

DIMENSIÓN HUMANA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Msc. Sara Artilles Visbal

Consultora Gestión del Conocimiento

GECYT/ Empresa Consultora Gestión del Conocimiento y la Tecnología

“ Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que es oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir.

Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. L

a corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que es oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas.

Esto es válido para las empresas: Si sólo nos concentramos en los frutos - los resultados financieros - e ignoramos los valores escondidos- el capital intelectual - la compañía no subsistirá en el largo plazo”.

Leif Edvinsson

Resumen

En junio del 2000, en Florianópolis, Brasil, la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), emite la primera plataforma de políticas públicas respecto a la Sociedad del Conocimiento en esta región. En el documento LC/L.1383, se expresan los siguientes postulados:

- Es el conocimiento, incorporado en las personas, lo que constituye el principal motor de la economía basada en el conocimiento
- La transición hacia la “nueva economía digital” requiere un esfuerzo importante de capacitación de trabajadores, empresarios y consumidores, así como un sector productivo basado en la ciencia y la tecnología
- La gestión del conocimiento es un tema de creciente importancia para aumentar la competitividad de la empresa y la eficacia del sector público
- .

Es el reconocimiento, la estimulación y el intercambio del conocimiento lo que debe caracterizar la manera de hacer de las organizaciones en nuestra región. Es un hecho hoy día que lo más importante de la empresa no son sus recursos materiales sino sus personas, dotadas de conocimiento, creatividad, iniciativas, que garantizan la mejora continua de las organizaciones, promueven las capacidades innovadoras y generan mayores niveles de competitividad, se hace cada vez más necesario trazar políticas y estrategias que conduzcan al mejor desempeño del capital humano de nuestra región, Esta conferencia aborda, las principales competencias y conceptos de la gestión del conocimiento, caracteriza las líneas que en Cuba se han seguido para la implementación de una política basada en este enfoque gerencial y explícita un modelo de gestión del conocimiento aplicado a una empresa cubana.

Ponencia presentada al evento sobre capital humano y gestión del conocimiento organizado por el GECYT el CITMA el 18 de mayo

Introducción:

A las puertas del siglo XXI, nos enfrentamos a nuevos paradigmas empresariales, basados en la información y el conocimiento, lo que los europeos han llamado Sociedad de la Información, priorizando con ellos las técnicas y cambios producidos por las tecnologías de información y comunicaciones; los norteamericanos lo reconocen como Sociedad del Conocimiento, priorizando en este último el saber que portan los hombres como eje dinamizador de las nuevas transacciones económicas y formas de gestión en las organizaciones.

Ambos enfoques, recogen las dos dimensiones fundamentales que sustenta la gestión del conocimiento hoy día, la informacional y la dimensión humana, cobrando un mayor interés las teorías basadas en el aprovechamiento de las capacidades humanas, por situarse al hombre en el centro de la problemática, que aborda este enfoque empresarial.

Existe un discurso teórico a nivel mundial sobre las infinitas capacidades que genera la gestión del conocimiento para las organizaciones que esta siendo estudiado por todos y aplicado en un número menor de organizaciones, este discurso esta al alcance de muchos de nosotros a través de sitios webs, libros, revistas, que hoy nos permiten reconocer los padres de la gestión del conocimiento, cuya lista se hace cada vez mayor reconociendo entre ellos a Nonaka y Takeuchi, Grant, Sveiby, Brooking, Edvinsson y Malone, Alavy y Leider, Andreu y Sieber, Bueno, Senge; etc. Ya resulta imposible citarlos a todos, los conceptos desarrollados por ellos han constituido un eslabón importante para la construcción de modelos que de igual forma han ido alcanzado un espacio de reconocimiento internacional tales como el Modelo Balanced Business Scorecard (Kaplan y Norton, 1996), Modelo de la Universidad West Notario (Bontis, 1996), el Technology Broker (Brooking, 1996), el Canadian Imperial Bank (Saint Onge, 1996), el Navigator Skandia, Edvinsson y Malone, 1997) el Balance de activos Intangibles y el Intellectual Assets Monitor (Sveiby, 1997), Intellect (Euroforum, 1998), es notorio que en esta lista no aparezca ningún modelo que se haya producido en nuestra región y pudiéramos preguntarnos: **¿No ha trabajado América Latina la gestión del conocimiento?**

Pretendemos dar respuesta a esta interrogación partiendo de los conceptos que reconocemos aplicables para la región, pues la dinámica económica es bien diferente y en esencia determina el mejor uso y aplicación de los modelos diseñados por los europeos y los norteamericanos, sin dejar de reconocer la validez de sus enfoques, se hace necesario acercarnos más a las condiciones actuales de desarrollo que rigen en esta región.

Desarrollo

Cualquier aproximación a la gestión del conocimiento obliga a establecer los criterios fundamentales partiendo de un abordaje teórico que nos permita asociar y reconocer sus principales componentes; utilicemos la estructura del árbol que por su composición, como un elemento vivo que nos permite analizar más claramente, la manera en que se estructuran estos modelos:

Capital Humano

Representa la masa escondida de raíces del árbol visible y en tamaño corresponde a más de la mitad; pero entender lo que esta ocurriendo en las raíces, es una manera mucho más eficaz de calcular cual será el estado de salud del árbol en los próximos años. Un hongo o un parásito, que apenas aparece 10 metros bajo tierra, bien puede matar ese árbol que hoy parece tan lleno de salud. El CAPITAL HUMANO son las raíces del valor de un negocio.

¿Cuáles son esos valores ocultos? Todas las capacidades y competencias individuales, conocimientos, destrezas y experiencia de todos los colaboradores y gerentes del negocio, la creatividad e inteligencia, forma de pensar y calidad del sistema de aprendizaje continuo, calidad del liderazgo y de la relación en equipos efectivos de trabajo.

Capital estructural

Se podría describir como la infraestructura que incorpora, capacita y sostiene el capital humano. O como la capacidad organizacional que incluye los sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el talento humano. Los equipos, programas, bases de datos, estructura organizacional, calidad de los procesos que sostienen la productividad del personal, es decir, todo lo que se queda en la oficina cuando los empleados se van a su casa.

Componentes del capital estructural

1. **Capital organizacional.** Es la inversión en sistemas, herramientas y filosofía operativa que contribuye a incrementar el nivel de efectividad.
2. **Capital innovación.** Es la capacidad de aplicar el talento del equipo humano en el desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios. Representado en derechos comerciales protegidos.
3. **Capital Proceso.** Representado por la calidad de los procesos del trabajo que aumentan y fortalecen la eficiencia operativa en la entrega de un servicio. Es el conocimiento práctico que se utiliza en la creación continua de valor.
4. **Capital clientela.** Se relaciona con la evaluación de las relaciones con los clientes, medición de la lealtad y de los índices que incluyen medidas de satisfacción, longevidad y sensibilidad a los precios.

Muchos de los modelos enunciados consideran el capital clientela o capital relacional un componente esencial a la altura del capital humano y el capital estructural, su posición no niega la fuerza y reconocimiento que tiene este componente para cualquier organización, lo importante es reconocerlo como valor intangible y que agrega valor al capital intelectual de la organización.

El sistema de información

El aroma de las frutas y el color de las hojas dan testimonio de la salud de un árbol, y a partir del reconocimiento inteligente de estas percepciones el inversionista busca la fruta madura para cosechar.

La cultura de gestión adecuada de la información nos da la posibilidad de establecer la calidad de los procesos y del sistema de raíces de valor del árbol de los negocios.

Detengámonos en el capital humano, **Las raíces del árbol.**

Un reciente artículo de Güell, sobre la empresa basada en el conocimiento reconoce el papel de las competencias individuales, uno de los factores que evidencian el valor de sus intangibles:

Las competencias individuales son un ejemplo de conocimientos que ganan cuanto más se usan y al contrario se pierden y “se olvidan” sin el uso. (1)

Las competencias individuales son la base de los activos intangibles de una organización ya que a partir de ellas se desarrollan las estructuras internas o “conocimientos compartidos” y sistematizados de los miembros de la organización y la estructura externa o relaciones de todos ellos con clientes, proveedores y otras organizaciones externas. (1)

La competencia ha sido definida como “know how” + la habilidad de reflexionar sobre ello. Las competencias, sean individuales o de grupo, necesitan una considerable inversión de tiempo para ser efectivas, las competencias directivas, por ejemplo, requieren de años para ser asimiladas desde el trabajo en la práctica y la transmisión e interpretación de multitud de información y datos. No es, por otro lado, nada especial. Se requieren los mismos o más años para ser un buen pintor, cirujano u otras profesiones, asimilando asimismo multitud de datos e información pero requiriendo el aprendizaje práctico. (1)

En un acto de competencia, con plena conciencia mental, el individuo actúa no solo como le gustaría, sino que se compromete a sí mismo a actuar como él cree que debe hacerse.

Se sigue de lo anterior que para formular una estrategia para la empresa deberá empezarse por formular una teoría de la empresa basada en el conocimiento y ésta empieza por las competencias individuales (competencia de las personas). Las personas son reconocidas como los únicos agentes reales en la organización. Todos los productos tangibles, los activos, los capitales así como los otros activos intangibles, son el resultado de la acción humana y dependen últimamente de personas para su continuidad. (1)

Las competencias individuales consisten en los conocimientos (competencias) de los profesionales / empleados, técnicos, expertos, investigadores, trabajadores en las plantas, en administración, ventas, marketing etc. En resumen, de todos los que tienen contacto con clientes y todos los que trabajan, de un modo u otro, en la empresa o en la organización. (1)

Siendo el valor de los activos intangibles el balance “Invisible” de cualquier organización orientada por el enfoque gerencial de la gestión del conocimiento que toma como centro al hombre, de aquí que partamos de reconocer los siguiente

Competencias Individuales

- Habilidad de las personas para actuar en varias situaciones
- Incluye habilidades, educación, experiencia, valores y valores sociales
- Solo pertenece a la persona que las posee
- Las personas tienden a ser leales a la organización. (Compensación)

Estructura Interna (capital estructural)

- Consiste en patentes, conceptos, modelos, sistemas y procesos.
- Es creada por los empleados y generalmente “pertenece” a la organización
- Incluye también la cultura de la organización y el “clima interno”

Estructura Externa (capital relacional)

- Relaciones con clientes, suministradores y otros.
- Marcas, nombres, registros, reputación o “imagen”
- Algunos de ellos pueden ser considerados propiedad legal, pero menos fuerte que los activos internos.

Las competencias individuales reconocen en esencia la manera de actuar partiendo de la experiencia acumulada, por la educación recibida, los valores creados en su entorno familiar u organizacional, siendo el hombre portador de conocimientos tácitos que le permiten desempeñarse en cualquier situación de una forma más eficiente y objetiva, lo importante en cualquier modelo de gestión del conocimiento es que ese hombre pueda compartir y transmitir lo que sabe, hacer explícito el conocimiento tácito.

La capacidad de las empresas de reconocer el conocimiento tácito que existe entre sus miembros, y como convertirlos en explícitos en el plazo más breve, se convierte también en una competencia organizacional que parte de:

- El conocimiento se crea individualmente y existe a nivel de la organización en una **forma tácita** .
- Sólo es un activo estratégico en la medida en que **se vuelva explícito** y se concrete en nuevos procesos, nuevos productos y una experiencia humana enriquecida.

El conocimiento puede ser tácito o puede hacerse en parte explícito.

La información, por ejemplo, sería conocimiento hecho explícito. Lo cual no quiere decir que quien recibe la información reciba el mismo conocimiento original, primero porque la mayor parte se pierde, y segundo porque lo que llega mediante la información se reinterpreta según el receptor y sus percepciones y experiencias personales. Se produce por tanto un conocimiento personal puede ser compartido y puede llegar a tener un marco y elementos comunes.

El conocimiento que se aprende de otro, no abandona al emisor, pero se añade al conocimiento del receptor. Por tanto desde el punto de vista de la organización, podemos decir que el conocimiento se ha doblado. Sveiby lo formula como: Conocimiento compartido es doble conocimiento.

Nonaka y Takeuchi (1995) han expresado que el valor creado por una organización es primariamente determinado por la transferencia tácita y explícita de conocimiento entre individuos y en la conversión del conocimiento de un tipo a otro. De esta forma se han generado una serie de actividades en las organizaciones tendentes a extender o nivelar el conocimiento entre los miembros de la misma. A mayor efectividad de estas comunicaciones y conversiones, mayor efectividad en la creación de valor.

El concepto de “competencias individuales” surge en la organización a partir de las propiedades dinámicas del conocimiento y es un sinónimo de la “capacidad para actuar” de los diferentes individuos.

¿Sobreviven las organizaciones por sus competencias medulares o por sus productos?

En tanto, cualquier organización deberá ser capaz de identificar la espiral del conocimiento que la mueve como premisa básica para lograr determinar sus competencias medulares, para avanzar en una en otra dirección, por lo que debemos partir de reconocer que: Sólo las personas tienen la capacidad de generar conocimiento a partir de los datos disponibles;

la creación de conocimiento en una organización se produce a través de intercambios constantes entre conocimientos tácitos y explícitos de su capital humano y que las organizaciones acumulan una gran cantidad de conocimiento en sus procesos y métodos, como resultado de hacer explícito el conocimiento tácito del capital *humano presente en ella durante un período determinado* y que por innumerables razones no está siendo aprovechado para mejorar los indicadores de eficiencia y efectividad en las organizaciones.

La posibilidad de sobrevivir estará dada por el uso que le demos a las competencias medulares, que parten de reconocer el valor del conocimiento humano en cada uno de sus miembros.

Una estrategia de gestión del conocimiento parte de reconocer las competencias medulares de la organización teniendo en cuenta el:

- Desarrollo las competencias individuales.
- Compartir el conocimiento. Interacción personal, ambiente y clima de cooperación, orientado por procesos.
- Aprender de los clientes
- Convertir competencias individuales en sistemas. herramientas, bases de datos, y todos tipos de software.
- Usar sistemas para mejorar las competencias individuales, simulaciones, formación interna, etc
- Usar las competencias de proveedores y clientes para añadir valor a nuestros sistemas y productos.
- Dar acceso a clientes y proveedores al uso de nuestros sistemas.
- Integrar sistemas y procesos con la manera de hacer del capital humano.
-
- Utilizar nuestra capacidad interna cubriendo la demanda.

La dimensión que alcanza el capital humano para el desarrollo de cualquier modelo de gestión del conocimiento, constituye una variable crítica reconocida tanto por los Europeos como Norteamericanos. Es el hombre el portador del valor intangible más importante para el futuro de la humanidad.

La gestión del conocimiento como enfoque gerencial no se ha quedado solamente en las interpretaciones individuales de los teóricos o en la aplicación práctica de uno u otro modelo , el grupo de los 7 reunidos en Fukuoka, Japón a comienzos del 2000, llamó la atención de la gran "brecha digital" que se estaba abriendo entre los llamados países "céntricos" y los "periféricos", reconociendo además el valor del conocimiento como un activo fundamental del desarrollo y el papel que las tecnologías de información y comunicaciones tienen para dinamizar los procesos de capitalización del conocimiento.

Sin embargo, los planteamientos de Fukuoka , distan mucho de la realidad de nuestra región por lo que los países miembros de la CEPAL, prepararon la agenda de las políticas públicas para la Reunión Regional de Tecnologías de Información para el desarrollo, efectuada en Floriánapolis, Brasil en Junio del 2000, la cual valida la realidad latinoamericana y las capacidades en términos tecnológicos que nos permitirán el desarrollo de la Sociedad de la Información y el Conocimiento, en un escenario diferente .

El documento dividido en varias secciones, propone Una agenda de políticas públicas de cooperación regional tendientes a lograr mayor eficiencia y equidad en la transición hacia la sociedad del conocimiento, a partir de:

- A. Corregir los efectos adversos de las reformas estructurales,
- B. Corregir las fallas del mercado
- C. Profundizar en los esfuerzos de innovación y difusión tecnológica.
- D. Favorecer una mayor eficiencia y equidad en la transición hacia la sociedad del conocimiento.

Con un enfoque muy orientado al desarrollo actual y prospectivo de las tecnologías de información y comunicaciones como plataforma esencial para el desarrollo de la sociedad de la información y el conocimiento en nuestra región, este documento puntualiza :

- Es el conocimiento, incorporado en las personas, lo que constituye el principal motor de la economía basada en el conocimiento.

- La transición hacia la “nueva economía digital” requiere un esfuerzo importante de capacitación de trabajadores, empresarios y consumidores, así como un sector productivo basado en la ciencia y la tecnología

- La gestión del conocimiento es un tema de creciente importancia para aumentar la competitividad de la empresa y la eficacia del sector público en nuestra región

En tal sentido algunos países de la región apoyados en este documento han comenzado a realizar acciones que faciliten la implementación de políticas que contribuyan a desarrollar la Sociedad de la Información y el Conocimiento.

Cuba: bases para la introducción de la gestión del conocimiento.

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, en su acápite II se plantea:

"La eficiencia es, por tanto, el objetivo central de la Política Económica pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país. Hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo, alcanzar mejores resultados con menos costos tendrán un efecto positivo en nuestro balance financiero, facilitando la participación en el comercio internacional y en el acceso a los mercados de capital e inversiones".

Por otra parte, entre los elementos que deben sustentar tal declaración se asegura que:

"El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías y servicios de información y las telecomunicaciones, deben constituir prioridad del país a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos."

Para ello es necesario crear los cimientos de una cultura gerencial que reconozca el valor que tienen para una organización el uso adecuado de la información y la insustituible importancia de utilizar y preservar los conocimientos adquiridos por sus trabajadores en el transcurso del tiempo y que son parte estratégica de su patrimonio. Esta cultura debe estar presente en todos los niveles de dirección de la organización y entre sus trabajadores. Solo así podremos alcanzar las necesarias eficacia y eficiencia de nuestra economía.

En los procesos de cambio del funcionamiento de la economía, donde se busca una mayor eficiencia y eficacia, el enfoque de gestión del conocimiento es una importante herramienta para eliminar la falta de correlación entre los grandes recursos creados por las actividades de formación y educación y el insuficiente impacto en la economía.

Es conocido que la aplicación de las técnicas gerenciales más modernas, tanto como el empleo de las nuevas tecnologías, tienen un desarrollo pobre de los países menos industrializados y se ha identificado que algunas de las barreras más importantes son las barreras tecnológicas, sino culturales, relacionadas con la cultura organizacional, las estructuras organizacionales y los procesos de gestión, además de la escasez de recursos. Precisamente la gestión del conocimiento es un método de trabajo que propicia la eliminación de estas barreras.

FACTORES QUE PROPICIAN LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN CUBA

Actualmente existen en Cuba varios factores que propician la aplicación de las técnicas de gestión del conocimiento, en función del desarrollo social y económico en que el país está empeñado. Se destacan los siguientes:

- el Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica,
- el Perfeccionamiento Empresarial,
- el perfeccionamiento de las unidades de investigación científica, innovación tecnológica, producciones y servicios especializados.
- la Estrategia de Informatización de la Sociedad Cubana.
- la Política Nacional de Información.

Aunque cada uno de estos factores incide de modo diferente sobre las organizaciones, su acción sobre ellas tiene implicaciones prácticas positivas incluso a corto plazo. Más aún, la acción coordinada y armónica de estos cinco elementos determinan que la perspectiva de las organizaciones cubanas para la utilización exitosa de la gestión del conocimiento sea real y beneficiosa. A diferencia de otros países, esto no depende únicamente de las fuerzas propias del mercado sino que la sociedad cubana actúa conscientemente y toma las medidas necesarias para que así sea, en busca del objetivo de la eficiencia y la competitividad de la economía nacional. La aplicación de estos elementos, hará que cada vez más las organizaciones cubanas tengan condiciones adecuadas para emplear la gestión del conocimiento.

El Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica.

Los cambios producidos en Cuba desde 1959 han potenciado el conocimiento, la ciencia y la tecnología mediante la aplicación de una política efectiva, dirigida a cultivar y desarrollar el conocimiento y la inteligencia en el país. Con ello se crearon bases sólidas, imprescindibles para aspirar a utilizar en un alto grado las nuevas tecnologías, que a escala mundial obligan inexorablemente a una actitud de innovación constante. La existencia de esas bases es un hecho innegable, aún cuando las mismas se encuentren insuficientemente aprovechadas.

La insatisfacción y posible solución a la situación anterior están expresadas de algún modo en la misión del sistema de ciencia e innovación tecnológica:

“Constituir un elemento dinamizador del desarrollo socialista y sostenible del país..., mediante la generación, transferencia, asimilación, adaptación, difusión, uso y comercialización de conocimientos científicos y tecnológicos”, para contribuir decisivamente a: elevar la eficiencia de la economía nacional, aumentar la calidad de vida de la población, incrementar y diversificar la exportación y la generación de divisas, sustituir importaciones,

desarrollar la cultura productiva que aplique la ciencia y la tecnología, crear condiciones para asimilar y desarrollar nuevas tecnologías y otros objetivos.

La implementación práctica de este nuevo sistema de ciencia y tecnología se caracteriza fundamentalmente porque:

- toma en cuenta las tendencias mundiales en la organización del desarrollo científico y tecnológico en una época de creciente globalización,
- parte de la reafirmación de las fuertes capacidades de integración de que el país dispone en esta esfera, como estrategia de preservación y desarrollo de los logros del proyecto socialista cubano.

El sistema de ciencia e innovación tecnológica reconoce que la innovación es un proceso que tiene múltiples fuentes y actores con funciones básicas bien diferenciadas:

- Ofertantes de resultados científicos y tecnológicos
- Demandantes de los resultados y los servicios mencionados
- Ofertantes de servicios y asistencia tecnológica, incluyendo entidades específicas de interfase
- Reguladores

Alcanzar una mayor relación efectiva de las tecnologías y los procesos de innovación con los cambios actuales, sigue siendo una necesidad en las diferentes dimensiones en que se conciben y ejecutan esos cambios, pero especialmente en la forma de operar todas las organizaciones del país, buscando nuevos paradigmas que motiven la utilización en mayor grado de las capacidades y potencialidades de las personas, donde los enfoques de gestión del conocimiento pueden ser muy útiles.

La Política Nacional de Información.

La Política Nacional de Información establece las bases de desarrollo de la gestión de información, requisito para la implantación de los mecanismos de gestión del conocimiento. A grandes rasgos son las siguientes:

- Creación de la infraestructura nacional de información.
- Impulso a la producción y distribución de fuentes de información nacional,
- Contribuir a la satisfacción de la demanda nacional de información.
- Operación y desarrollo sostenido de las redes telemáticas.
- Inserción del país en la industria de la información en el ámbito internacional.
- Formación de los recursos humanos necesarios.
- Fomento de la cultura informacional en la sociedad.

La Estrategia de Informatización de la Sociedad.

Entre otros factores, la Estrategia de Informatización de la Sociedad resalta la importancia de las vías para ampliar y mejorar la utilización de la informática en el sector empresarial, la administración pública y la gestión de dirección estatal. Estas son tres de las fuentes de información importantes para la gestión del conocimiento. De este modo, la citada Estrategia..., se convierte en un aliado más para la aplicación exitosa de las técnicas de gestión del conocimiento en Cuba.

La informatización de la sociedad es una premisa para la gestión del conocimiento por cuanto desarrolla la infraestructura y las aplicaciones informáticas que hacen posible elevar a un plano superior la gestión de redes y sus contenidos, donde la gestión del conocimiento es un factor esencial.

El Perfeccionamiento Empresarial.

Las nuevas formas de operar de la economía se han ido construyendo en un proceso aún no concluido, que busca, a nivel macro y a nivel micro y para todas las organizaciones, lograr exitosamente un proceso de perfeccionamiento de su gestión estratégica y operativa para elevar integralmente su desempeño.

En este sentido, la estrategia cubana quedó bien explícita en la resolución económica aprobada en el V Congreso del Partido Comunista de Cuba, en octubre de 1997, así como en la trascendente decisión de implementar un proceso de perfeccionamiento empresarial, cuyas bases fueron cuidadosamente diseñadas y que se ha puesto en marcha.

Con la implantación del perfeccionamiento empresarial y el inicio de un programa similar en las unidades de ciencia y tecnología, se van alcanzando en medida creciente objetivos importantes en las cuestiones relativas al conocimiento, las tecnologías, los procesos de innovación y la competitividad, orientados hacia el desarrollo. La primera evidencia y logro de este proceso es el diseño de organizaciones eficientes, flexibles, aptas para emprender un proceso de transformaciones continuas con el objetivo de alcanzar estadios superiores.

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN CUBA

La gestión del conocimiento ha sido identificada como un nuevo enfoque gerencial que reconoce y utiliza el valor más importante de las organizaciones: el recurso humano y el conocimiento que los humanos poseen y aportan a la organización. Uno de los valores principales de la gestión del conocimiento es su completa coherencia con cualesquiera otras técnicas, como la gestión de calidad, la reingeniería, el benchmarking, la planeación estratégica y otras, que se basan también en conocimiento. Todas estas son parte de la estrategia de la empresa moderna e integrada.

Los aportes de la gestión del conocimiento van más allá de la contribución al desempeño exitoso en el plano económico, puesto que el nuevo enfoque gerencial permite a la dirección de las organizaciones **conocer realmente** el conjunto de valores que aportan los colectivos de personas que conforman la organización y prepararse para el futuro no sólo sobre la base de los valores materiales y financieros disponibles, sino también sobre la base del conjunto de valores morales, sociales e intelectuales que dirige. En particular la gestión del conocimiento permite aprovechar el conocimiento adquirido por las organizaciones y no siempre utilizado adecuadamente. Ello le dará la posibilidad no sólo de usarlos sino también de protegerlos e incrementarlos. Entonces, podrá aportar riqueza a su organización y a la sociedad de modo más efectivo y seguro.

Debido a su propia naturaleza, el conocimiento no se puede administrar externamente. Sólo es posible administrar el proceso de su creación y su utilización. De aquí que la gestión del conocimiento no sea una técnica que se pueda implantar aisladamente. Su implantación y uso requiere de la gestión de la información, de la gestión documental, del uso de las tecnologías de información y de un eficiente manejo de los recursos humanos. Posiblemente de una manera completamente diferente a como se hacía hasta el momento. Por ello, la introducción de la gestión del conocimiento no puede ser ajena a las técnicas mencionadas, sino que de hecho debe integrarlas, es decir, no puede haber gestión del conocimiento sin una buena estrategia para la gestión de dichas técnicas.

Objetivos

La aplicación de esta Política persigue un objetivo general fundamental que cree las condiciones necesarias para la explotación adecuada de los conocimientos creados y adquiridos. Este son:

1. Que las organizaciones cubanas identifiquen la existencia de la gestión del conocimiento y de la gestión de información y su importancia como herramientas de gestión, que conllevan a mejor desempeño sin cambios estructurales ni de las estrategias generales, sino con el aprovechamiento de la información y el conocimiento internos y externos a la organización. Que el hecho de convertirse en organizaciones inteligentes pase a ser parte de la visión de las organizaciones.
2. Que las organizaciones cubanas identifiquen la relación de la gestión del conocimiento con otras técnicas de gestión, de qué manera la gestión del conocimiento puede ayudar a cada una de ellas, y cuáles medidas tomar para beneficiarse de ésta.
3. Que las organizaciones cubanas determinen los recursos necesarios para ejercer la gestión del conocimiento, el papel de la gestión del conocimiento en la organización y la posición que ella debe ocupar en la estructura de la misma.

Acciones

En el estado actual de las organizaciones cubanas, las acciones para lograr el cumplimiento de los objetivos tienen carácter diferente, que van desde la divulgación y culturización sobre el tema, hasta los aspectos tecnológicos y la realización de un plan piloto. Todas son acciones que requieren de una planeación específica, recursos humanos y materiales y control periódico. Por ello, ninguna organización puede plantearse la introducción de la gestión del conocimiento sin realizar previamente la planeación estratégica de la misma

1. Formular una estrategia de alcance organizacional para la adquisición, desarrollo la aplicación del conocimiento.
2. Implantar estrategias orientadas a la utilización adecuada del conocimiento, con el apoyo concertado de las instancias de dirección de la organización.
3. Promover el mejoramiento continuo de los procesos organizacionales, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
4. Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.

Las acciones mencionadas sólo se podrán acometer si al menos se cumplen las condiciones siguientes:

- Identificación de la existencia de la gestión del conocimiento y su importancia como herramienta de gestión, que conlleva a un mejor desempeño sin cambios estructurales ni de las estrategias generales, sino con el aprovechamiento de la información y el conocimiento internos y externos a la organización.
- Identificación de la relación de la gestión del conocimiento con otras técnicas de gestión y de qué manera la gestión del conocimiento puede ayudar a cada una de ellas, para beneficio general de la entidad.

- Determinación de los recursos necesarios para ejercer la gestión del conocimiento, el papel de la gestión del conocimiento en la organización y la posición que ella debe ocupar en la estructura de la misma.

Generalmente, la forma organizativa ideal para el cumplimiento de tales funciones es la gestión por proyectos. Es muy conveniente que tales proyectos se ejecuten mediante la concertación de alianzas entre los varios actores nacionales vinculados a esta actividad.

GECYT, una empresa cubana que aplica la gestión del conocimiento .

La conformación de cualquier empresa basada en el conocimiento, requiere tener en cuenta los criterios de Sveiby , quien reconoce la necesidad de una estrategia que maximice la capacidad de creación de valor de todo el sistema basado en las tres áreas indicadas: **competencias individuales y estructuras externa e interna. (1)**

Esta teoría establece un cierta lógica de la empresa basada en el conocimiento que reconoce tres puntos: **Atraer al personal, atraer al cliente y encajar las capacidades y la “química” entre ambos. . (1)**

Conviene recordar también aquí los elementos diferenciales indicados por Peter F. Drucker en la empresa del conocimiento: **Autonomía de los trabajadores, innovación continuada, formación y aprendizaje también continuados, calidad en vez de cantidad como medida de productividad y las personas y sus conocimientos como “activos” en lugar de costes. . (1)**

GECYT, es una empresa moderna que surge que la entrada del nuevo milenio, como primera entidad consultora para aplicar el perfeccionamiento empresarial cubano. Tiene como misión brindar servicios de consultoría integral en el campo de la innovación y fomentar el desarrollo de las capacidades en empresas, centros de investigación y otras organizaciones perfeccionadas, para mejorar su desempeño y acelerar el alcance de sus objetivos productivos y comerciales.

En el año 2001, **GECYT** necesitaba dar un salto cualitativo que propiciará el mejoramiento de sus capacidades productivas y diversificará sus productos, su estructura, apoyada en la dirección integrada de proyectos exigía mejorar los indicadores, se hacia necesario cambiar y orientar el rumbo hacia un modelo más ajustado de hacer y centrado en el aprovechamiento del capital humano como principal recurso de nuestra empresa.

Atendiendo a ello, se crea una dirección para el desarrollo de la gestión del conocimiento, dirección que debía contribuir a mejorar las **competencias individuales** y generará una dinámica de acción diferente, que facilitará la **autonomía de los trabajadores, estimular sus capacidades de innovación y particularizará en la formación y el aprendizaje**, está dirección la integraron desde un inicio el dispositivo de recursos humanos, las actividades de I + D, el sistema de información, con la biblioteca y el administrador de la intranet y toda la plataforma tecnológica, en su diseño se tuvo en cuenta los postulados de Sveiby, y como modelo el Intellect, de Eurofum.

La estrategia de la dirección de gestión del conocimiento, no se hizo esperar, y con ella se generaron sus objetivos y principios:

Objetivos

- Tener claramente identificado la forma de registrar lo que conoce y aprende cada miembro de la organización

- Identificar la vía de transmitirlo y los receptores sensibles de ese conocimiento y aprendizaje
- Crear un sistema que permita evaluar de manera permanente la eficacia de este proceso.

Principios que definen la gestión del conocimiento en GECYT

▣ **Asegurar que cada miembro de la organización: *Conozca lo que necesita de forma oportuna. Identifique donde está el conocimiento o la información y adquirirlo de forma inmediata***

Cada persona de la organización debe tener los conocimientos que le permita dar una respuesta adecuada a cada una de las muy variadas y disímiles situaciones ante las cuales se verá permanentemente. Estas situaciones tienen una variedad y complejidad cada vez más creciente, resultante de los permanentes cambios de los tiempos en que vivimos. Por tanto, es muy difícil garantizar que todas las personas posean las competencias necesarias para dar respuesta satisfactoria a todas estas situaciones, con las cuales pueda encontrarse.

Estas personas deberán pasar por el ciclo del aprendizaje, de hacer-reflexionar-pensar-decidir-rehacer, o se inmovilizará hasta tanto alguien le indique que es lo que debe hacer ante cada nueva situación. Con esta indicación incorporará el conocimiento necesario para solucionar situaciones similares, (que quizás nunca se repitan), pero en cualquier momento podrá verse ante un nuevo imprevisto, y quizás no cuente con alguien que pueda de forma oportuna orientarla en su solución. Por tanto, es necesario que la organización posea una **cultura de aprender a aprender**, que le permita a las personas resolver cada una de las situaciones ante las que se verá inmersa y transmitir de inmediato esta experiencia, positiva o negativa al resto de las personas de la organización.

▣ **Incorporarle a cada miembro de la organización que: *Si puede saber y no sabe, es un necio.***

Si sabe y no aplica lo que sabe, es un fraude.

Si sabe y no trasmite lo que

sabe, es un egoísta. Si sabe y enseña lo que sabe, es un Dios.

Se trata de lograr un comportamiento organizacional, donde sus miembros tienen una responsabilidad individual, no solo como promotores sino también como receptores del conocimiento. No aprender porque se debe, sino porque se quiere. Se aprende no para tener una cultura amplia o profunda sino para aplicar lo que se aprende en las funciones que cada uno cumple. No se necesita una enciclopedia viviente, lo que se necesita es alguien que pone su saber en función de dar solución o mejorar las cosas que hace, lo cual debe transmitir al resto de la organización y con ello contribuir a que cualquier otro miembro de la organización pueda evitar equivocaciones ya cometidas, al desconocer una vía segura para el éxito para un caso dado (debe aprenderse de los errores de los demás, porque la vida no alcanza para aprender de los propios).

Además, no basta con transmitir de forma pasiva las experiencias a través de una Intranet, circular u otro registro documental, normalmente cuando se necesita una gestión intensiva del conocimiento el personal no tiene aún la cultura necesaria como para buscar toda la información que necesita, por ello debe identificarse a las personas sensibles de verse en una situación semejante, debe convocárseles y transmitir de forma directa y activa esta experiencia o enseñanza.

▣

- **Reconocer el conocimiento de cada miembro de la organización.**

▣ **Premiar el conocimiento que cada miembro trasmite a los demás**

▣

Registrar y documentar el conocimiento para ser almacenado por la organización

Se reconoce el conocimiento que tienen las personas como se reconocen los esfuerzos que realiza por cumplir sus funciones, pero sólo se premiará a aquel que pone este conocimiento en función de los demás, en función de la organización.

Este reconocimiento debe estructurarse, promoverse y hacerse público distinguiéndolo y diferenciándolo de otras formas de reconocimiento. Debe cumplirse la premisa de que no es lo mismo reconocer los resultados de esa persona, que reconocer lo que hace esa persona por incorporar este conocimiento al resto de la organización y reconocerle públicamente el impacto amplificador que tiene la incorporación de ese conocimiento para la gestión de toda la organización.

▣Confianza entre la organización y sus miembros, sabiendo sus miembros que ellos deben entregar el conocimiento primero para ganarla después

Cada miembro debe comprender que la organización a la que pertenecen es una combinación de reglas, explicaciones y principios, que establecen lo que se debe y está permitido hacer. Lo que se entiende de la misma en cuanto a comportamiento dependerá de cómo ella valorará el comportamiento de sus integrantes y todo lo que es y desea ser es el resultado de un sistema integrado por personas, las cuales le dan forma e imagen.

Con estas características cada miembro debe confiar en ella, comprometerse a entregar sus esfuerzos y una parte importante de sus vidas con la particularidad de que debe atenerse a estas reglas y principios (saber estar), confiando en que, lo que es bueno para la organización es bueno para todos (aunque a veces no sea bueno sólo para algunos), permanecer dentro de ella es una oportunidad que no se tiene en otro lugar, por tanto debe defenderse la organización como la forma más conveniente de garantizar la propia seguridad que se necesita ante el entorno.

Debe comprenderse que la organización evaluará a sus miembros por lo que hacen (por sus competencias) y no por lo que son capaces de hacer. Se creará un espacio para que cada uno de sus miembros puedan hacer todo de lo que son capaces y serán reconocidos a través de un sistema de consecuencias, premiando o penalizando en correspondencia con los éxitos y los fracasos de los equipos y los individuos.

Con esos presupuestos, entonces la organización otorgará confianza a quien la gane, ésta no se entrega por acuerdo o decreto; en la misma medida que se trabaja de forma comprometida con los principios y reglas de la organización, poniendo estos por encima de los intereses propios, la organización otorgará más confianza a sus miembros, y se le incrementará en igual medida, el espacio de autoridad responsable y autonomía de cada miembro lo que elevará las posibilidades en sus realizaciones personales.

Además, debe tenerse bien presente que, cuando las reglas y principios permiten alcanzar los resultados deseados, la organización inducirá a todos a que adapten sus conductas a los requerimientos de estas reglas, pero cuando estas ya no funcionen para obtener estos resultados deseados, surge la necesidad de aprender en toda la organización cambiando la conducta colectiva y las reglas asociadas a ella, en correspondencia a la rapidez que se logre este cambio dependerá la supervivencia y éxito de la organización.

▣Ver el entorno, no como una amenaza, sino como una fuente inagotable y sorprendente de conocimientos

No puede verse el entorno como se ve desde la mercadotecnia, integrado por competidores que tratan de desplazarnos del mercado, o proveedores que no nos aseguran sus recursos con la calidad y oportunidad requerida, o aliados que se apropiarán de nuestras tecnologías, o clientes que hay que fidelizar y tenemos en permanente riesgo de perder o al estado, que en cualquier momento aprobará una disposición o ley que destruirá los deseos y empeños por los que la organización ha

trabajado años. Debe interpretarse a todos estos actores del entorno, como una fuente tan infinita de conocimiento como lo es el conocimiento mismo, donde puede aparecer en cualquier momento, en cualquier lugar, por cualquier vía y sin previo aviso aquel nuevo conocimiento que es determinante para el futuro de la organización. Al ser determinante para el negocio o la actividad a la que se ha dedicado tanto tiempo y de la cual dependen muchas personas y sus familias, no gestionar como escuchar, analizar, evaluar e incorporar este nuevo conocimiento puede representar un desenlace catastrófico para la organización. Por ello, es vital implementar un sistema de inteligencia, competitiva, corporativa, tecnológica o cualquier otra forma con las que se conceptualice esta actividad que permita una rápida incorporación del conocimiento que favorezca a la organización en el cumplimiento de su misión y su visión, reduciendo las posibilidades del fracaso por la “mala suerte”.

□

Comprender que el conocimiento es el resultado de la más compleja y cara de las tecnologías con que cuenta cualquier organización y se descapitaliza a la misma velocidad que ocurra la desmotivación (o deserción) de las personas que la integran.

El conocimiento es el resultado de millones de años de evolución de la vida, se produce en el más complejo de los sistemas conocidos, el cerebro humano; es un atributo de cada una de las personas de la organización, pero su incorporación requiere de mucho tiempo (a veces toda la vida o gran parte de ella, como son los valores y virtudes) y recursos, puede perderse en un instante al abandonar a la organización la persona que lo tiene, o no se emplean en toda su potencialidad por no tener las condiciones creadas para ello o por las personas no tener las motivaciones requeridas para estimular que desplieguen todas sus capacidades o al perder estas motivaciones (querer hacer). Debe asumirse a las personas como el factor más importante de la organización por ser portador del activo más valioso, su conocimiento, debe ser atendida, crearle un clima de trabajo adecuado, un alto reconocimiento a su conocimiento y un sistema claro, comprensible y real de premiación al transmitir el conocimiento que posee, donde exista un alto grado de reconocimiento público por el conocimiento incorporado al resto de la organización, que se eleve su respeto y prestigio dentro de la organización y reduzca lo imprescindible de su permanencia, este tratamiento no se aplica de forma oculta o clandestina, sino de forma franca y abierta, se declara que es importante para la organización, no por sí misma, sino por que es importante para el resto del colectivo, como ocurre en la realidad.

□ **Considerar al conocimiento como algo que se puede almacenar de acuerdo a la utilidad y aplicación que tiene en la organización, pero si no se usa de inmediato y se conserva adecuadamente se convierte en un “medio ocioso” y hasta peligroso para la propia organización.**

Debe partirse por la identificación de cuál conocimiento es el que debe almacenar la organización, en correspondencia con los que determinan sus competencias esenciales, que su permanente uso permite racionalizar los procesos que ocurren en la organización, genera su enriquecimiento y mejora, y sirve de soporte para generar un conocimiento cualitativamente nuevo.

No se trata de almacenarlo en un “cuarto de desahogo”, para no botarlo y tenerlo “por si me hace falta un día”, se trata de un inventario, cuidadosamente organizado, distribuido y con efectiva trazabilidad, que permita una instantánea localización y utilización, con una

permanente revisión y análisis de su utilidad, escalonando su presentación en órdenes de prioridad en correspondencia con la frecuencia al que se accede por los miembros de la organización (debe ser más fácil acceder a la información que con más frecuencia se necesita) . La demora de su aplicación, protección y registro puede arriesgar mucho tiempo de experiencia o resultados de I+D o desaprovechar oportunidades de mercado, al llegar después que otra organización que aplica igual estrategia. No conservar y proteger el nuevo conocimiento, pone en riesgo que se filtre hacia la competencia, que observa y analiza el entorno tan bien o mejor que su organización y si es más ágil

en su aplicación puede utilizar, lo que hasta ese momento fue una fortaleza, en su contra con consecuencias irreparables.

▫ **Trabajar en adquirir el conocimiento que necesita la organización y que con seguridad no posee.**

Se trata de identificar el conocimiento que necesita la organización, compararlo con el conocimiento que tiene incorporado, y su diferencia cubrirla a través de los planes de formación o capacitación y los planes de carrera del personal y de la institución, debe prestársele especial cuidado al conocimiento identificado como necesario, que tenga la organización y no sepa que lo tiene, como puede ocurrir, con los conocimientos implícitos o tácitos del personal que la integra; entonces la tarea de formación sería distinta, no sería dar conocimientos al personal, sino incorporarles del lenguaje y las herramientas, que permitan describir, comunicar y desarrollar explícitamente ese conocimiento y de esta forma rescatarlo. Luego, debe crearse todas las condiciones para no perder el conocimiento que se posee, se crea o se adquiere, aplicarlo con rapidez, transmitiendo confianza a los que lo poseen y aplican, logrando que el personal que lo posea “sí sea un profeta en su tierra” reconocido por todos.

Requisitos del proceso de selección del capital humano.

La implementación de la gestión del conocimiento obligó a la empresa a cambiar su proceso de selección del capital humano, teniendo en cuenta los principios ya definidos, y sabiendo que una nueva incorporación incrementa el valor de nuestras activos intangibles será necesario:

1. Identificar capital humano con reconocido prestigio en su desempeño, que avale la entrada a la empresa.
2. Inventariar el conocimiento a partir de los documentos presentados que justifican su **Saber**, y aplicar herramientas que avalen su **saber hacer, saber estar, querer hacer**, según el áreas donde se asignará.
3. Contratar por un año, y facilitar su trabajo como mínimo en dos proyectos que nos permitan evaluar su desempeño.
4. Concluido su trabajo en dos proyectos deberá acreditarse como consultor, ejercicio que permite evaluar, sus **competencias individuales**.
5. Dar baja inmediata de no aprobar el proceso de acreditación concebido para tales fines.

El cambio en el proceso de selección, parte de la aplicación de la gestión de competencias por considerarlo clave en la conformación de un modelo de gestión del conocimiento, En la práctica aplicamos un proceso de selección interno basándonos en los criterios anteriores, redefinimos los perfiles de puesto, y obtuvimos los **mapas del conocimiento** de GECYT los cuales reflejan el estado deseado de nuestra empresa a partir de los diferentes niveles de dominio que necesita cada puesto de la empresa.

Programas de gestión del conocimiento

La necesidad de crear el programa de gestión de le conocimiento parte desarrollar sus competencias individuales, por lo que sus acciones estarán encaminadas a :

- Sistematizar y hacer explícito lo intuitivo (2)
- Desarrollar actitudes y habilidades a través de la formación (2)
- Fomentar el aprendizaje y el crecimiento a partir de la labor cotidiana y buscando crear la motivación a través del reconocimiento al conocimiento y del respeto a las ideas (2)

- Desmistificar el status de los títulos y las currículas y promover la explicación sencilla y simplificada (2)

El programa no busca hacer de la empresa una escuela, sino pretende crear un laboratorio que nos permita aprender a innovar continuamente, crear una plataforma de trabajo flexible y abierta que nos garantice hacer la cosas de la manera más correcta., que rompa con los mitos y falsas creencias que dificultan el hacer de la organización y convertirlo en algo más humano y efectivo.

1. **Documentar** en forma flexible nuestro acervo de conocimiento, registrando tanto nuestra manera de actuar, de pensar, de hacer, teniendo en cuentas las ideas del pasado y las nuevas ideas de innovación y transformación a futuro.
GECYT, posee su capital organizacional documentado con acceso pleno en la Intranet y con copias duras en la biblioteca
2. **Capacitar** al personal de tal manera que tanto el conocimiento existente en la organización como el que proviene de afuera se comparta y se aplique a todos los niveles de la empresa.
GECYT, dispone de un plan de carrera con una proyección hasta el 2008, basado en las competencias profesionales y los niveles de dominio individual. Se apoya en un club de entrenadores que sistematiza las diferentes formas de aprendizaje para mejorar el desempeño de los miembros de la organización. La actividad de capacitación prioriza el autoaprendizaje.
3. **Actualizar** continuamente el conocimiento, de tal forma que nos permita garantizarnos a nosotros mismos estar al día en las tecnologías más actuales , obtener el conocimiento relevante que produce el entorno, para ser más competitivo.
GECYT, dispone de un sistema de información gerencial, apoyado en servicios de inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica, dispone de una potente Intranet que explícita la información interna de la organización y promueve espacios de discusión y conocimiento a través del correo electrónico, y tiene pleno acceso a Internet.
4. **Innovar** desarrollar tecnologías propias que nos permitan ser competitivos e insertarnos adecuadamente en el ritmo de nuestro tiempo.
GECYT, tiene identificadas 65 tecnologías, de ellas un 37% ya se encuentra explicitada, se puede acceder a ellas por Intranet o en la biblioteca, y mantiene una actualización constante a través de un programa destinado a este fin, dispone además de un manual de herramientas que apoyan estas tecnologías, tiene descritos todos los procedimientos que regulan la manera de hacer de la empresa en su manual de calidad.

Gracias al desarrollo de este programa, nos hemos hecho más conscientes de nuestros valores y nuestras ventajas competitivas. Con su implementación hemos obtenido que nuestro capital humano logre:

- ▣ Sistematizar el trabajo en grupo y en entornos de colaboración a distancia
- ▣ Nutren a la empresa de información estratégica
- ▣ Capacidad para generar información y nuevo conocimiento
- ▣ Espíritu innovador
- ▣ Dominio de las Nuevas Tecnologías de la Información
- ▣ Autopreparación y aprendizaje continuo
- ▣ Han aprendido a aprender, lo que también significa desaprender para aprender.

Hoy creemos que los trabajadores saben y pueden aprender, y que nuestra labor como directivos será mantenerlos motivados, darles los medios adecuados y reconocimiento para su desarrollo es la mejor forma de promover un cambio de fondo en las organizaciones y de apostarle al futuro.

Proyectos en lo se apoya la implementación de la gestión del conocimiento en GECYT

▫Gestión integral de los recursos humanos

Incluye la planificación de los recursos humanos de acuerdo a los objetivos y estrategias de la organización; Definición de competencias; Selección de personal; Formación de valores: Compromiso, motivación, sentido de pertenencia, integridad; Plan de formación y desarrollo, Plan de Carrera,

Evaluación del desempeño, Valoración y reconocimiento de Resultados, Acreditación.

▫Gestión de Proyectos de Negocio

Definición de metodologías de proyecto; Selección de los líderes y equipos de trabajo; Definición de objetivos, alcance y plan del proyecto, Desarrollo del aprendizaje individual y organizacional, Fortalecimiento de la cultura de trabajo en equipo; Optimización de tiempos de ejecución y recursos

▫Gestión de la Innovación

Análisis de tendencias y proyección de tecnologías, Coordinación y cooperación con otras entidades para el desarrollo de proyectos, Proyección de desarrollos propios, transferencia de tecnologías, y desarrollo de tecnologías propias, Propiedad intelectual.

Como parte del desarrollo alcanzado en la dirección integrada de proyectos y apoyándonos en la política, GECYT promueve [GEST@CONO](#), proyecto que propicia:

- La transferencia de tecnologías y el modelo de gestión del conocimiento implementado por GECYT y otras organizaciones
- Desarrollo de capacidades del staff GEST@CONO a través del Diplomado en Gestión del Conocimiento en las Organizaciones de la Universidad de Camagüey
- Uso los recursos de la Asociación Internacional para la Gestión del Conocimiento, cuyo Portal [gestiondelconocimiento.com](#) como plataforma e-learning de este Proyecto

¿Qué aporta [Gest@cono](#) a las organizaciones.?

1. Diagnóstico de la organización en relación con las variables vinculadas al proceso de Gestión del Conocimiento frente a los Modelos de Empresas de Clase.
2. Preparación del staff GEST@CONO con la capacidad y la tecnología necesaria para la implementación de un programa de Gestión del Conocimiento en la organización.
3. Programa o Proyecto para la implementación de la Gestión del Conocimiento en la organización (empresas y entidades).
4. Implementación del Programa o Proyecto de Gestión del Conocimiento en la organización en su 1ra fase.

Conclusiones

Volvamos a la pregunta del inicio:

¿No ha trabajado América Latina la gestión del conocimiento ?

Sí, estamos trabajando, aunque nuestros modelos no se posicionen de la misma manera que los europeos y norteamericanos, por el determinismo que envuelve nuestra región, no es sólo Cuba la que ha avanzado en la implementación de la gestión del conocimiento, en México por ejemplo los pioneros de sus introducción partieron de los enfoques de calidad hasta llegar a la gestión del conocimiento.

Quiero aprovechar y reconocer el trabajo de Luidgi Valdés cuyo libro repercutió enormemente en nuestra manera de hacer, por ser uno de los primeros que abordó este tema en Latinoamérica, A José Giral Barnet, también de México, que ha movido el tema a través de los círculos de calidad y los modelos de empresas de clase mundial, a Rafael Echeverría, Fundador de Newfield Consulting en Venezuela, con su modelo de la empresa emergente, y al brasileño José Claudio Terra, quien recientemente publicó su libro Gestión del conocimiento, el gran desafío empresarial, que describe la realidad de América Latina ante este nuevo enfoque gerencial.

El que no tengamos un modelo que reconozcan los círculos europeos o norteamericanos, será la premisa que impulse el lograr unir esfuerzos en nuestra región; aprovechemos los eventos que como este, propician el intercambio del conocimiento, el asimilar nuevas experiencias, el validar lo positivo de cada ponencia, el reconocer lo que se hace cualquiera que sea el modelo económico que lo identifique, este rico intercambio nos permitirá en breve tiempo poder utilizar las ideas compartidas, y estaremos haciendo honor a lo que realmente reclama la gestión del conocimiento **Socialicemos nuestro saber hacer**, sumando valor a cada una de las ideas transmitidas.

Bibliografía

- 1 Albors Garrigós , José y Hidalgo Nuchera, Antonio.(2003) Las redes transnacionales de transferencia de tecnología. Un análisis del estado del arte y de la red europea de IRCs . www.madrid+drevista.es
- 2 Alvarado Acuña, Luis.(2003) La gestión del conocimiento y la utilización de las tecnologías de la información y de las comunicaciones en la creación de valor en los proyectos de innovación, www.gestiopolis.com,
- 3 Davenport, T.H., Prusak, L. (1998). Working Knowledge. Boston: Harvard Business School Press.
- 4 Davenport, Thomas, De Long, David y Beers, Michael, (1998) Proyectos exitosos de gestión del conocimiento, Harvard Deusto Business Review.
- 5 Edvinsson L., Malone M. S. (1999). El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. España: Gestión 2000.
- 6 Escorsa, Pere y Valls, Jaime (1997) tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión , ediciones UPC, Barcelona.
- 7 Escorsa, Pere, Maspons, Ramón y Marisela Rodríguez, (1998), mapas tecnológicos y estrategia empresarial, Economía Industrial No 319, Madrid,
- 8 García romero, Antonio (2000) la gestión del conocimiento y las fuentes de innovación. Encuentros de miembros ICTNET, escuela de organización industrial, Madrid, 2000.
- 9 Grant, R.M. (1997). Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Madrid: Civitas. (Título original: Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications. 2nd. Edition. Cambridge: Blackwell Publishers).
- 10 Hidalgo Nuchera, A.(2002) La Gestión de la innovación tecnológica en el contexto de la política industrial: reflexiones sobre el caso español. Memorias de IBERGECYT, la Habana, julio, 2002
- 11 Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company. USA: Oxford University Press.
- 12 Porter, M. (1987). Ventaja Competitiva. CECSA: México. (Título original: Competitive Advantage. New York: Free Press. 1985).
- 13 Prusak, L. (1996). "The Knowledge Advantage". Strategy & Leadership. March/April. Pp. 6-8.
- 14 Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L., Dragonetti, N.C., (1997) Intellectual Capital. London: Macmillan Business.
- 15 Sveiby, K. E. (1997). The New Organizational Wealth. USA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- 16 Teece, David J. (1998): "Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets", California Management Review, Vol. 40, No. 3, Spring, pp. 55-79.
- 17 Viedma, J.M. (2001). IICBS Innovation Intellectual Capital Benchmarking System. World Congress on Intellectual Capital Readings. Butterworth Heinemann. Edited by Nick Bontis. pp.243-265.
- 18 Viedma, J.M. (2000) "Gestión del conocimiento y del capital intelectual". *Nueva Empresa.com* Nº454/octubre 2000 (Año XXII) Suplemento: Cuadernos de Management para una dirección eficaz. pp. 99-105.

21. Echeverría, Rafael, La empresa emergente, Buenos Aires, Granica, 2000.
22. García González Fidel. La universidad del siglo XXI// www.gestióndel conocimiento.com, España, 2000
23. Giral Barnés, José. Cultura de la efectividad, Grupo Editorial Iberoamérica; México D.F, 1991.
24. Santana Núñez, José F.¿Qué es gestión del conocimiento? Desde una perspectiva Empresarial, GECYT, 2001.
25. Terra Cyreneu, José Claudio. Gestao do conhecimento. O grande desafio empresarial, negocio Editora, Sao paulo, 2001.
26. LC/L 1383. Junio 2000. América Latina y el caribe en la transición hacia una sociedad del conocimiento. Una agenda de políticas públicas. CEPAL, Florianópolis, santa Catarina, Brasil,

