

Modelo de identificación de activos de conocimiento

Identification model of knowledge's actives: its application on a governmental touristic enterprise

por [Franklin Marín Milanés](#) e [Yadira Nieves Lahaba](#)

Resumo: Se realiza un acercamiento a la gestión del conocimiento y a la identificación de los activos de conocimiento como elementos que constituyen factores críticos de éxito en la economía del conocimiento. La aproximación se centra en mostrar la relevancia del proceso de identificación del conocimiento a partir de los aspectos que estudia y soluciona. Se proponen un modelo para la identificación de conocimiento y se muestran resultados que evidencian su aplicación. Se proponen una serie de variables a partir de dos de los modelos estudiados, conformando una guía de investigación que se aplica en la entidad objeto de estudio. Se proponen estrategias, conclusiones y recomendaciones para un mejor aprovechamiento de los recursos de conocimiento en la entidad objeto de estudio.

El presente artículo constituye un resumen de la tesis de maestría presentada en opción al grado de Máster en Ciencia de la Información, en el Universidad de la Habana.

Palavras-chave: Gestión del conocimiento; Identificación del conocimiento; Modelo de identificación del conocimiento; Empresas presupuestadas; Turismo; Activos de conocimiento.

Abstract: An approach about knowledge's management and the identification of the knowledge's actives is made as elements which constitute critical factors of success for the knowledge's economy. The approach is focused in showing the relevance of the knowledge's identification process taking into account the aspects studied and solved. An identification model is proposed and the results are shown to prove its application. Several variables are given from the two models studied, and then a research guide was made which was applied in the studied entity. Strategies, conclusions and recommendations are proposed for a better use of the knowledge's resources.

Keywords: Knowledge's approach; Knowledge's identification; Knowledge's identification model; Governmental enterprises; Tourism; Knowledge's actives.

Introdução

Desde la antigüedad donde los mejores terrenos de cultivos eran sumamente preciados, transitando por la era industrial en la cual, el principal elemento de las organizaciones eran las máquinas, hasta nuestros días, donde el reconocimiento de los activos intangibles y muy especialmente el conocimiento de las personas, ha tomado nuevas dimensiones como recurso determinante del éxito en las organizaciones, el hombre ha procurado tener identificado aquellas fuentes estratégicas para su desarrollo. “Los vientos de cambios en los entornos de negocio actuales, donde los mercados están incrementando la competitividad y el radio de innovación está creciendo, han hecho que las empresas se percaten que el conocimiento es su principal valor.”¹

Las organizaciones deben implantar sistemas que le permitan captar el conocimiento que reside tanto en sus trabajadores como en los agentes del entorno de forma tal que el mismo sea utilizado de forma efectiva para la acción. Este hecho hace que sus especialistas deban poseer un entrenamiento que los mantenga preparados para:

- Apropiarse de nuevos conocimientos,
- Estar en disposición de compartir el conocimiento,
- Se muestren abiertos al cambio,
- Sean capaces de aprender y desaprender en cuanto a nuevas formas, competencias y habilidades.

Es preciso señalar que estos enfoques han gozado de diferentes niveles de aceptación en las empresas públicas y privadas. Por una parte han tenido gran aceptación en las empresas privadas donde todos los recursos de los que dispone la organización están llamados a tributar directamente a obtener mayores ganancias y a aumentar el valor de la organización. Los empresarios privados se han visto en el imperativo de implantar nuevos enfoques con el objetivo de ganar mayores cuotas de mercado y ser más competitivos.

Sin embargo, las empresas u organismos estatales que poseen un carácter presupuestado no han mostrado el mismo interés que los privados en las iniciativas de gestión del conocimiento. Una de las principales causas ha sido el hecho que estas entidades no han sido capaces de percibir el valor y ganancias del uso y explotación de este tipo de recursos. Este tipo de organizaciones, por su carácter presupuestado, en muchas ocasiones asumen posiciones conformistas y no realizan una orientación acertada hacia sus clientes, proveedores y gestión de sus propios trabajadores.

Las tendencias actuales imponen la necesidad de brindar servicios con un alto valor agregado, implicando un replanteamiento en la gestión de todos los activos, especialmente la gestión e identificación de los activos de conocimiento. Algunas de las razones para estas diferencias se pudieran encontrar en el hecho que:

“frente a los objetivos cuantificables que predominan en las empresas privadas, ligados a aumentar el valor de mercado de la empresa y la obtención de beneficios, los objetivos de las administraciones públicas son variados y, con frecuencia, no monetarios. En segundo lugar, porque de entre los recursos productivos -recursos humanos, conocimiento, capital, materias primas y maquinaria- las administraciones públicas utilizan con mayor intensidad los dos primeros, que son intangibles. Finalmente, porque el producto final de las administraciones públicas son servicios y éstos son, en esencia, intangibles.”²

Las limitantes que pueden aparecer en el desarrollo de iniciativas de gestión de los activos de conocimiento en las entidades públicas y presupuestadas pueden encontrarse en los procedimientos que se establecen para la captación de profesionales. Por lo general implica un proceso burocrático engorroso y lento que propicia la pérdida de captar buenos profesionales. De igual forma en muchas empresas del sector público se subvaloran o no son explotadas de forma óptima las competencias, habilidades y conocimientos de los empleados. El no reconocimiento y aprovechamiento al máximo de los conocimientos en las organizaciones, es uno de los principales elementos que atentan contra la estabilidad de los trabajadores y la búsqueda por parte de estos de otras ofertas laborales.

Un reto crucial al que se enfrentan las organizaciones es lograr identificar activos de conocimientos individuales, grupales y organizacionales, que resultan claves para la organización, con el objetivo de trazar estrategias que aseguren su incorporación organizacional y su conversión. “Ante esta nueva realidad, las empresas deben identificar y explotar al máximo las fuentes de ventajas competitivas basadas en formas de conocimientos.”³ La principal meta del trabajo que nos ocupa es identificar el conjunto de conocimientos y vacíos en la empresa presupuestada, Oficina Nacional de Información Turística, de Ciudad de la Habana, Cuba.

La entidad objeto de estudio, Oficina Nacional de Información Turística, es una organización conformada por un valioso grupo de profesionales, no obstante, el conocimiento no fluye satisfactoriamente entre los diferentes departamentos, no se conocen las competencias no expresadas, no se tiene determinado las fuentes de información y conocimiento externos etc. Se hace necesario una investigación que provea a la organización de estrategias y políticas que faciliten la transmisión de esos conocimientos, siendo necesaria la identificación de los principales activos de conocimiento de la organización.

Resultados: apuntes sobre la gestión del conocimiento

Los modelos actuales de gestión del conocimiento orientan a las organizaciones para que estas sean capaces de reexaminar las mejores prácticas y el conocimiento organizacional que forma parte de su historia corporativa, con el objetivo de garantizar que la organización sea capaz de adaptarse a los actuales entornos de negocios (Malhotra, 2000). A través del estudio del comportamiento humano, sus rutinas, las formas de organizar y adquirir el conocimiento se podrá realizar una eficiente gestión del conocimiento.

En la medida que los directivos y la propia organización conozcan mejor los conocimientos críticos que garantizan el éxito de la misma, podrán realizar un uso más óptimo de estos y por consiguiente los podrán orientar para generar valor para la organización. Según Artiles Visbal (2009) este enfoque gerencial requiere que los directivos presten mayor atención a la gestión de información y del conocimiento y no se restrinjan solamente a la gestión documental que resulta más sencillo identificarla, pues en la mayoría de los casos sirve como plataforma sobre la que se apoyan las evidencias de los resultados de la organización.

El principal objetivo de las organizaciones en la actualidad no es poseer grandes cantidades de activos, en este caso de activos de conocimiento, sino que radica en la capacidad que posea la organización para utilizar y explotar al máximo los que posee o su capacidad para percatarse y gestionar aquellos que son clave para el éxito y no posee. Es necesario llevar a cabo “un proceso sistémico y organizacional específico para adquirir,

organizar y comunicar tanto el conocimiento tácito como explícito de unos empleados a otros empleados para que hagan uso de este de forma más efectiva y productiva en su trabajo."⁴

Dicho de otra forma, es preciso gestionar el conocimiento, siendo esta la *"disciplina que se encarga de diseñar e implementar un sistema cuyo objetivo es identificar, capturar y compartir sistemáticamente el conocimiento involucrado dentro de una organización de forma que éste pueda ser convertido en valor para esa organización."*⁵ En la actualidad muchas organizaciones han reconocido el valor del conocimiento y se han dado a la tarea de recopilar cualquier tipo de conocimiento sin detenerse a examinar su valor. De esta forma han malgastado tiempo y han realizado un esfuerzo innecesario en recopilar el mismo, además que abarrotan a sus trabajadores con un cúmulo de conocimiento que no aporta ningún valor al trabajo que realizan (Tissen, 2000). Por esta razón urge la necesidad de identificar cuáles son los conocimientos estratégicos que añaden valor a la organización y marcan su éxito.

Una de las tendencias que ha marcado el desarrollo de la gestión del conocimiento es la idea errónea que el uso intensivo del software y el hardware, traen consigo por si solos una gestión efectiva de los activos del conocimiento de la organización. Visto de esta forma muchos directivos de organizaciones incurren en un error al creer que la gestión del conocimiento es solamente una cuestión tecnológica y por el contrario obvian o reducen al mínimo el papel del individuo. Las tecnologías proveen rapidez en el flujo de datos e informaciones pero en gran medida pasan por alto los procesos cognitivos y las operaciones intelectuales que realizan las personas y que van más allá del simple uso de un programa informático.

Se hace necesario la gestión tanto del conocimiento que radica en las personas como la gestión de estas, el incentivo, su comprometimiento con la organización y el deseo de compartir con otros lo que saben, serán algunos de los principales elementos a tener en cuenta. Investigadores como De Long (2000) plantean que las tecnologías representan solamente el 20% de la gestión del conocimiento, mientras que el componente humano y su carga subjetiva, social, emocional, etc., representan el 80% en la implementación de un sistema de gestión del conocimiento. Este recurso vital al que se enfrentan en la actualidad las organizaciones y el cual deben gestionar, presenta un grupo de características que hacen que el mismo sea sumamente complejo. Algunas de las peculiaridades que se pueden mencionar de los activos intangibles son: 1) Estos llevan consigo una fuerte carga subjetiva que se encuentra en la persona; 2) El entorno y medio social influyen sobre las formas y vías de asimilar y compartir el conocimiento; 3) Los cambios que se dan en el conocimiento de las personas varían en función de su capacidad de aprender y desaprender nuevas y viejas formas.

Es necesario concientizar el hecho que el conocimiento se enriquece a través de su socialización, siendo un beneficio en primer lugar para los individuos y en segundo lugar contribuye a generar y mantener dinámico el conocimiento organizacional y por tanto contribuye a la vitalidad de la organización. En ningún momento los implicados pueden pensar que compartir el conocimiento atenta contra sus puestos o implica algún tipo de peligro.

En este sentido las organizaciones deben velar por tres condicionantes fundamentales: I) Realizar una gestión estratégica del conocimiento, la cual creará las bases para el acercamiento entre los profesionales de la organización y por consiguiente el uso óptimo y el intercambio del conocimiento que se espera; II) Realizar un programa de incentivos que propicie el intercambio de conocimiento y genere creatividad, confianza, intuición, disposición a tomar decisiones arriesgadas; II) Crear una estructura organizacional transparente en la que cada trabajador percate su posición dentro del la organización y pueda valorar la importancia de su conocimiento para el éxito no solo personal sino de todo el equipo.

La implementación de estrategias que aseguren la gestión del conocimiento en las organizaciones, también debe velar porque los procesos de socialización del conocimiento y adquisición del mismo no sean asimilados de forma rutinaria. Cada miembro de la organización debe interiorizar el conocimiento asimilado y ponerlo en función de su puesto de trabajo. La creación de estrategias en este sentido permite a la organización regular y al mismo tiempo asegurar el éxito en el intercambio, adquisición y uso del conocimiento. Se podrá hablar de conocimiento compartido y conocimiento para la acción cuando los miembros de la organización efectúen un constante proceso de aprendizaje, donde el intercambio de conocimiento se traduce en mejoras continuas.

Ponjuán (2000) plantea que una de las principales consecuencias de la ausencia de estrategias que respondan directamente a la gestión del conocimiento en las organizaciones, es la pérdida de tiempo en la búsqueda de soluciones o la pérdida de tiempo en procesos que no agregan valor a la organización. En muchas ocasiones este es el resultado de que el conocimiento no esté organizado eficazmente.

El conocimiento es un elemento ligado inexorablemente a la cognición humana y los estados mentales de los individuos, además posee un carácter dinámico y en todo momento recibe influencia de factores contextuales y sociales. El propio carácter del conocimiento hace que este nunca pueda ser considerado como totalmente acabado o completo pues siempre estará susceptible a cambios y serán las necesidades de los individuos, sus contextos y rango de acción quienes marcarán la celeridad con la que se produzcan los cambios en sus estructuras cognitivas.

Trazar estrategias efectivas de gestión del conocimiento implica en primer lugar tener clasificado las distintas variantes en que puede aparecer el conocimiento dentro de la organización. En la literatura existe cierto consenso en señalar que el conocimiento en las organizaciones se puede clasificar en dos clases fundamentales: Conocimiento Tácito, Conocimiento Explícito. “ *De una parte, el conocimiento explícito es fácil de articular y verbalizar, es sistemático y objetivo, racional y lógico, digital, secuencial, viene desde el pasado, y libre del contexto. Por contraste, el conocimiento tácito es difícil de articular y verbalizar, subjetivo, vinculado con experiencias y emociones, análogo, simultáneo, se refiere al presente y depende del contexto.*”⁶

En las organizaciones el conocimiento explícito es aquel que siguiendo algún tipo de estrategia o necesidad ha pasado de ser tácito e intrínseco de las personas a estar registrado de alguna forma y con algún propósito organizacional. Este tipo de conocimiento explicita determinadas rutinas productivas de la organización al tiempo que marca la forma de hacer. El conocimiento tácito es aquel que posee intrínsecamente una persona y que utiliza diariamente para afrontar y dar respuesta a las situaciones que se le presentan, depende en gran medida de la interpretación de la realidad que realiza la persona que lo posee. La principal forma de adquirir este conocimiento y hacerlo parte del conocimiento organizacional será a través de su manifestación en la práctica y su transferencia hacia otros especialistas, los cuales pueden trabajar directamente con los poseedores de ese conocimiento y poco a poco apropiarse de las experiencias, habilidades y conocimientos toda vez que la principal forma de difusión de estos es a través del contacto personal.

La convergencia del conocimiento explícito y tácito, generará un ciclo que garantizará el flujo adecuado del conocimiento en la organización y aportará ventajas competitivas de cara al mercado. El mismo no se rige por un stock de conocimiento determinados o por el quehacer de una persona, sino que este se traduce en la imagen que proyecta hacia el entorno y la forma que marca el desarrollo de sus procesos. El establecimiento de políticas y estrategias que potencien la comunicación organizacional y promuevan la explicitación del conocimiento, contribuyen a la renovación y actualización del conocimiento organizacional.

La totalidad de la organización, empezando por la alta directiva y llegando hasta a base, debe tomar en cuenta que el conocimiento está presente en diferentes ámbitos y que el mayor beneficio que cada cual puede aportar es que el conocimiento pase de ser un bien personal a un activo más de la organización:

“En consecuencia, el conocimiento de la organización se puede observar como un conjunto de intangibles, recursos y capacidades propios de las personas, grupos y organización, que presentan una calidad e idiosincrasia estratégicas, que obliga a dicha organización a saberlo administrar, motivar y desarrollar, desde el plano humano o de las personas que lo poseen, sin dejar a un lado la importancia que tienen las tecnologías como catalizadoras o herramientas y más aún, el contexto o ambiente en el que se desarrollan los procesos del conocimiento.”⁷

La importancia de la identificación del conocimiento

La velocidad de respuesta de las organizaciones ante las demandas del entorno y el valor agregado en cada una de sus actividades, depende en gran medida de los especialistas que intervienen en el proceso. Igualmente dependerá del grado en que se tenga identificado el conocimiento organizacional que reside en las bases de datos, la identificación y socialización de las experiencias y mejores prácticas, o aquellos conocimientos que residen en fuentes internas o externas a la organización. El conocimiento organizacional se acumula en el tiempo y este le permitirá a la organización una mejor comprensión de su entorno y la capacidad de mantener su competitividad (Bollinger & Smith, 2001). La identificación de los activos intangibles en las organizaciones incluye:

“la identificación y mapeo de recursos intangibles; el reconocimiento de los modelos de flujo de conocimiento dentro de la organización; la

priorización de conocimiento crítico para la solución de los problemas; la aceleración de los modelos de aprendizaje dentro del organización; la identificación de las mejores prácticas y difusión en la empresa, presentando los casos comerciales respaldados por estas mejores prácticas; constante monitoreo del valor del recurso y la búsqueda de formas para incrementar su valor; incrementar el entendimiento de cómo el conocimiento crea relaciones mutuas; comprensión de las redes sociales organizacionales e identificar los agentes de cambio; incrementar las actividades de colaboración y la cultura del conocimiento compartido como resultado de los beneficios de una dirección basada en la gestión del conocimiento; incrementar la percepción propia del empleado en relación a la organización y su motivación; crear una cultura orientada hacia la acción.”⁸

La identificación del conocimiento organizacional posibilita a las entidades trazar estrategias más efectivas en torno a: a) Identificar principales campos de conocimiento; b) Establecer vínculos de conocimiento que refuercen el conocimiento organizacional; c) Definir segmentos de conocimientos estratégicos para el logro de estrategias organizacionales; d) Mantener una actualización constante y efectiva del conocimiento organizacional y los nuevos vínculos que se pueden establecer; e) Gestionar de forma más efectiva las competencias profesionales de los trabajadores.

Visto de esta forma, la identificación del conocimiento, es el punto de partida para reconocer los activos de conocimiento que inciden en el desempeño organizacional. Las salidas de este proceso, harán visibles las potencialidades, competencias, los nichos de conocimiento, los puntos débiles de la organización y sus integrantes, evitando llevar a cabo estrategias erróneas en la capacitación y adiestramiento o gastos innecesarios en la adquisición de información y conocimiento que después no tendrán un uso práctico o de innovación. Permitirá además evidenciar y registrar aquellas áreas fuertes con alto contenido e intervención del conocimiento, permitiendo encaminar los esfuerzos organizacionales en el sentido correcto y realizar las inversiones en aquellas áreas organizacionales que realmente lo necesiten

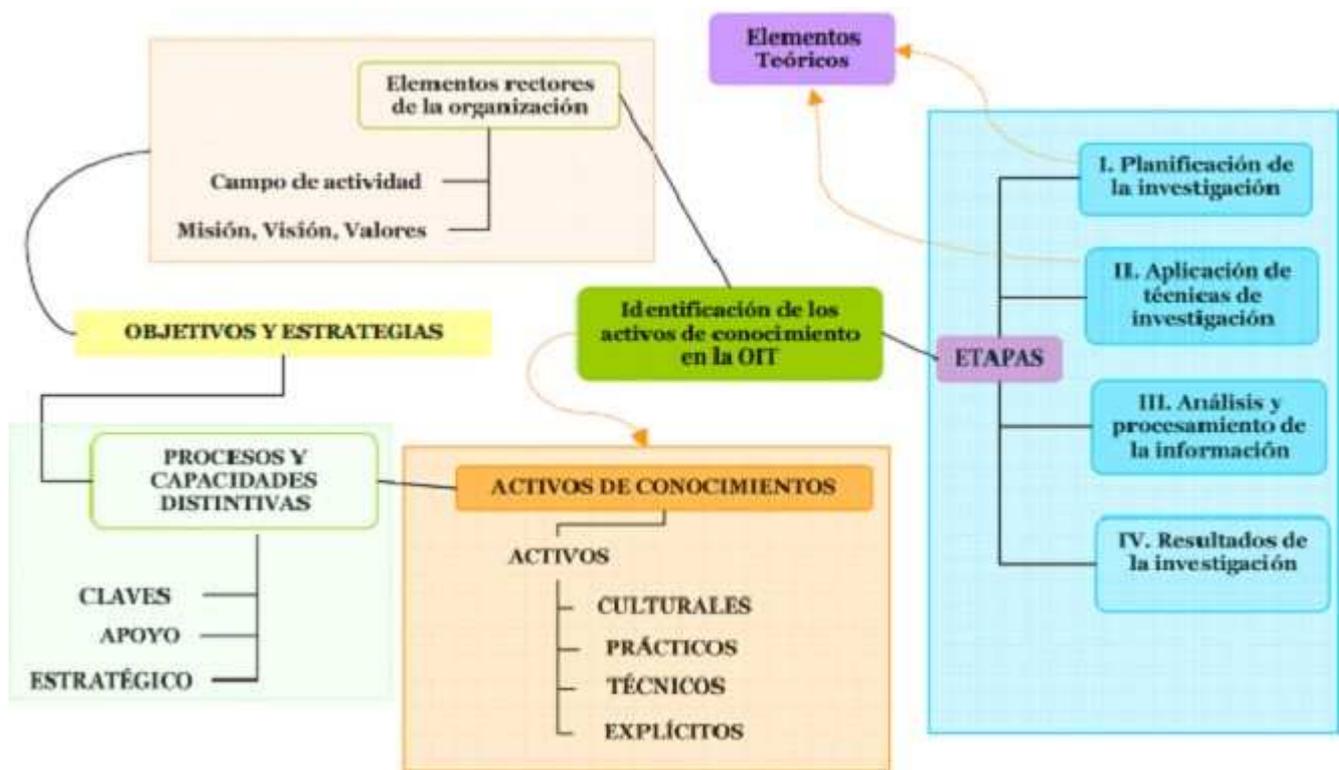
La identificación del conocimiento en las organizaciones permitirá separar y agrupar los campos de conocimientos identificados en función del trabajo que realizan los especialistas con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Los vínculos establecidos posibilitarán conectar de forma efectiva el conocimiento disgregado a lo largo de la organización, permitiendo identificar aquellos activos del conocimiento que resultan estratégicos y clave para el éxito de la organización.

Propuesta de modelo de identificación del conocimiento para empresa presupuestada

Como antecedentes más cercanos del ámbito de actividad de la entidad objeto de estudio se encuentran los modelos de [Bossi, Fuertes y Serrano](#) (1999) y [Rivero, Vega, Balegué](#) (2003). El primer grupo de autores proponen un modelo para la medición del capital intelectual en el sector público o presupuestado, situación en la que se enmarca la entidad en cuestión. En el caso de [Rivero, Vega, Balegué](#) (2003) proponen un modelo para la medición del capital intelectual en sector turístico.

La conjugación de estos modelos posibilitó un acercamiento efectivo al entorno de la entidad objeto de estudio, permitiendo una aproximación inicial a la identificación de los principales activos de conocimiento organizacionales y su disposición en la organización. La utilización de las variables e indicadores que proponen estos modelos hace factible la investigación en la entidad objeto de estudio, la cual actúa en un ambiente altamente competitivo como es el turismo pero que al mismo tiempo presenta la característica de ser presupuestada. A partir de las consideraciones teóricas, las características de la organización objeto de estudio y la situación problemática se diseña el siguiente modelo (Gráfico 1), el cual intenta ubicar las dimensiones hacia que hacer para la identificación de los activos organizacionales.

Gráfico 1



El modelo (Gráfico 1) se centra en los elementos estratégicos y rectores de la organización, a partir de los cuales se despliegan interacciones, dando lugar a la identificación de activos de conocimientos, clasificados en culturales, prácticos, técnicos y explícitos. Puntualmente el modelo está compuesto por los siguientes elementos y etapas:

Elementos:

I) Elementos rectores de la organización, los cuales incluye el campo de actividad, así como la misión, la visión, los objetivos y estrategias y los valores organizacionales.

II) Procesos y capacidades distintivas.

III) Aspectos de teóricos

Etapas

I) Planificación de la investigación.

II) Aplicación de técnicas de investigación

III) Análisis y procesamiento de la información

IV) Resultados de la investigación.

Elementos

I) Elementos rectores de la organización:

Constituye el elemento centro de modelo a partir del cual se determinarán el alcance de las etapas que lo componen. Este elemento permite realizar un acercamiento a la documentación, jurídica, legal o estratégica, que define el entorno de acción de la organización y regula su accionar. Para el acercamiento a este elemento se propone un estudio de: A) Campo de acción de la organización; B) Misión, visión y valores de la organización; C) Objetivos estratégicos.

A) Campo de acción de la organización

Permite un acercamiento al entorno en el que se desarrolla la organización. Se tienen en cuenta estrategias y resultados de investigaciones anteriores en cuanto a sus competidores, colaboradores, clientes, proveedores. Se tienen en cuenta las perspectivas y potencialidades de la organización en su horizonte estratégico.

B) Misión, visión y valores de la organización

Establece las directrices estratégicas de la organización. Define el nivel de compromiso o

reconocimiento que la alta directiva le ha otorgado a la información, y al conocimiento así como la gestión efectiva de ambos. Se analizan las metas trazadas por la organización y el horizonte hacia el que se pretende llegar.

C) Objetivos estratégicos

Define las metas organizacionales y por cada unidad administrativa.

II) Procesos y capacidades distintivas

La intervención de este elemento provee las interacciones estructuradas o no que se manifiestan en la organización. En este elemento se incluyen, los espacios de socialización y la diferenciación de la entidad en su entorno.

Estudio de los procesos organizacionales, se procederá a la identificación de las actividades principales en el caso que la organización no posea esta información, se caracterizan en procesos, claves, y estratégicos en dependencia de la función que realizan. Identificación de los diferentes activos de conocimientos que apoyan directamente a los procesos organizacionales, tendiendo en cuenta tanto los activos de conocimiento que se encuentran en la organización como aquellos que será necesario implementar algún tipo de estrategia para adquirirlo. Se agrupan los activos de conocimiento a partir de los procesos en los que intervienen como de forma general en un grupo de categorías generales: *Técnicos, Prácticos, Culturales y Explícitos*.

III) Aspectos de teóricos:

Esta dimensión permite un acercamiento a las principales tendencias acerca la identificación del conocimiento, así como la revisión de modelos de identificación aplicados a instalaciones similares con el objetivo de mantener las técnicas y herramientas utilizadas actualizadas.

Etapas

I) Planificación de la investigación.

a. Preparación del investigador

Previo al inicio de la investigación se realiza un estudio del estado del arte sobre la temática. Se consultan los principales autores, modelos y metodologías que proponen formas para afrontar este tipo de pesquisa.

b. Recursos a utilizar

Para la realización de la investigación se prevé la utilización de diferentes recursos, económicos, humanos, tecnológicos

c. Concientización hacia la organización

Se realiza un concientización de la alta dirección de la organización sobre la importancia y beneficios de la investigación. Este hecho facilita el acceso a la información y la colaboración de las áreas comprendidas en la investigación.

d. Selección de métodos y herramientas a emplear para el análisis y procesamiento de la información

La selección de los métodos y herramientas a utilizar durante el proyecto se realiza a partir de las características de la organización y los resultados que se deseaban obtener. En el caso de los resultados que se muestran en este artículo fueron utilizados: encuesta, entrevista estructurada, debate en grupo y observación participativa.

II. Aplicación de técnicas de investigación

a. Selección de la muestra

Se selecciona la muestra para la investigación, en el caso en cuestión la misma quedó conformada por un total de 40 sujetos que se corresponde con un 88 % de la población de la entidad.

b. Diseño de herramientas de investigación.

El diseño de las herramientas de investigación (cuestionarios y entrevistas) se realiza a partir de los resultados que se desean alcanzar, los objetivos propuestos, las características de la entidad, los activos a identificar, los cuales se obtienen del análisis de los “elementos” del modelo. El diseño del análisis documental, se basa en los enfoques de la gestión de información y gestión documental. Igualmente se tienen en cuenta aspectos como el tiempo y los

recursos de los que se dispone; se consultan diferentes documentos relacionados al funcionamiento de la organización como: Plan de Capacitación, Funciones y Calificadores de Cargo, regulaciones del país y aspectos teóricos.

c. Aplicación de herramientas de investigación

Las diferentes herramientas de investigación se aplican en función de las características de los sujetos o grupos a abordar, teniendo en cuenta su movilidad o disponibilidad.

d. Caracterización de la organización

Constituye la salida de esta etapa y estará enfocada de revelar los problemas y posibilidades de la organización para la gestión del conocimiento.

e. Herramientas de gestión de información.

Se enfatiza en estas herramientas debido a que los enfoques de la gestión de información determinan los procesos y los recursos esenciales para su funcionamiento.

III. Análisis y procesamiento de la información

a. Comparación de los resultados de las aplicación de las herramientas de investigación empleadas

Los resultados, estrategias, conclusiones y recomendaciones propuestas en la pesquisa son el resultado del entrecruzamiento de las diferentes herramientas y métodos de investigación utilizadas, así como de los documentos de la organización consultados.

b. Utilización de herramientas informáticas para la representación de los resultados.

La presentación de los resultados se realizará de acuerdo a los recursos de los que se dispone y del objetivo que persiga la presentación, algunas herramientas que se pueden utilizar: Microsoft Word, Power Point, Mindjet, Solid PDF Tools, Excel.

IV. Resultados de la investigación.

a. Presentación de los resultados

Se exponen los resultados en concordancia con el Punto III, análisis y procesamiento de la información los cuales responden a los objetivos propuestos

b. Propuesta de estrategias

Se proponen una serie de estrategias que contribuyen a potenciar el valor de los activos de conocimiento de la organización y posibilitan un trabajo más eficaz y mancomunado de las diferentes áreas.

Resultados de la aplicación del modelo

En este trabajo solo se describirán algunos de los aspectos contenidos en este modelo. Breve caracterización del objeto estudio (*Oficina Nacional de Información Turística*). La organización fue creada en 1998 como un proyecto conjunto del Gobierno de Ciudad de la Habana y el MINTUR a partir de las recomendaciones dejadas por la visita gubernamental realizada al sector, en la cual los temas de la información y la promoción al turista en el destino se consideraron insuficientes. En el año 2001 se aprueba como una unidad presupuestada con autofinanciamiento parcial, según Resolución 470 del Ministerio de Economía y Planificación y ratificada por el Ministerio de Turismo bajo Resolución 2 del 2002. Con la misión de satisfacer las crecientes demandas informativas de los visitantes una vez en el destino y realizar la promoción del producto turístico dentro y fuera del país. La Oficina de Turismo diseñó el Sistema de Información al Visitante (SIV), que entre sus múltiples funciones: 1) Cualifica la actividad turística; 2) Contribuye a facilitar el acceso del visitante a la oferta interna; 3) Contribuye a incrementar el gasto de los visitantes.

Etapas tenidas en cuenta durante la investigación

A. Planificación de la investigación.

Se realizó una caracterización y diagnóstico de las diferentes áreas o subdirecciones que conforman la entidad

objeto de estudio, logrando identificar sus principales áreas de impacto y los principales procesos organizacionales, a partir del análisis de documentos de la organización y aspectos de la auditoría de información. Estas acciones posibilitaron una panorámica sobre el estado del conocimiento dentro de la organización y los posibles vínculos de la misma con el entorno con el que interactúa.

Se esclarecieron los elementos estratégicos organizacionales, así como la disposición y dominio de la organización en lo referente a la gestión del conocimiento y la identificación de los activos de conocimientos clave para sí. De igual forma se identificaron los principales vacíos de conocimiento en la organización y las barreras que limitan la socialización del conocimiento. En general se alcanzó un acercamiento a la dinámica de la organización, creando al mismo tiempo grupos dentro de la organización y los posibles vínculos entre estos.

B. Aplicación de técnicas de investigación.

Dentro de la conformación de la muestra también es necesario realizar una selección y caracterización de los activos de conocimiento a identificar, en la organización objeto de estudio, se partió de la premisa que estos debían cumplir los siguientes principios: relevancia, accesibilidad, fiabilidad y actualidad (Ponjuán, 2006). Estos debían apuntar también a ser activos que llevasen una alta carga de experiencia y know-how, no solo lo que se conocía sino lo que era necesario tener en cuenta y que se encontraba dentro o fuera de la organización. La guía para la identificación de los activos de conocimiento en la organización objeto de estudio quedó conformada de la siguiente forma:

Sentido de pertenencia del personal
Trabajo en equipo
Conocimiento/Procesos organizacionales
Clima organizacional
Habilidades profesionales
Aprendizaje permanente
Patentes
Documentación de procesos y rutinas productivas
Potencia de tecnología disponible
Capacidad innovadora
Comunicación organizacional
Cultura corporativa
Relaciones de la organización con agentes externos
Imagen
Calidad del servicio

Este grupo de activos reflejan desde diferentes aristas las principales conexiones que posee la organización, hacia su interior o el entorno y que le permiten mantener su posición en la competencia. A partir de la caracterización de la organización, la observación directa y la participación activa en sus procesos, se puede decir que este grupo de indicadores posee un alto índice de relevancia para la entidad. La identificación de estos activos de conocimiento permitirá una mejor accesibilidad y fiabilidad de los conocimientos que se encuentran en el entorno (*interior y exterior*) y un mejor aprovechamiento de estos.

C. Análisis y procesamiento de la información

Una vez identificados y caracterizados los activos y vacíos de conocimiento de la organización, se emplearon una serie de herramientas que permitieron una mejor visualización y comprensión de los resultados. Una de las herramientas desarrolladas fueron las Topografías del conocimiento, estas permitieron ofrecer el margen de conocimiento específico que posee cada miembro de la organización. De esta forma quedaron expuestos los principales nichos de conocimiento pero también los vacíos de conocimiento. Uno de los beneficios obtenidos del uso de esta herramienta fue delimitar las fortalezas y carencias de conocimiento en la organización para direccionar el trabajo en el desarrollo de habilidades y competencias en los trabajadores.

Otra de herramienta implementada fue la creación de un Directorio de Habilidades, el mismo se conformó con las habilidades identificadas como clave por los miembros de la organización para el éxito. En dicho directorio las habilidades fueron organizadas por las diferentes subdirecciones o procesos que conforman la organización y agrupadas bajo tres categorías generales que responden a las características y objetivos de la organización: comunicacionales, investigativas y organizativas.

La tercera herramienta empleada durante la investigación consistió en Mapas del Conocimiento, estos permitieron identificar cómo se relacionan los diferentes conocimientos presentes en la organización. Igualmente a partir de los mismos fue posible describir en términos generales el conocimiento identificado, en las diferentes variantes en que se encontró: explícito, tácito, interno, externo y corporativo. Es preciso señalar que el uso de estas herramientas sin un sustento sistemático y cotidiano para la toma de decisiones, no produce ningún beneficio a la organización y por el contrario puede causar más confusión con una sobreabundancia de informaciones.

Resultados generales obtenidos en la investigación:

-Se identificaron las principales fortalezas y debilidades presentes en la organización objeto de estudio que inciden en el uso óptimo de los activos de conocimiento.

-Se pudo determinar en qué medida cada uno de los activos de conocimientos propuestos en la guía de identificación para la entidad objeto de estudio constituyen fortalezas o debilidades en la organización y aquellos que necesitan un mayor desarrollo.

-Se identificaron los principales procesos organizacionales, en dichos procesos fueron identificados los activos de conocimientos necesarios, activos de conocimientos reales y vacíos de conocimiento. En el caso de los vacíos de conocimiento fueron identificados las formas de suplir estos vacíos, bien a partir de los propios activos de conocimiento de la organización o a través de las relaciones con organizaciones del entorno.

- A partir de los resultados alcanzados en la investigación se procedió a clasificar y/o agrupar los activos de conocimiento de la entidad objeto de estudio en 4 tipos, los cuáles se definen a continuación:

- ***Técnicos:*** (know-how - Habilidades): *Se refiere a los conocimientos relativos al saber hacer, relacionándose con las principales habilidades que dominan los trabajadores de la organización y que responden o son necesarias para el desarrollo de los procesos organizacionales.*

- ***Culturales:*** *Se refiere a los activos de conocimientos que están relacionados con los valores y la cultura organizacional, las rutinas y hábitos productivos.*

- ***Prácticos:*** *Se refiere a los activos de conocimiento aplicados que están en concordancia con el objeto social de la organización y tributan al cumplimiento de las metas y objetivos.*

- ***Explícitos:*** *Se refiere a toda la documentación que se genera en la organización dentro de los que se encuentra los generados por los procesos, tanto en sus entradas como salidas. Incluyen tanto los manuales, reglamentos, así como la información interna que se genera en los procesos de la organización.*

Se identificaron las principales habilidades que dominan los trabajadores en la organización. Este grupo de habilidades fue organizado en diferentes categorías, detectando que la organización debe desarrollar en mayor medida habilidades de carácter investigativo y comunicacional. De igual forma se identificó que es necesario

implementar estrategias concretas que tributen al desarrollo de habilidades orientadas a la gestión de información y del conocimiento en mayor medida. Se proponen una serie de estrategias que deben potenciar el uso cotidiano del conocimiento en la organización. Las estrategias fueron agrupadas en generales, las cuáles serán expuestas a continuación ya que por su carácter pueden aplicarse a empresas en una situación similar a la entidad estudiada. En relación a las específicas, no se presentan debido a que responden a áreas estratégicas de la organización. Las estrategias generales propuestas son las siguientes:

- 1. Someter a rediseño la misión, visión y objetivos y asegurar que aparezcan delineados dentro de estos, objetivos que aseguren el ciclo del conocimiento de forma eficaz. De esta forma se garantizará un mayor comprometimiento, tanto de los trabajadores como de la dirección, en lo relacionado a la socialización del conocimiento, el flujo del mismo dentro de la organización y la creación y mantenimiento del conocimiento organizacional.*
- 2. Implementar una política que asegure la elaboración de manuales de operaciones, procedimientos y calidad que recojan parte del acervo de conocimientos que conforman el conocimiento organizacional y aseguren el funcionamiento estable y exitoso de la organización.*
- 3. Potenciar las acciones para el aprovechamiento y potenciación de las habilidades que posee el capital humano con que cuenta la organización. Establecer una coherente asignación de los recursos tecnológicos en función de estas habilidades. Potenciar, reconocer y premiar el trabajo en equipo entre las diferentes subdirecciones. Establecer como política el intercambio de ideas sobre proyectos y crear los espacios que faciliten estos encuentros.*
- 4. Reconocer y valorar el papel del conocimiento organizacional y realizar un uso más efectivo y cotidiano del mismo. Llevar un registro de los principales proyectos que asumen la entidad, las mejores prácticas a implantar en cada caso y los principales problemas o errores en los que se han incurrido.*
- 5. Crear espacios como repositorios, un espacio en la intranet corporativa, la creación de manuales de identidad, de procedimientos, etc. Estos pueden jugar un rol decisivo para la transformación del conocimiento y al ser ideas consensuadas por la mayoría promueven una misma forma de hacer las cosas en toda la organización, lo cual redundará en una mayor eficacia y armonía en los procesos que se desarrollan.*

Conclusiones

- 1. El conocimiento se ha convertido en un recurso de vital importancia en el desarrollo de las economías en las empresas y países. Por esta razón las organizaciones han comenzado a invertir en el mantenimiento y captación de activos de conocimiento que añaden valor a la organización.*

2. La identificación del conocimiento en las organizaciones constituye un paso de vital importancia en el desarrollo de iniciativas de gestión del conocimiento. Es el primer paso a dar y constituirá la guía para encaminar y trazar estrategias efectivas para la gestión de los activos de conocimientos de la organización.

3. La identificación de los activos de conocimientos es un proceso que debe poseer un carácter cíclico con el objetivo de mantener un nivel de actualización idóneo de estos recursos en la organización

4. La identificación del conocimiento interno, constituye un retrato de los activos de conocimiento de la organización y las fortalezas de la misma en este sentido, así como de los vacíos de conocimiento o debilidades que posee.

5. Se deben identificar los activos de conocimientos que se encuentran fuera de la organización con el propósito de traspasar este conocimiento a la misma y añadir valor a los productos y servicios. En este sentido el establecimiento de relaciones con clientes, proveedores, prestatarios, expertos externos y el entorno en general es de vital importancia.

6. Los principales núcleos de conocimiento identificados en la organización fueron: Gestión Turística, Promoción Turística, Metodología de investigación, Desarrollo de Bases de Datos, Diseño e Imagen Corporativa.

7. Las áreas de conocimiento que poseen mayor representatividad en la entidad estas fueron: Derecho, Lenguas Extranjeras (inglés, alemán, ruso, francés), Bibliotecología y Ciencia de la Información, Diseño gráfico e Industrial y Cibernética Matemática.

8. La organización posee un mayor desarrollo en los activos de conocimiento tácitos, siendo necesario la aplicación de estrategias que potencien la conversión de este conocimiento tácito en un conocimiento explícito que forme parte del conocimiento organizacional y pueda encontrarse al alcance de todos los miembros de la organización.

9. Los trabajadores se encuentran identificados con el objeto social y las metas de la organización, sin embargo no se aprecia trabajo en equipo entre las diferentes subdirecciones que conforman la oficina. Las estrategias propuestas contribuirán a que cada subdirección no trabaje de forma independiente y se tenga como práctica cotidiana el trabajo y la conformación de grupos de expertos de cada una de las áreas para la realización de trabajos conjuntos.

10. Las principales fortalezas para la potenciación y uso óptimo de los activos de conocimiento de la entidad está relacionadas con: el sentido de pertenencia, el reconocimiento de los trabajadores hacia los procesos de la organización, la tenencia de documentación legal y representativa de la organización, la actualización del parque tecnológico.

11. Los principales vacíos de conocimientos identificados en la organización fueron: Edición de

documentos, Gestión de la calidad, Políticas de información, Gestión de Información, Publicidad, Planificación estratégica, Mercadotecnia y Gestión comercial.

12. Las principales debilidades que atentan contra el aprovechamiento y uso efectivo de los activos de conocimiento organizacionales están relacionadas con la falta de cultura organizacional hacia el trabajo en equipo y la transferencia de conocimientos, la falta de documentación de los procesos organizacionales, pocas habilidades relacionadas con la publicación de artículos científicos y la participación en eventos académicos, carencia de estructuras organizacionales que favorezcan el aprovechamiento al máximo las relaciones de la entidad con el entorno, así como ausencia de un sistema de información y gestión documental.

Referências Bibliográficas

1. Snyman R, Kruger C. The interdependency between strategic management and strategic knowledge management. *Journal of Knowledge Management*. 2004, vol. 8, no. 1, p. 5.
2. Bossi A, Fuertes Y, Serrano C. El Capital Intelectual en el Sector Público. *Capital Intelectual* [en línea]. 2001 [ref. de 10 de febrero de 2009]. URL disponible en: <<http://www.5campus.org/leccion/cipub>>
3. Capacha J. Epistemología y valoración de los activos intangibles. *Metrología contable contemporánea*. *Capital Intelectual* [en línea]. 2003 [ref. de 20 de enero de 2009]. URL disponible en: <www.ciberconta.unizar.es/LECCION/metrologia/inicio.html>
4. Alavi M. Knowledge management systems: issues, challenges and benefits. *Communications of the AIS* [en línea]. 1999 [ref. de 21 de enero de 2009]; No 85. URL disponible en: ?<http://dspace.fsktm.um.edu.my/xmlui/bitstream/handle/1812/108/Bibliography.pdf?sequence=?>
5. Pérez M. Identificación y representación del conocimiento organizacional: la propuesta epistemológica clásica [en línea] 2004 [ref. de 11 febrero de 2009]. URL disponible en: ?<http://www.uoc.edu/in3/dt/20390/index.html>?
6. Bueno E, Salmador M. P. Knowledge management in the emerging strategic business process: information, complexity and imagination. *Journal of Knowledge Management*. 2003; 7 (2): 7.
7. Artiles S. La gestión documental, de información y el conocimiento en la empresa. El caso de Cuba. *Acimed* [en línea] 2009 [ref. de 4 de noviembre de 2009]; No. 5. URL disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol19_5_09/aci02509.htm
8. Lettice F, Rorth N, Forstenlechner I. Measuring knowledge in the new product development process. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2006; 55 (3/4): 219.
9. Prokesch S. E. Unleashing, The Power Of Learning. *Harvard Business Review*. [en línea] 1997. URL disponible en: <<http://bit.ly/b7dGyL>>

Bibliografía consultada

- Alavi M. Knowledge management systems: issues, challenges and benefits. Communications of the AIS [en línea]. 1999 [ref. de 21 de enero de 2009]; No 85. URL disponible en: <http://dspace.fsktm.um.edu.my/>
- Artiles S. La gestión documental, de información y el conocimiento en la empresa. El caso de Cuba. Acimed en línea 2009 [ref. de 4 de noviembre de 2009]; No. 5. URL disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol19_5_09/aci02509.htm
- Bollinger A. S. Smith R. D. Managing organizational knowledge as a strategic asset. Journal of Knowledge Management. 2001; 5 (1): 8-18.
- Bhatt D. Excellence Model and Knowledge Management Implications. En: Ramanauskine S. Knowledge Management: Organisational Dimension. [en línea] 2006 [ref. de 22 de enero de 2009]. URL disponible en: <http://www.hb.se/bhs/seminar/semDOC/raman.htm>
- Bossi A, Fuertes Y, Serrano C. El Capital Intelectual en el Sector Público. Capital Intelectual [en línea]. 2001 [ref. de 10 de febrero de 2009]. URL disponible en: <http://www.5campus.org/leccion/cipub>
- Bueno E, Salmador M. P. Knowledge management in the emerging strategic business process: information, complexity and imagination. Journal of Knowledge Management. 2003; 7 (2): 7.
- Capacha J. Epistemología y valoración de los activos intangibles. Metrología contable contemporánea. Capital Intelectual [en línea]. 2003 [ref. de 20 de enero de 2009]. URL disponible en: www.ciberconta.unizar.es/LECCION/metrologia/inicio.html
- Kim S., Suh E., Hwang H. Building the knowledge map: an industrial case study. Journal of Knowledge Management. 2003; 7 (2).
- Lettice F, Rorth N, Forstenlechner I. Measuring knowledge in the new product development process. International Journal of Productivity and Performance Management. 2006; 55 (3/4): 219.
- Long D., Fahey L. Diagnóstico de las barreras culturales frente a la gestión del conocimiento. Academy of Management Executive. [en línea]. 2000 [ref. de 10 de enero de 2009]; No. 4. URL disponible en: www.revistadeempresa.com/
- Malhotra Y. Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation. Information Resources Management Journal [en línea]. 2000 [ref. de 20 marzo de 2009]; No. 1. URL disponible en: www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/2300090102_ref.html
- Massingham P. Linking business level strategy with activities and knowledge resources. Journal of Knowledge Management. 2004; 8 (6)
- Nieves Y. Elementos para la Identificación del Conocimiento en especialidades universitarias Cubanas. Revista Documentación. 2009; (10).

- Nieves Y., Leon M. La Gestión Del Conocimiento Una Nueva Perspectiva.2000. Revista Acimed 2001;9(2):121-86. URL disponible en http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9_2_02/aci04201.htm#autor
- Peluffo B. A., Catalán E. Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. [en línea] 2002 [ref. de 5 marzo de 2009]. URL disponible en: www.r020.com.ar/recursos.php?t_id=26&r_id=32
- Pérez M. Identificación y representación del conocimiento organizacional: la propuesta epistemológica clásica [en línea] 2004 [ref. de 11 febrero de 2009]. URL disponible en: <http://www.uoc.edu/in3/dt/20390/index.html>
- Ponjuán G. Gestión de información: Dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Rosario: Nuevo Parhadigma; 2004.
- Ponjuán G. Gestión del conocimiento. Ciudad de la Habana: Félix Varela, 2006. 255 p.
- Prokesch S. E. Unleashing The Power Of Learning. Harvard Business Review. [en línea] 1997 [ref. de 14 de enero de 2009]. URL disponible en: <http://administracion.uexternado.edu.co/centros/pensamiento/unjobs.org/authors/steven>
- Restrepo M. C., Tabares L. E. Métodos de investigación en educación. Ciencias Humanas ?en línea?. 2000 ?ref. de 5 de noviembre de 2009?; No. 21. URL disponible en: <http://www.utp.edu.co/~chumanas/revistas/revistas/rev21/restrepo.htm>
- Rivero D., Vega V., Balagué J. Importancia del capital intelectual en el turismo. EBSCOHOST. [en línea] 2003 [ref. de 3 de abril de 2009]; No. 2-3. URL disponible en: <http://connection.ebscohost.com/content/article/1034391285.html;jsessionid=428688863410B6BFC3A22091A6FDF715.ehctc1>
- Rodríguez J. M., Oliva F., Laguna M. Cambio organizativo y gestión del conocimiento en el sector turismo. XII Congreso AECA: Colombia; 2003.
- Senge P. M. La Quinta Disciplina. Barcelona: Granica, 1994.
- Snyman R, Kruger C. The interdependency between strategic management and strategic knowledge management. Journal of Knowledge Management. 2004, vol. 8, no. 1, p. 5.
- Tissen R, Andriessen D, Deprez, F. El valor del conocimiento para aumentar el rendimiento de las empresas. Madrid: Financial Times; 2000.
- Tsang A. H. C. Strategic dimensions of maintenance management. Journal of Quality Maintenance Engineering. 2002; 8 (1).

Sobre os autor / About the Author:

Franklin Marín Milanés

franklin.marin@mintur.tur.cu

Especialista Ramal de la Dirección de Explotación y Calidad del Ministerio de Turismo de Cuba.

Yadira Nieves Lahaba

yadira@gecyt.cu

Profesora Universidad de la Habana. Facultad de comunicación. Consultora Empresa de gestión del Conocimiento y la Tecnología.