



Ciencia y Sociedad

ISSN: 0378-7680

dpc@mail.intec.edu.do

Instituto Tecnológico de Santo Domingo

República Dominicana

Pérez de Armas, Marlet; Gómez Díaz, Dianelly; Rizo Rabelo, Noemí  
Propuesta de lineamientos metodológicos para desarrollar la gestión del conocimiento. Un caso de  
estudio: Centro meteorológico de Cienfuegos  
Ciencia y Sociedad, vol. XXX, núm. 1, enero-marzo, 2005, pp. 132-157  
Instituto Tecnológico de Santo Domingo  
Santo Domingo, República Dominicana

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87030104>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

**PROPUESTA DE LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS  
PARA DESARROLLAR LA GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO. UN CASO DE ESTUDIO:  
CENTRO METEOROLÓGICO DE CIENFUEGOS**

---

**MSc. Marlet Pérez de Armas\***

**MSc. Dianelly Gómez Díaz\*\***

**Noemí Rizo Rabelo\*\*\***

**RESUMEN**

El trabajo tiene como objetivo elaborar una propuesta de lineamientos metodológicos para desarrollar la gestión del conocimiento en el Centro Meteorológico Provincial de Cienfuegos, desde la perspectiva de los recursos y capacidades.

Para la realización del trabajo se utilizaron varias técnicas y métodos que contribuyeron a la recopilación y procesamiento de la información obtenida, entre ellos se destacan: las encuestas, la revisión de documentos, observación directa, el método de los escenarios, el método Delphi y el método SAATY.

Los lineamientos metodológicos que se ofrecen son de utilidad para emprender una primera etapa de organización de la gestión del conocimiento en el marco de la organización y son el producto de aplicar un proceso de análisis y síntesis sobre casos prácticos en que desarrollar esta perspectiva ha tenido éxito. Es de resaltar además el enfoque de recursos y capacidades desarrollado en el trabajo para elaborar la propuesta.

---

\* Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba

\*\* Delegación Provincial del CITMA, Cienfuegos, Cuba

\*\*\* Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba

## INTRODUCCIÓN

En un entorno turbulento y en constante cambio, provocado fundamentalmente por el proceso de globalización, la fuerte competencia y el extraordinario avance de las nuevas tecnologías, unido a las exigencias siempre crecientes de los clientes, exige de las organizaciones una ocupación especial por el ordenamiento de su gestión empresarial, especialmente de sus recursos intangibles como fuente principal de ventaja competitiva sostenida.

El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC) han permitido generar, procesar, gestionar e intercambiar la información y el conocimiento, pero sobre todo han modificado profundamente el uso racional de los mismos, su significado y repercusión en el conjunto de factores de éxito de cualquier esfuerzo humano, de ahí que la gestión del conocimiento haya surgido como un nuevo enfoque gerencial que le permite a la organización obtener el conocimiento adecuado en el momento adecuado para las personas adecuadas.

El entorno va imponiendo al trabajo científico – tecnológico nuevas condicionantes en el campo del conocimiento, producto de la evolución acelerada de este último de forma simultánea en todas las ramas del saber y constituye la organización del conocimiento un elemento no administrativo, pero si gerencial que implica a todas las áreas de la organización.

La gestión del conocimiento ha dejado de ser una moda para convertirse en una efectiva herramienta de administración, organización, producción y distribución del conocimiento que puede ser utilizado tanto en organizaciones lucrativas como no lucrativas, ya que es un método de gestión que involucra a todos los miembros de la organización, y se sustenta en pilares básicos como la gestión de los recursos humanos, la gestión de la información y la utilización de las NTIC.

A partir de 1994 ocurrieron cambios estructurales en la esfera científica del país que permitieron la creación del actual Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) y se definieron nuevos conceptos en la programación, planificación y ejecución de las investigaciones las que se materializan en proyectos de investigación desarrollo o de innovación tecnológica en dependencia del alcance de los mismos.

El CITMA es el organismo encargado de dirigir, planificar, ejecutar y controlar la política del Estado y el Gobierno en materia de Ciencia, Tecnología, Medio Ambiente y el uso de la Energía Nuclear, propiciando la integración coherente de éstas para contribuir al Desarrollo Sostenible del país, representado en las provincias por las Delegaciones Territoriales.

Las organizaciones del CITMA, a partir del año 1999 comenzaron todo un proceso de reestructuración, que implicó la formación de centros con subordinación vertical, centros independientes, y el aparato estatal de las Delegaciones Territoriales. Este cambio de estructura posibilitó la autonomía de los centros verticales e independientes con relación a su economía.

El caso de estudio, constituye uno de los centros con subordinación vertical, que a partir de la fecha antes expuesta se subordina al Instituto Nacional de Meteorología (INSMET) y comienza a funcionar como Centro Meteorológico Provincial de Cienfuegos a partir de enero del año 2000; en esta nueva condición, el centro comenzó un proceso de reestructuración organizativa y funcional para garantizar el cumplimiento de la misión asignada, y ha sentado las bases para desarrollar productos y servicios científico - técnicos más ágiles y competitivos que lo conviertan en un “centro de excelencia”, en tal sentido demanda que en su proyección estratégica se tenga en cuenta el establecer acciones encaminadas a desarrollar la gestión del conocimiento enfocada en los recursos y capaci-

dades organizacionales de forma que se aporte mayor valor añadido a los clientes, en forma de nuevos y mejorados productos y servicios científico técnicos difíciles de imitar por la competencia.

El escaso conocimiento en la organización de cómo proyectar un desarrollo estratégico de la gestión del conocimiento, en función de los recursos y capacidades organizacionales motivó la presente investigación.

## **DESARROLLO**

La propuesta de lineamientos metodológicos para desarrollar la gestión del conocimiento en el Centro Meteorológico Provincial de Cienfuegos, está fundamentado en la determinación y utilización de los recursos y capacidades organizacionales claves y consta de cinco etapas las cuales establecen el curso de acción para desarrollar la gestión del conocimiento en la organización.

### **Etapa 1: Situación actual**

*Objetivo de la etapa:*

*Diagnosticar la situación actual y perspectiva donde se desarrolla la actividad de la organización al realizar un examen externo e interno de la organización.*

En esta etapa será necesario seguir los siguientes pasos.

#### **1. Diagnóstico externo**

El diagnóstico del entorno permite conocer cuáles son los retos, impactos, amenazas y oportunidades que el ambiente exterior de la organización ofrece a su desarrollo estratégico.

Este diagnóstico se divide en dos niveles:

- Entorno general o macro entorno.
- Entorno específico o microentorno.

Los instrumentos de análisis de ambos tipos de entorno son bastante diferentes, razón por lo cual se justifica su estudio por separado.

- *Análisis del entorno general.*

El entorno general está formado por el conjunto de condiciones que afectan a la totalidad de las organizaciones. Los límites que se utilicen en el entorno general deben estar en función de las necesidades de la organización, las variables a utilizar según Bueno (1) se pueden agrupar en:

- *Dimensión socio – cultural*
- *Dimensión económica*
- *Dimensión tecnológica*
- *Dimensión político - legal*

Si bien el análisis del entorno general aporta información muy valiosa sobre el ambiente al que pertenece la organización, este no es suficiente y se complementa con el análisis del sector o industria en el que opera, es decir, el llamado entorno específico.

- *Análisis del Entorno Específico.*

El entorno específico o competitivo de la organización está constituido por un conjunto de actores y factores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la organización y en los de sus competidores.

Este análisis se realiza atendiendo al comportamiento de las cinco fuerzas de la competencia, desarrollado por Porter (2).

Las fuerzas de la competencia se agrupan en:

- Rivalidad entre los competidores.
- Poder negociador de los clientes
- Poder negociador de los proveedores
- Amenaza de nuevos ingresos
- Productos sustitutos.

Cada una de estas cinco fuerzas competitivas, así como sus combinaciones, influyen sobre los resultados a obtener en un entorno competitivo.

## ***2. Diagnóstico interno***

El análisis interno busca determinar y evaluar el conjunto de factores que constituyen las fortalezas y debilidades más notables de la organización.

Este análisis lo haremos enfocado en los recursos y capacidades organizacionales para identificar el potencial de recursos y habilidades que posee la organización.

- *Análisis de recursos de la organización.*

Para el análisis de tales recursos primeramente comenzaremos por clasificarlos en tangibles e intangibles para poder definir qué indicadores de medición utilizar. En nuestro trabajo se proponen un grupo de indicadores con los cuales valorar dichos recursos en la organización objeto de estudio.

Los indicadores correspondientes a los recursos tangibles pueden ser determinados revisando la documentación existente en la organización, así como con la observación directa. Para el caso de los recursos intangibles se pueden utilizar encuestas y cuestionarios que pueden ser aplicados a trabajado-

res (para valorar el capital humano y estructural) y clientes (para valorar el capital relacional).

- *Análisis de las capacidades organizacionales.*

El análisis de capacidades es un proceso mediante el cual se revisan los diferentes componentes y funciones de las organizaciones para que estén en mejores condiciones de alcanzar, en forma eficiente y sostenida, la meta y los objetivos propuestos.

La capacidad organizativa es la habilidad de una organización para llevar a cabo una actividad concreta (en grupo).

Para examinar las capacidades que posee una organización es necesario hacer alguna clasificación de sus actividades. Generalmente se utilizan varios enfoques:

1. Una clasificación funcional, que identifica las capacidades organizativas en relación con cada una de las principales áreas funcionales de la empresa.
2. A partir de los productos y/o servicios que brinda la organización.
3. A partir de la praxis (procesos, tareas).

En nuestro estudio se analizan las capacidades organizacionales enfocadas en los procesos de la organización, para ello es necesario seguir los siguientes pasos:

- 1) Definición del proceso meteorológico.
- 2) Análisis y descripción de los subprocesos claves.
- 3) Descripción de las actividades por procesos claves.
- 4) Identificación y determinación de las competencias organizacionales claves y secundarias.
- 5) Determinación y jerarquización de las brechas organizacionales.

**Competencias claves:** son aquellas capacidades organizacionales que poseen un alto grado de incidencia en los procesos de la organización, fundamentalmente en los procesos claves, son difíciles de imitar y hacen a la organización diferente y sobre ellas se pueden sostener ventajas competitivas.

**Competencias secundarias:** son aquellas que no tienen un alto grado de incidencia en los procesos claves de la organización.

Como resultado de desarrollar dichos pasos se obtienen las competencias claves y secundarias que marcan la diferencia entre esta organización y el resto de las de su tipo en el país, así como las brechas organizacionales sobre las que debe proyectar su estrategia de desarrollo sin descuidar las competencias ya existentes.

En la figura 1 se muestra el diagrama de dicha etapa (Anexo #1).

## **Etapa 2: Planeación**

*Objetivo de la etapa:*

Diseñar una estrategia que permita a la organización convertirse de lo que es en la actualidad en lo que quiere ser en el futuro, potenciando los recursos y capacidades organizacionales.

### **1. Diseño de la estrategia**

El diseño de la estrategia debe estar en función de los rumbos que determine la organización de forma que se logren minimizar las brechas organizacionales y fortalecer las competencias organizacionales ya existentes.

Tomando en consideraciones estos aspectos se puede establecer la correcta estrategia de desarrollo de la organización basada en los siguientes objetivos.

*Objetivos:*

- Tener claramente identificado la forma de registrar lo que conoce y aprende cada miembro de la organización
- Establecer los mecanismos y espacios necesarios para adquirir, almacenar, compartir y transferir en todas las áreas el conocimiento que reside en la organización de forma que perdure y se enriquezca constantemente.
- Recuperar la experiencia y el saber-hacer que la organización ha ido adquiriendo a lo largo de todos los años.
- Disminuir las brechas de conocimientos detectadas en el análisis de la situación actual.
- Distribuir el conocimiento en función de las necesidades y preferencias.
- Potenciar y mejorar los flujos de conocimiento existentes en todos los procesos claves para incrementar la eficiencia y la eficacia en el trabajo cotidiano.
- Mejorar la actividad competitiva respecto al entorno.
- Reconocer expertos.

Sin embargo, la puesta en marcha de dicha estrategia presupone la toma de *conciencia colectiva* de la necesidad existente, de manera que esta actividad pueda convertirse en una prioridad para lograr el perfeccionamiento constante de la organización.

El establecimiento de la estrategia supone cambios en la organización, estos cambios pueden generar en mayor o menor medida reacciones por parte de los trabajadores, quienes

reaccionarán de acuerdo a como perciban dichos cambios para su trabajo diario, por lo que la organización debe generar un clima adecuado.

La generación de un clima organizacional que propicie el flujo adecuado del conocimiento permitirá que las barreras propias de compartir conocimiento sean cada vez menores y se logre el objetivo deseado.

## **2. Desarrollo de alternativas**

Este paso tiene como objetivo el desarrollo de alternativas que garanticen el cumplimiento de los objetivos trazados en la estrategia anteriormente comentada. Para ello la organización debe establecer las vías apropiadas para lograr la mejora, estas vías pueden ser *mejora desde dentro* (apoyados en el personal propio de la organización) y *mejora aportada por terceros* (utilizando fuerza externa a la organización).

• *Mejora desde dentro*: esta dirigido al fortalecimiento de las capacidades organizacionales y la adquisición de nuevos conocimientos estableciendo un proceso de compartición del conocimiento donde los trabajadores más calificados de la organización (considerados como expertos) sean los que faciliten dicho proceso.

En esta mejora se debe enfatizar en algunos elementos de capacitación donde no sólo se logre fomentar en la organización un clima adecuada que motive el compartir conocimiento sino que se logran minimizar o eliminar las brechas organizacionales y se fomente el aprendizaje organizacional.

En este caso es necesario puntualizar que no sólo se debe prestar atención a las competencias organizacionales para desarrollar un determinado producto y/o servicio, así como realizar un estudio detallado de las competencias técnicas, gené-

ricas o sistémicas que demanda cada individuo y que propiciaría el “saber estar” de éste en la organización y facilitarían la transmisión de conocimiento y su capitalización en el ámbito organizacional.

Se deben desarrollar instructores internos que armados de herramientas didácticas y pedagógicas sean capaces de explicar sus conocimientos.

- *Mejora aportada por terceros:* está dirigida a la adquisición de conocimientos aportados por terceros (Centros de Educación Superior, Áreas de Interfase y demás instituciones dedicadas a la capacitación) con el objetivo de fortalecer las capacidades organizacionales y minimizar las brechas organizacionales.

Si como parte de la estrategia se decide que fuese recomendable la adquisición de conocimientos por parte de terceros, entonces en este caso se procede a contratar el servicio para los cuales se deben esclarecer los parámetros de calidad que en este se exigen de manera que no entren en contradicción con la ya existente en la organización.

Toda vez que ha sido recibido el servicio, estos conocimientos deben pasar a formar parte de los conocimientos de la organización de forma que exista un mejoramiento constante en la organización. Este conocimiento será capitalizado usando para ello los mecanismos para liberar el conocimiento.

### **3. Evaluación de alternativas**

Cada una de las alternativas antes mencionadas deberá ser evaluada con el objetivo de conocer:

- Costo de la alternativa.
- Tiempo en que se cumplen los objetivos propuestos en la estrategia.

- Beneficios que aportará a corto, mediano y largo plazo.
- Desarrollo de planes

Una vez seleccionada y evaluada ambas alternativas se está en condiciones de elaborar los planes a corto, mediano y largo plazo para la realización de la alternativa.

Los planes permiten establecer, a grandes rasgos, las actividades, acciones, las fechas y los responsables de cada una de las actividades que serán necesarias realizar con el fin de cumplir la estrategia trazada. En el anexo #2 se muestra el diagrama de la etapa 2.

### **Etapa 3: Diseño de arquitectura**

*Objetivo de la etapa:*

*Determinar los requerimientos técnicos necesarios para desarrollar la alternativa de mejora seleccionada y diseñar los mecanismos para liberar la información y el conocimiento en la organización.*

#### **1. Selección de los mecanismos y actividades que promueven la liberación de la información y los conocimientos tácitos y explícitos**

Cualquiera que sea la alternativa de mejora seleccionada por parte de la organización es necesario que los conocimientos sean compartidos con todos los trabajadores, para ello el grupo de gestión del conocimiento debe definir que espacios o actividades promueven la liberación de la información y el conocimiento y mejor se adaptan a las condiciones y características de la organización, con el objetivo de lograr una adecuada gestión del conocimiento.

La selección de uno o varios mecanismos deberá estar sus-

tentada en el análisis de recursos realizado en la etapa # 1 de forma que los recursos de la organización permitan hacer realidad dicho mecanismo.

Entre los espacios de intercambio que permiten gestionar el conocimiento encontramos:

- La intranet
- Los intercambios de experiencia entre especialistas.
- Reuniones técnicas para la reflexión sobre las mejores prácticas.
- El centro de documentación (Biblioteca) como unidad de información y conocimiento.
- Boletines y publicaciones electrónicas
- La biblioteca virtual.
- El correo electrónico.

Estos espacios serán considerados como puntos de encuentros y puntos de acceso al conocimiento que se pretende gestionar en la organización.

Con los puntos de encuentro (la intranet, los intercambios de experiencia entre especialistas, reuniones técnicas para la reflexión sobre las mejores prácticas) se pretende compartir, debatir, aprender de los demás y reflexionar sobre cuáles son las mejores prácticas y aprendizajes que se van adquiriendo a través de la experiencia y la socialización, encontrar nuevas y provechosas soluciones y seguir avanzando hasta alcanzar las metas y objetivos propuestos. Con ellos se transita del conocimiento tácito al explícito.

En los puntos de acceso (la intranet, el centro de documentación (Biblioteca) como unidad de información y conocimiento, la biblioteca virtual, el correo electrónico, Boletines y publicaciones electrónicas) se puede difundir y poner al

servicio de la organización el conocimiento explícito que pudiera resultar útil a los trabajadores dados sus intereses y necesidades.

Como vemos, la Intranet aparece en ambos lugares y es que cumple ambas funciones. Como punto de encuentro el trabajador puede comentar sobre un determinado tema desde su computadora y recibir respuesta de otro trabajador provocándose de esta forma un debate espontáneo entre ellos. Como punto de acceso el trabajador puede acceder a toda la información disponible en la misma y utilizarla para enriquecer el conocimiento.

Todos estos mecanismos permiten:

- El acceso rápido y oportuno a la información tanto interna (que se genera en el centro) como externa (que se recibe desde el exterior, entre ellos OACEs, entidades que reciben servicios CT, el propio Ministerio, etc.) de todas las áreas o departamentos de la organización.
- Una cultura organizativa que favorezca el intercambio de información y conocimiento entre los participantes sobre diversos temas previamente acordados.
- El acceso a la información científico – técnica de que dispone la organización en soporte físico.
- Bibliografía actualizada relacionada con los temas fundamentales en los que se investiga en la organización.
- Recuperar e intercambiar experiencias, iniciativas, prácticas interesantes, pensamientos e ideas entre los trabajadores sobre diferentes temáticas de forma que circulen entre el personal, los clientes y los usuarios de la organización.

¿Qué requisitos deben cumplir los mecanismos seleccionados?

- **Propio:** adecuado a las características y cultura de la organización.
- **Dinámico:** que sea capaz de responder y anticiparse a los cambios, así como lograr la retroalimentación constante.
- **Efectivo:** que permita mayor eficiencia y eficacia en el desempeño de los trabajadores logrando menor costo en la prestación de los servicios científico técnico que brinda la organización.
- **Simple:** de fácil comprensión y asimilable para todos los miembros de la organización, incluyendo a aquellos que realizarán la medición de los indicadores, que cada uno conozca como está estructurado, saber donde puede buscar lo que necesita y donde actualizar lo que ha aprendido, quiénes tienen relación con los temas que le ocupan o de los cuales es responsable y cómo trasmisitir las fallas o errores que observe en el sistema para que se tomen las medidas necesarias.

Para desarrollar cada uno de estos mecanismos se necesita de un grupo de trabajo integrado por personas de diferentes áreas del centro y especialistas en informática, quienes se encargarán no sólo de canalizar las necesidades e intereses de los trabajadores, sino también de promover las acciones necesarias para que el mecanismo que se desarrolle no sea rechazado. Además pueden realizar las pruebas de la aplicación, evaluar las posibilidades y prioridades en cada área, aportar vías innovadoras para incorporar diferentes actividades, contribuyendo de esta forma a lograr la correcta implementación de la gestión del conocimiento.

El jefe del equipo debe reunir ciertas características, y cualidades importantes, debe poseer un perfil híbrido, con amplia experiencia en el área gerencial, buen comunicador, deberá

saber escuchar, con habilidades en gestión de la información y tiene además que estar en una posición (nivel administrativo alto) que le permita actuar sobre las áreas de recursos humanos, tecnologías de la información. Deberá ser un líder emprendedor que sepa impulsar el cambio y recibir de cada miembro de la organización lo mejor de sí.

Una vez definidos por el grupo de GC el mecanismo o los mecanismos para liberar el conocimiento se está en condiciones de desarrollar una arquitectura del conocimiento con la cual establecer las bases lógicas y técnicas sobre la cual se implementará la GC, para ello se hace necesario el análisis de los requerimientos.

## ***2. Análisis de los requerimientos***

El objetivo de este análisis es conocer cuales son las especificaciones de los requerimientos que se necesitan para garantizar la funcionalidad del mecanismo seleccionado.

Los requerimientos deben ser analizados en función de:

- *Recursos* (Financieros, materiales, tecnológicos y humanos): mínimos indispensables para su correcto funcionamiento.
- *Política de acción*: de forma que se garantice el tiempo de actualización de la información y el responsable del funcionamiento.

En este paso se define la necesidad o no de realizar una inversión de acuerdo al mecanismo seleccionado.

## ***3. Análisis tecnológico***

Este paso tiene como objetivo determinar aquellas tecnologías (hardware y software) que garantizarán el desarrollo

eficiente de los mecanismos de liberación de conocimientos escogidos por la organización para facilitar el proceso de gestión del conocimiento. Para esto es necesario identificar aquellas tecnologías que cumplan las necesidades establecidas en la especificación de requerimientos y que además clasifiquen dentro de la categoría de herramientas para la gestión del conocimiento.

Las opciones tecnológicas existentes en el mercado son muy diversas, por lo que la organización tendrá que enfrentarse a elegir una o varias tecnologías que faciliten el proceso de GC, para ello tendrá que evaluarlas de acuerdo a los siguientes requisitos:

- *Funcionabilidad*: si responde a las exigencias que se necesitan para apoyar los mecanismos.
- *Precio*: acorde a las posibilidades financieras que tenga la organización para adquirirlas.
- *Integración con la tecnología existente*: debe valorarse pues deberán ser compatibles con las tecnologías que ya existen en la organización para evitar conflictos tecnológicos que lejos de ayudar entorpecerán el proceso de GC.

En general, los criterios para evaluar las tecnologías pueden ser tan variados como los objetivos que se persiguen con ella, lo más importantes es que deben adaptarse a las características y necesidades de la organización.

#### **4. Diseño del mecanismo**

Este paso tiene como objetivo el diseño del mecanismo en cuestión, apoyado en los requerimientos de cada uno de ellos para su correcto funcionamiento. En tal sentido se deben desarrollar los planes de inserción dentro de la arquitectura ac-

tualmente en explotación por parte de la organización. Esta inserción debe coordinarse debidamente para evitar conflictos tanto tecnológicos (incompatibilidad con la tecnologías ya existente) como humanos (reacciones por parte de los trabajadores ante las soluciones adoptadas).

La inserción del mecanismo debe estar programada y coordinada con las personas afectadas de forma directa e indirecta, lo cual llevará a establecer la estrategia de implementación necesaria.

En el anexo #2 se muestra el diagrama de la etapa 3.

## **Etapa 4: Implementación**

*Objetivo de la etapa:*

*Implementar la alternativa seleccionada apoyados en el análisis de requerimientos realizados en la etapa # 3.*

### **1. Implementación de mecanismos**

En este paso se lleva a vías de hecho los planes elaborados en la etapa # 2, en ellos se definen las acciones concretas a desarrollar para la introducción de los mecanismos, dichas acciones permitirán realizar las pruebas necesarias para el correcto funcionamiento y puesta a punto.

### **2. Definir las prácticas de motivación adecuadas. (Retribución adecuada a la transmisión de conocimiento)**

Buscando que participe en mayor o menor medida toda la organización, es clave definir las prácticas de remuneración y recompensa a la transmisión del conocimiento a largo plazo y

coherente con el objetivo de acentuar el potencial creativo de la organización. Este reconocimiento debe estructurarse, promoverse y hacerse público, distinguiéndolo de otras formas de expresión. Debe cumplir la premisa de que no es lo mismo reconocer los resultados de una persona, que conocer lo que ella hace por incorporar ese conocimiento al resto de la organización y dar a conocer públicamente el impacto amplificador que esta acción tiene para la gestión de toda la organización.

### ***3. Adaptación de la estructura organizacional***

La estructura de la organización tiene que cumplir dos roles importantes:

- Apoyar la plena implementación del o los mecanismos propuestos,
- Permitir el normal desarrollo de las actividades operacionales de la organización, es decir, que la solución que se propone no sea una interferencia en la realización de las funciones de los trabajadores.

Para la implementación de la solución propuesta será necesario crear nuevos puestos de trabajos con funciones específicas o el rediseño de las funciones de algunos de los puestos que ya existen, de forma que se garantice el correcto funcionamiento de la misma.

### ***4. Revisión periódica de la estrategia diseñada***

Incluso las estrategias desarrolladas con el mayor cuidado pueden dejar de ser apropiadas si cambian las condiciones bajo las cuales fueron diseñadas, por lo que es necesario que al proceso de implementación de la GC se le de seguimiento sistemático.

En el anexo #2 se muestra el diagrama de dicha etapa.

## **Etapa 5: Medición y control**

*Objetivo de la etapa:*

*Evaluar la evolución de la organización utilizando indicadores que permitan realizar comparaciones con la situación actual.*

Una vez que se implementa la solución propuesta estamos en condiciones de evaluar su funcionamiento después de transcurrido cierto tiempo de forma que nos permita conocer su efectividad y eficiencia.

El equipo de GC deberá definir de conjunto con la administración el conjunto de indicadores con los cuales visualizará los resultados del proceso.

### ***1. Definición de indicadores***

Todo cambio que ocurre en la organización debe ser evaluado ya sea cualitativa o cuantitativamente para conocer su efectividad y eficacia de modo que permita comparar la organización antes y después de la transformación. Para ello el grupo de gestión del conocimiento deberá definir cuáles serán los indicadores con los cuales evaluar dicho cambio. La definición de indicadores debe ajustarse a las características de cada organización.

Entre los indicadores que se generen se deben encontrar aquellos que reflejen las diferencias obtenidas en términos del capital intelectual (capital humano, capital estructural y capital relacional).

### ***2. Definición del método de medición***

En este paso es imprescindible crear los instrumentos y téc-

nicas para realizar las mediciones. Cada uno de ellos puede variar en dependencia del indicador.

En el caso de los indicadores cuya medición es cualitativa, se pueden utilizar encuestas, cuestionarios, entrevistas individuales o colectivas. En el caso de los indicadores cuya medición es cuantitativa se determinará el método a emplear y puede ser a través de fórmulas, revisión de documentos, etc.

### ***3. Aplicación de las mediciones***

Se ejecutan las acciones definidas para obtener la información necesaria para el indicador. El encargo de aplicar dichas mediciones será el grupo de gestión del conocimiento.

La aplicación de las mediciones dependerá de la disponibilidad de fuentes de información, lo cual establece la necesidad de habilitar el acceso a dichas fuentes.

### ***4. Interpretación de los resultados***

Como etapa final de las mediciones se establece la necesidad de interpretar los resultados. Estos resultados deben ser procesados y analizados para determinar la información para cuyo objeto fue creado el indicador. Esto nos permite conocer si la organización:

- evoluciona (ha eliminado las brechas organizacionales existentes),
- involuciona (se agravan las brechas, es decir, surgen nuevas brechas organizacionales),
- se mantiene constante (se mantienen las mismas brechas organizacionales).

Este paso permitirá la retroalimentación con la etapa # 1.

El diagrama de la etapa se muestra en la figura 5 del anexo #2.

## **CONCLUSIONES**

1. Los lineamientos metodológicos que se ofrecen son de utilidad para emprender una primera etapa de organización de la gestión del conocimiento en el marco de la organización (CMPC) y son el producto de aplicar un proceso de análisis y síntesis sobre casos prácticos en que desarrollar esta perspectiva ha tenido éxito.
2. La propuesta de lineamientos metodológicos ha sido enfocada en el análisis de los recursos y capacidades organizacionales como una alternativa que permite desarrollar la gestión del conocimiento.
3. Es necesario lanzar a toda la organización a la búsqueda de iniciativas de gestión del conocimiento y tener al menos un equipo de trabajo que capitalice las experiencias e iniciativas para crear en la práctica las condiciones que permitan transitar con éxito en la consecución de los objetivos que se trace la organización y diseñar mecanismos apropiados que le permitan la liberación de conocimiento.

## **Referencias Bibliográficas**

1. BUENO CAMPOS, E. Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos. Edit. Pirámide. 5ta Edición. Madrid/1996.\_399 p.
2. PORTER, M. Estrategia competitiva. Editorial CECSA. México, 1982.

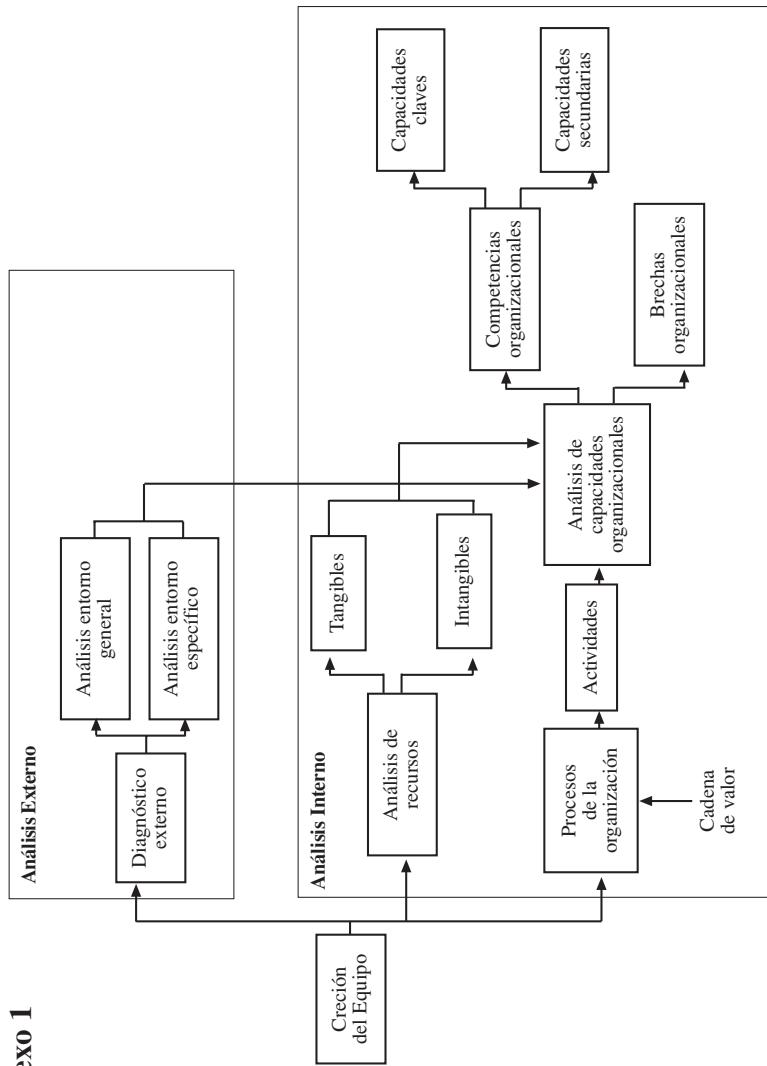
## **Bibliografía**

1. DAVENPORT, T. H. Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas/ T. H. Davenport. - - Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2000.—264 p.

2. EDVINSSON, L. Y MALONE, M S. El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa/ L. Edvinsson, M. S. Malone. - -Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997. - - 255 p.
3. EUROFORUM: Instituto Universitario Euroforum Escorial y KPMG. Modelo Intelect. Tomado de [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_kpmg](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg), 12 abril 2003.
4. GRADILLAS, REVERTÉ. Propuesta para la formulación de una estrategia de Gestión del Conocimiento. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/mgradillas/estrat.htm>, 10 enero 2003.
5. \_\_\_\_\_. Sistema de gestión del conocimiento en el departamento de programas de ayuda en acción. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com>, 24 noviembre 2002.
6. LÓPEZ, A. El desarrollo del capital intelectual como fortaleza en el perfeccionamiento empresarial. Seminario Iberoamericano sobre Tendencias Modernas en Gerencia de la Ciencia y la Innovación Tecnológica. IBERGECYT'2002. - - La Habana: Editorial Academia, 2002. - - pp. 136 – 148.
7. \_\_\_\_\_. El sistema integral de gestión del conocimiento como parte indispensable para la competitividad empresarial. Memorias del Congreso Internacional INFO'2002 (CD), La Habana, Cuba, 2002.
8. MUÑOZ CALERO, J. Sobre la gestión del conocimiento, un intangible clave en la globalización. Memorias del Congreso Internacional INFO'2002 (CD), La Habana, Cuba, 2002.
9. O'DELL, C. ¿Es la gestión del conocimiento una moda? *Training & Development Digest* (España): 64 - 68, Mayo 2000.
10. PAVEZ SALASAR, A.A. Modelo de implantación de la gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas/ A.A. Pavez Salasar; Luis Hevia Rodríguez, tutor. - - Trabajo de diploma para optar por el título de ingeniero informático, Universidad Técnica “Federico Santa María”, 2000. - - 91 h. Tomado de [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_kpmg](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg), 12 abril 2003.

11. SAINZ OCHOA, A. Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de denominación de origen calificada Rioja/A. Sainz Ochoa; Luis A. Guerra Martínez, tutor. - Trabajo presentado en opción al grado científico de doctor, Universidad de Rioja Servicio de Publicaciones, 2002. - - 332h.
12. VIEDMA MARTÍ, J.M. La gestión del conocimiento y el capital intelectual. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com>, 11 de septiembre 2002.
13. VIEIRA DA CUNHA, M. Las nuevas tecnologías y los profesionales de la información. ¿Nuevos perfiles? Ciencias de la Información (La Habana) 32, (3): 33 – 37, 2001.

## Anexo 1



## Anexo 2

