

# ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DEL TRABAJO

## NUEVO PARADIGMA EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

### **Resumen / Abstract**

En este trabajo se presentan los resultados de una investigación exhaustiva, que tuvo la finalidad de proponer indicadores que permitieran medir el capital intangible de la organización. La motivación principal a la hora de emprender este trabajo estuvo condicionada por la ausencia de una metodología con valores científicos apropiados para la selección de los indicadores del capital intangible (conocimientos) en el Centro Universitario de Guantánamo. Para que el conocimiento se convierta en fuente de ventajas competitivas no basta con que exista, es necesario que se pueda capturar, crear, distribuir, almacenar, compartir y utilizar por los miembros de la organización, y es precisamente a través de la gestión del conocimiento, que se logran estos propósitos, de ahí la actualidad de este trabajo. El objeto de la investigación es dar respuesta a la hipótesis siguiente: Si se aprovechan las capacidades intelectuales de la organización, de forma que desarrolle su capacidad de aprendizaje que potencie la innovación constante y la creación de nuevos conocimientos y que desarrolle los sistemas y la tecnología necesaria para ello, el Centro Universitario de Guantánamo estará en condiciones de afrontar los retos futuros, y asumir el nuevo paradigma, convertir el capital intelectual en capital financiero.

*This work includes the results of a research that was done with the aim of proposing some indicators to measure the intangible capital of the organization. The development of this investigation was mainly motivated by the lack of a proper methodology with the necessary scientific requirements that could be applied to choose the intangible capital (knowledge) at the University Center of Guantánamo. For turning knowledge into a source of competitive advantages, it is necessary not only to catch, create and distribute it, but also to store, share and use it on the part of the members of the organization. Therefore, the knowledge management leads to the achievement of such purposes. The importance of this work lies on this fact. The object of this investigation is to corroborate this hypothesis: If the intellectual power of the organization were used efficiently so as to develop its learning capacity to propitiate constant innovation and the creation of new knowledge, developing the required systems and technology for this aim, the University Center of Guantánamo would be ready to face challenges and assume the new paradigm: Turning intellectual capital into financial capital.*

### **Palabras clave / Key words**

Conocimientos, capacidades intelectuales, capital intelectual, capital financiero

*Knowledge, intellectual capacities, intellectual capital, financial capital*

---

**Dixiana Delgado Jardines**, Ingeniera Industrial, Máster en Administración de Negocios, Centro Universitario de Guantánamo, Guantánamo, Cuba

e-mail: dixi@cug.co.cu

**William Boet Cisneros**, Ingeniero Industrial, Centro Universitario de Guantánamo, Guantánamo, Cuba

e-mail: william@cug.co.cu

Recibido: Diciembre del 2002

Aprobado: Febrero del 2003

## **INTRODUCCIÓN**

Una organización basada en el conocimiento presupone un análisis integral de los enfoques tradicionales de su gestión, de los diferentes subsistemas que componen el Sistema de Gestión de Recursos Humanos, la selección e incorporación del personal con conocimientos, las políticas de formación, definiendo qué actitudes, habilidades y conocimientos debe adquirir, abarca además, la evaluación del mérito individual.

Se requiere a su vez de una formación permanente, que actualice los conocimientos que necesitan los profesionales en el desempeño eficaz de sus funciones.

La promoción de los trabajadores con conocimientos es una de las mayores motivaciones que puede recibir el trabajador en su organización ya que esta proporciona el reconocimiento por el trabajo bien hecho, el ascenso social, la mejora salarial, elevar no solo la autoestima sino el reconocimiento de la actuación del colectivo.

Los directivos deben asegurar libertad en el trabajo de cada individuo para que estos desarrollen una actuación mejor. Al mismo tiempo, debe crearse un ambiente interno estimulante, que no solo permita que los empleados utilicen sus habilidades para incrementar la competitividad en la organización, sino que también los motive a quedarse incluso aunque pudieran marcharse.

Ante el auge de la nueva tecnología y la importancia creciente que han tomado los recursos humanos en la organización, se ha desarrollado un nuevo enfoque dentro de la gestión organizacional que involucra no solo a los recursos humanos, sino también las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, los métodos de dirección y la cultura organizacional en general. La gestión del conocimiento, la cual significa generar conocimiento, reunirlo, compartirlo y aplicarlo para la gestión de la organización, con acciones que creen valor añadido y eleven la eficacia en todas sus áreas.

Tradicionalmente, los activos de una organización se han basado en un solo factor: El factor financiero o económico. Sin embargo, estos elementos no suponen ya una ventaja competitiva para las mismas, como tampoco es la tecnología, por tanto, en este entorno las personas se convierten en el principal activo. El valor de una organización ya no reside en sus bienes tangibles, sino en los conocimientos técnicos y especializados de su personal, en su experiencia, en la propiedad intelectual, la fidelidad de los clientes, en resumen, en lo que se ha venido en llamar: **conocimiento**.<sup>1</sup>

Las organizaciones deberán afrontar el reto futuro aprovechando las capacidades intelectuales de las mismas, desarrollando sus capacidades de aprendizaje, potenciando la innovación constante y la creación de nuevos conocimientos.

El problema científico que se plantea en la investigación está dado por la ausencia de aplicación en la organización objeto de estudio de una metodología apropiada que permita auditar, formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento, promover la mejora continua de los procesos de negocios, haciendo énfasis en la generación y utilización del conocimiento.

La actualidad de la investigación determina la necesidad de aumentar la competitividad, el éxito de la organización, donde el conocimiento debe ser negocio, fuente de riqueza, de forma que se pueda capturar, crear, distribuir, almacenar y compartir, utilizándose por los miembros de la organización de la manera oportuna y en el momento adecuado.

Para responder a estas necesidades el trabajo centra su objetivo en diseñar una metodología para la gestión del conocimiento y

su aplicación en el Centro Universitario de Guantánamo lo que permitió:

- Realizar el inventario de los conocimientos del capital humano, organizacional y relacional.
- Realizar la auditoría de estos conocimientos.
- Documentar los conocimientos en una **ficha de conocimiento**.
- Permitirá a la organización divulgar los conocimientos.
- Realizar el control del proceso y la actualización de los conocimientos.

Los beneficios de la investigación estriban en que a través de la **ficha de conocimiento** diseñada, permitirá a la organización reconocer de forma sistemática las posibilidades y las carencias para un determinado desarrollo, desarrollar a sus empleados, capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, enfocar sus servicios a los clientes, un constante aprendizaje a partir de un círculo virtuoso entre el aprendizaje individual y el de la organización, mejorar la comunicación, estar en condiciones de poder medir los resultados a partir de los datos, información y conocimientos dentro y fuera de la organización, optimizar los procesos, utilizar en mayor grado los recursos dentro de la organización.

Para el desarrollo del estudio se emplearon técnicas como : aplicación de las técnicas **ciclo de vida y matriz de ingeniería de servicios; gráficos de control de X media; análisis de informes y resultados de las diferentes unidades de acción estratégicas de la organización; realización de encuestas y entrevistas a clientes internos y externos de la organización.**

## **ETAPAS DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO APLICADO**

Para el desarrollo de este trabajo<sup>1-12</sup> se tuvieron en cuenta diferentes métodos:

- Análisis teórico (método teórico) de diferentes teorías acerca de la GRH.
- Constatación experimental ( método empírico de uso de los conocimientos intangibles en la IES).
- Modelación del proceso de gestión de recursos humanos.
- Enfoque sistémico estructural en la caracterización del objeto de la investigación.

El modelo que se utilizó consta de cinco etapas :

1. Inventario de los conocimientos.
2. Auditoría de los conocimientos.
3. Documentación de los conocimientos.
4. Divulgar los conocimientos.
5. Control y actualización de los conocimientos.

### **Etapal :Inventario de los conocimientos**

Para realizar esta etapa se realizó un inventario de conocimientos, eligiendo la cartera de conocimientos clave de la organización, para ofrecer un servicio con un alto grado de valor añadido que proporcione una ventaja competitiva; este inventario le permitirá a la organización reconocer, de forma sistemática, las posibilidades y las carencias para un determinado desarrollo. Definiendo indicadores por tres tipos de capital: Capital humano, capital estructural y capital relacional según se muestra en la figura 1.

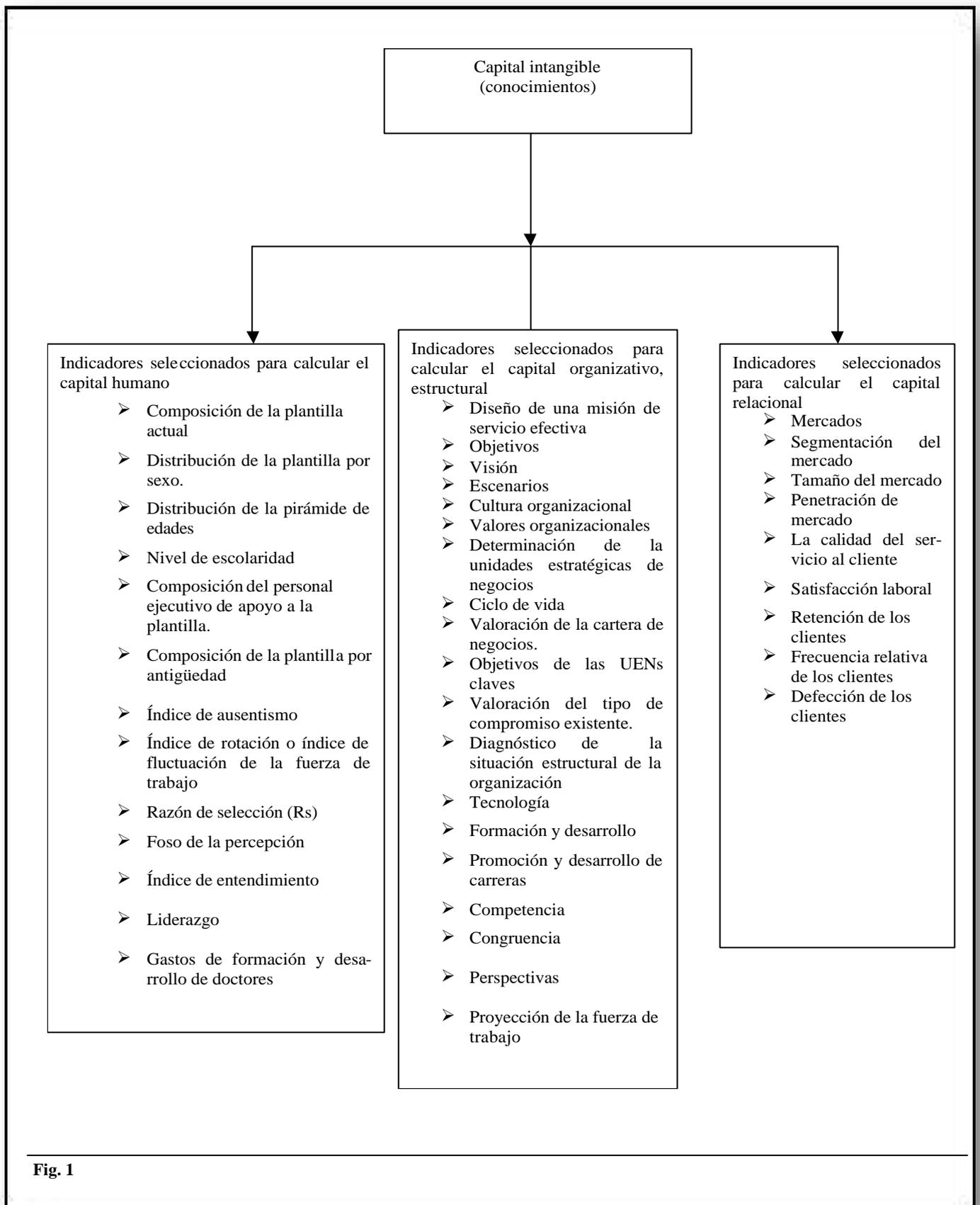


Fig. 1

## Etapa 2: Auditoría de los conocimientos

### Auditoría de los indicadores del capital humano

Para realizar esta auditoría se efectuó el análisis de cada uno de los elementos, realizando una evaluación de su comportamiento actual, se compararon además con períodos anteriores.

El análisis de los indicadores del capital humano permitió conocer el valor del conocimiento creado por los trabajadores de la organización, el cual no es propietario de ella, la composición y estructura de la plantilla del Centro, el nivel educacional que predomina en los trabajadores, el incremento que ha existido en la cantidad de máster y doctores, las habilidades presentes y no presentes en los directivos así como a que nivel se aplican.

Definiendo el foso de la percepción se pudo ver en la medida que difieren los trabajadores de los dirigentes, obteniendo que los trabajadores no coinciden con los dirigentes en las variables: Buenas condiciones de trabajo, buen trabajo y buenas relaciones, los trabajadores le conceden mayor importancia a las condiciones de trabajo, de aprecio que los dirigentes.

### Auditoría de los indicadores del capital estructural

El análisis de los indicadores del **capital estructural** permitió conocer el valor del conocimiento creado, que se traduce en la capacidad de la organización para ser eficiente; se pudo comprobar que en la misión diseñada se cumplen los elementos importantes que debe cumplir una misión de servicios para que sea efectiva.

La aplicación de la técnica **ciclo de vida**, proporcionó un marco de referencia útil para conocer que el Centro no ha logrado estabilizar sus resultados de forma satisfactoria.

El análisis se realizó teniendo en cuenta los resultados obtenidos por el Centro desde el curso 1996-1997 hasta el curso 2000-2001, obteniéndose como resultado un comportamiento muy breve en cada una de las etapas, inicialmente se encontraba en la fase de crecimiento (entendiéndose como mejoría en la posición con respecto a otros CES), luego de resultados estables (estable porque no varió su posición con respecto al curso anterior, pero sigue siendo un comportamiento negativo) el cual solo duró dos cursos, pasó después a la fase de crecimiento, y finalmente a la fase de declive, o sea, pasó a ocupar el último lugar del país; cada una de las fases por las que ha pasado, ha sido de forma rápida, no ha logrado estabilizar sus resultados (ver anexo1).

La técnica de **ingeniería de servicios** permitió posicionar las **unidades de acción estratégicas** a nivel de otros centros del país y de este.

Para conocer el **posicionamiento estratégico** del Centro Universitario con respecto a otros CES que permitiera valorar el lugar que ocupa y ver de qué forma ha incidido el resultado desfavorable en el ciclo de vida durante este curso 2000-2001, se utilizó una modalidad de la matriz BCG la matriz ingeniería de servicios donde el eje de las X representa el lugar que ocupa y el eje de las Y la puntuación total obtenida observándose que el Centro ocupó ese curso el último lugar con respecto a los demás centros, el de peores resultados (ver anexo2).

En el posicionamiento estratégico de la **Unidades de Acción Estratégicas del Centro** con respecto a los demás del país se obtuvo que la **Unidad de Acción Estratégica Defensa y Protección**

es Estrella dentro del Ministerio y dentro de la organización, está evaluada de bien y ocupa el segundo lugar en el país, el resto de las unidades se ubican en una posición muy desfavorable con respecto a las demás unidades del país, debe resaltarse que la **Unidad de Formación Profesional, Ciencia y Técnica** así como la **Dirección Posgraduada** son unidades que definen la razón de ser de la organización y están ubicadas en una posición muy negativa y esto es perjudicial para la organización.

Al analizarse el posicionamiento estratégico de cada **Unidad de Acción Estratégica** dentro de el mismo se valoró que son líderes dentro del Centro las unidades siguientes **Defensa y Protección, Preparación Superación de Cuadros y Extensión Universitaria**, según el orden que se expuso, las restantes están ubicadas en posición de baja puntuación y evaluación regular.

Se definieron como UENs de resultado clave: **Formación profesional, Ciencia y Técnica y Dirección Posgraduada**. Estas unidades definen la razón de ser de la organización.

Para evaluar el nivel de competencia se aplicaron encuestas a los trabajadores, arrojando los siguientes resultados, el grado de competencia es desfavorable alcanzando un nivel de 5, esto evidencia la necesidad de trabajar en la capacitación y formación profesional tanto del personal docente, como no docente enfatizando más el trabajo en este último, que se pueda corresponder con las exigencias y expectativas de la organización por ser el nivel de competencia una ventaja competitiva que permite diferenciar en la actualidad una organización de otra.

Se aplicó una entrevista para evaluar el nivel de compromiso existente obteniéndose que prevalece el compromiso de actitud, demostrando el desempeño valioso de los trabajadores para la organización, estando identificados con la misma, se implican en sus actividades, disfrutan de pertenecer a ella y valoran los vínculos organizativos.

Del análisis de la estructura organizativa se manifestó que varios parámetros de diseño presentan insuficiencias de acuerdo con las exigencias estructurales, lo que conlleva a poseer una estructura organizativa con ciertos desajustes y falta de solidez interna que impiden un mejor desempeño del Centro Universitario.

Para evaluar la tecnología se valoraron los siguientes elementos:

- ¿Qué características generales posee la tecnología empleada en las diferentes áreas de la organización?
- ¿Se han incorporado nuevas tecnologías en los últimos tiempos?
- Acciones fundamentales que se llevan a cabo referidas al progreso tecnológico.
- Nivel de aplicación de la tecnología en las áreas de la organización.
- Nivel de digitalización de la información.
- Cantidad y distribución de las máquinas.

### Auditoría de los indicadores del capital relacional

El análisis de los indicadores del **capital relacional** permitió conocer el valor generado por el intercambio de información con agentes externos, clientes internos, externos, proveedores.

A través de la auditoría de los indicadores del capital relacional se pudo conocer los diferentes mercados que componen el centro, nivel de penetración, los diferentes servicios con sus respectivos

clientes potenciales, pudo definirse que la organización no acciona con enfoque de marketing diferenciado para maximizar sus resultados, con frecuencia el enfoque que se adopta es esperar a ver qué clientes se presentan a solicitar el servicio sin concentrarse en las necesidades específicas de los segmentos especializados.

No obstante, se definió por el grupo de trabajo de la planeación estratégica del Centro, enriqueciéndolo con informaciones de encuentros y reuniones celebrados con los capacitadores de las empresas del territorio algunas de las necesidades por clientes pero esta información no es suficiente para desarrollar estrategias por parte de la organización.

Se requiere realizar un proceso de segmentación de mercado por la importancia especial que tiene para los servicios en el actual mercado competitivo al evitar el derroche de recursos valiosos dirigiendo los esfuerzos hacia aquellas áreas que contribuyan a lograr el éxito por lo que se procedió a definir el proceso de segmentación de mercado que se debería seguir por la organización y se definieron las **bases de segmentación alternativas**.

Con esta auditoría pudo comprobarse además que no se tiene concebido un sistema de calidad integral que abarque todas las fases de los procesos que la caracterizan y no se conoce el ordenamiento de las dimensiones del servicio por parte de los clientes internos ni externos.

La aplicación de las encuestas permitió conocer el nivel de satisfacción existente en los clientes internos o actual, mercado potencial, mercados de referencia, mercado de proveedores, mercado de reclutamiento, mercado de influencia, mercado interno.

Se valoró el aseguramiento interno de la calidad, la cual permitiría a la organización brindar la confianza de las actividades y servicios que ofrece, así como garantizar la mejora continua de la calidad ofertando servicios competitivos al mercado, en este aspecto pudo constatarse que el centro no tiene concebido la calidad como un sistema integral por lo que se propone se tenga en cuenta el diseño del mismo, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: política y estrategia a desarrollar y el nivel de satisfacción de los **clientes internos**, proveedores aliados y sociedad.

El nivel de satisfacción de los clientes internos pudo medirse a través de las encuestas diagnóstico de la motivación concreta con el objetivo de conocer el potencial de satisfacción (PS) así como su correspondiente calidad motivadora (CM) para cada uno de los motivadores y en general para cada uno de estos grupos de interés, es decir, **potencial de satisfacción global** (PSG), y **calidad motivadora global** (CMG). El **potencial de satisfacción global** y la **calidad motivadora global** arrojaron resultados favorables.

Se evaluó además el nivel de motivación en los estudiantes, el nivel de satisfacción a la sociedad (**clientes externos**).

Se comprobó además que no estaban definidas las especificaciones de los servicios, basándose en las 5 áreas claves que influyen en la calidad del servicio (tangibilidad, confiabilidad, sensibilidad, seguridad y empatía) que permita identificar la importancia atribuida a cada una tanto por los clientes internos y externos

De ahí la importancia de realizar esta investigación que permita conocer los criterios específicos de utilización de los servicios ofertados que los clientes consideran importantes. Sabiendo cuáles son los verdaderos motivadores de utilización de los mismos, pueden orientarse las acciones hacia las razones de adquisición de los clientes y por ende poder ofrecer mejor, con eficiencia o sea a niveles competitivos.

El **indicador retención** de los clientes se calculó para un solo servicio que sirviera de punto de partida para cada unidad ya que los servicios ofertados son de amplia nomenclatura y requieren ser analizados de forma individual que permitan desarrollar estrategias para obtener un índice de retención mayor.

Se determinó además, la frecuencia relativa de los clientes otro aspecto considerado fue conocer por qué los clientes defecionan o no se mantienen, ya que las organizaciones de servicios que desean proporcionar altos niveles de calidad de servicio y satisfacción a clientes necesitan comprender todos los factores que pueden influir en la percepción de los clientes; la esquematización o análisis del proceso de servicios es un concepto que desglosa los sistemas básicos y estructuras de una organización a fin de fomentar una mayor comprensión del proceso de servicios, este enfoque requiere la identificación de todos los puntos de contacto posibles entre el cliente y el proveedor del servicio, identificando futuras fallas en el encuentro de servicio, a partir de ello puede actuarse y mejorar, con lo que se mejora la calidad del servicio.

En esta investigación se pudo comprobar que no se realiza la esquematización de los servicios por lo que no se conoce con anticipación los puntos de fallas de los servicios por momentos de contactos con el cliente, se sugiere que al ser cada contacto con el cliente un momento de la verdad y cómo constituye una oportunidad para aumentar o disminuir la satisfacción del cliente se aplique para cada servicio que se oferta; este análisis permitirá a la organización cambiar la percepción de sus empleados de manera que tengan una mejor comprensión de la experiencia de cliente.

### Etapa 3: Documentación de los conocimientos

Esta etapa consiste en documentar los conocimientos relativos al capital intangible en una base de conocimientos. En esta investigación se utilizó una ficha de conocimientos, debe destacarse que no pudo realizarse comparación de todos los indicadores calculados con períodos anteriores por ser la primera vez que se concibe este enfoque en la organización; se sugiere que se realice dicho análisis en períodos diferentes y así poder tener elementos que permitan evaluar la verdadera gestión que se ha generado en la organización y también que se analice la implicación que tiene cada capital dentro del otro.

### Etapa 4: Divulgar los conocimientos

La organización debe planificar acciones que propicien la divulgación de los conocimientos, los cuales se pueden transferir mediante debates, reuniones, eventos, deben tenerse en cuenta factores que inhiben la transferencia del mismo, para ello es recomendable realizar reuniones frente a frente, crear un ambiente común mediante la discusión, publicaciones y rotación de

uestos, establecer tiempos y lugares, evaluar el conocimiento y recompensar a los que lo comparten, educar a los empleados a ser flexibles, contratar con arreglo a la capacidad de asimilar lo nuevo.

Toda política diseñada en el centro para la gestión del conocimiento tiene que estar en armonía con la cultura corporativa y la filosofía de gestión de la organización. El conocimiento compartido es un aspecto característico de las filosofías de gestión participativas.

Se recomienda llevar la ficha de conocimientos a soporte electrónico que permita a todo jefe de unidad de acción estratégica, miembro del Consejo de Dirección tener acceso a ella de la forma que pueda actualizarse sistemáticamente la base de conocimientos existente y se comparta por todos, permitiendo que cada miembro de la organización conozca lo que se hace, cómo se hace, con qué se hace y la implicación que tiene. El conocimiento de la organización plasmado en dicha ficha no será propiedad de ningún individuo, la organización no podrá perderlo sino que podrá ser incorporado en cualquier proceso de la misma en el momento y de la forma adecuada.

### Etapa 5: Control y actualización de los conocimientos

Para desarrollar esta etapa se tuvo en cuenta los diferentes pasos para cualquier proceso de control, en primer lugar deben establecerse parámetros y métodos para medir el rendimiento, medir el desempeño, determinar si el rendimiento coincide con el estándar y tomar medidas correctivas.

Se recomienda que se designe un **gestor** del conocimiento en la organización ya que deberán realizarse verificaciones frecuentes para comprobar continuamente los aspectos siguientes:

- a) Precisión de los datos que se ofrecen.
- b) Habilidades, capacidades y conocimientos de los que ofrecen la información u operan el sistema.

En la documentación el sistema de calidad deberá controlar y determinar todas las instrucciones de trabajo, especificaciones, estableciendo límites (máximo, mínimo) para detectar desviaciones.

En el control de los cambios en el proceso, se deberán designar responsables específicos de la autorización para realizar cambios, estableciendo esto por escrito, al igual que los introducidos en el proyecto, cuya aplicación deberá estar dictada por procedimientos definidos.

Para llevar a cabo las acciones correctivas se debe comenzar con la detección de un problema y extenderse a las vías para eliminarlo o minimizarlo. Deben tenerse en cuenta los siguientes pasos:

- a) Asignación de responsabilidades, debe definirse la responsabilidad y la autoridad para la aplicación de acciones correctivas.
- b) Evaluación de la importancia, debe evaluarse el impacto.
- c) Investigación de posibles causas, determinar la relación causa - efecto e identificar las variables que afectan el proceso.

- d) Análisis del problema.
- e) Acciones preventivas, se aplicarán de acuerdo con la magnitud de los problemas potenciales.
- f) Controles del proceso para evitar repetición del problema.

### CONCLUSIONES

La gestión del conocimiento es un instrumento de importancia estratégica, capaz de contribuir sustancialmente al éxito y desarrollo de la organización.

El papel de cualquier organización es de proporcionar el contexto adecuado para que los trabajadores generen conocimientos, este queda integrado y distribuido hasta convertirse en conocimiento organizado.

Es necesario realizar el inventario y auditoría del conocimiento en sus tres categorías, **capital relacional, estructural y humano**, que permita identificar cuáles conocimientos posee la organización.

El **capital relacional y el capital humano** son propiedades de la organización, no así el **capital humano**, de ahí que la organización debe gestionar el mismo mediante el establecimiento de mecanismos que permitan que dicho conocimiento quede depositado y accesible a todos, es decir, convertir el **capital humano en capital estructural**.

El análisis de los indicadores del capital humano permitió conocer el valor del conocimiento creado por los trabajadores de la organización el cual no es propietario de ella.

A través de la auditoría de los indicadores del **capital humano** se pudo conocer la composición y estructura de la plantilla del Centro, el nivel educacional que predomina en los trabajadores, el incremento que ha existido en la cantidad de máster y doctores, las habilidades presentes y no presentes en los directivos así como a qué nivel se aplican.

El análisis de los indicadores del **capital estructural** permitió conocer el valor del conocimiento creado en la organización que se traduce en la capacidad de la organización para ser eficiente.

A través de la auditoría de los indicadores del **capital estructural** se pudo conocer que en la misión diseñada se cumplen los elementos importantes que debe cumplir una misión de servicios para que sea efectiva.

La aplicación de la técnica del **ciclo de vida**, proporcionó un marco de referencia útil para conocer que el Centro no ha logrado estabilizar sus resultados de forma satisfactoria.

La técnica de Ingeniería de Servicios permitió posicionar las unidades de Acción Estratégicas a nivel de país y del centro.

El análisis de los indicadores del **capital relacional** permitió conocer el valor generado por el intercambio de información con agentes externos, clientes internos, externos, proveedores.

A través de la auditoría de los indicadores del **capital relacional** se pudo conocer los diferentes mercados que componen el centro, nivel de penetración, así como que no se tiene concebido un sistema de calidad integral que abarque todas las fases de los procesos que la caracterizan y no se conoce el ordenamiento de las dimensiones del servicio por parte de los clientes internos ni externos.

La aplicación de las encuestas permitió conocer el nivel de satisfacción existente en los clientes internos.

El modelo aplicado de gestión del conocimiento debe tener un carácter dinámico, calculando la variación de cada capital entre dos períodos de tiempo diferentes, que permita definir la magnitud de la variación, el aumento o disminución, así como la contribución de un capital respecto a otro.

## RECOMENDACIONES

El modelo aplicado de **gestión de conocimiento**, debe constituir una herramienta importante a aplicar que permita determinar la variación del **capital intangible** entre dos períodos de tiempo y el efecto que se tiene en cada uno de ellos.

Las organizaciones deben basarse en el **conocimiento**, caracterizándose por su capacidad para generar, absorber, analizar, distribuir y gestionar el enorme volumen de información existente en su interior transformándolas en **conocimientos**.

En las organizaciones debe figurar siempre el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, la búsqueda de la aplicación del máximo potencial de los profesionales a su labor diaria y la continua innovación y mejora de sus servicios.

Cada Unidad de Acción Estratégica debe enriquecer los indicadores propuestos que les permita generar ventajas competitivas, administrando tanto el aprendizaje individual de cada trabajador como el aprendizaje colectivo.

La organización debe definir qué conocimientos posee, qué no poseen las demás o qué posee en grado superior ( lo cual, supone una ventaja competitiva ) y se puede poner en disposición de ellas, diseñando desde el punto de vista del perfil de usuario (segmentación de mercado) contribuyendo a través de la retroalimentación al éxito del servicio.

La **gestión del conocimiento** debe aplicarse a partir del empleo de las técnicas, foso de la percepción, ciclo de vida, posicionamiento estratégico, que permita evaluar el conocimiento existente en la organización.

Para conocer los criterios de utilización y el nivel de aceptación de los servicios por parte de los clientes externos deben aplicarse encuestas.

La metodología diseñada puede aplicarse a otras universidades del país, ajustándolas a las características propias de cada una de ellas. ☐

## REFERENCIAS

1. **BROOKING, ANNIE:** *El capital intelectual*, Ediciones Paidós Ibérica (Paidós Empresa), Barcelona, 1997.
2. **CARRASCO DÍAZ, DANIEL:** *El factor humano en la empresa*, España, s/f.
3. **CHIAVENATO, IDALBERTO:** *Administración de recursos humanos*, Mc Graw- Hill, México, 1993.
4. **CUESTAS, ARMANDO:** *Tecnología de gestión de recursos humanos*, p. 181, Editorial Ciencias Sociales, Ciudad de La Habana, 1997.

5. **CUTCHER-GERSHENFELD, JOEL:** *Knowledge-Driven Work*, Oxford University Press, Nueva York, 1999.
6. **EDVINSSON, LEIF Y MICHAEL S. MALONE:** *El capital intelectual*, Ediciones 2000, Barcelona, 1998.
7. **ESCOBAR ESPINAR, MODESTO Y LUIS RIEGO ALONSO:** *El comercio electrónico: perspectiva presente y futuro en España*, Escuela de Organización Industrial, Madrid 1999.
8. **MIGUEL GUZMÁN, MARGARITA:** "El proceso de planeación en la gestión de recursos humanos", Trabajo para el mínimo de problemas sociales de la Ciencia, Universidad de Holguín, 1997.
9. **NONAKA, IKUJIRO AND HIROTAKA TAKEUCHI:** *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press Nueva York, 1995.
10. **STEWART, THOMAS A.:** *La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual*, Ediciones Granica Buenos Aires, 1998.
11. **TEROL, RAFAEL:** "El valor del conocimiento", en *Expansión negocios en la era digital*, 25 de noviembre, 1999.
12. **VELÁZQUEZ SALDÍVAR, REYNALDO:** "Diseño y aplicación de un procedimiento metodológico para la realización de auditorías de gestión de recursos humanos" Tesis para optar por el grado académico de Máster en Gestión p. 89, Ciudad de La Habana, 1996.

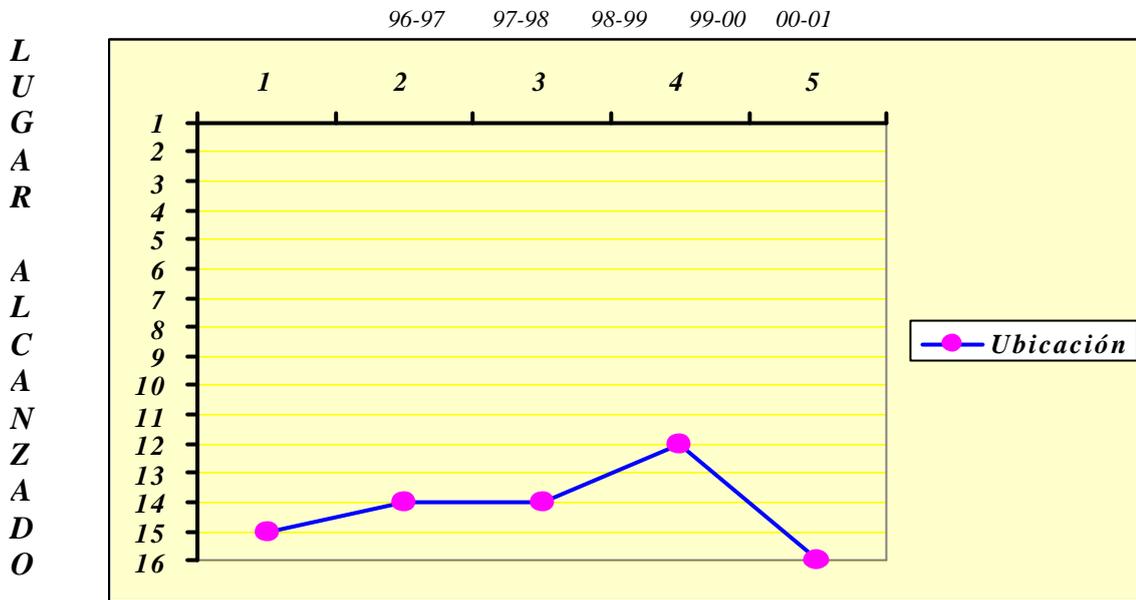
*Disponemos de un departamento informatizado, dotado con tecnologías que nos permiten realizar todo el proceso de edición de revistas científicas así como de otros materiales.*

*Visítenos!!!*

Departamento de Ediciones-Impronta  
Instituto Superior Politécnico  
José Antonio Echeverría, CUJAE  
www.cujae.edu.cu/ediciones  
http://intranet/ediciones



**ANEXO 1:  
CICLO DE VIDA DE LA EVOLUCIÓN DEL CUG**



**ANEXO 2:  
POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CENTRO CON RELACIÓN A OTROS CES**

**CURSO 2000-2001**

