



Trabajo y Sociedad

Sociología del trabajo- Estudios culturales- Narrativas sociológicas y literarias

Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas (Caicyt-Conicet)

Nº 43, Vol. XXV, Invierno 2024, Santiago del Estero, Argentina

ISSN 1514-6871 - www.unse.edu.ar/trabajosociedad



Gestión de la Producción Científica en la Dirección Central de Capital Humano perteneciente a la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba.

Management of the Scientific Production in the Direction of Human Capital belonging to the Cuban Telecommunications Company.

Gestão da produção científica na Diretoria de Capital Humano da Companhia Cubana de Telecomunicações.

*Lic. Irinis Aguiar Serrú **

Recibido : 12.08.2023

Revisión editorial : 11.12.2023

Aprobado : 30.03.2024



Resumen

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba presta especial atención en promover la gestión del conocimiento organizacional como vía fundamental para desarrollar sus recursos humanos, de esta forma se realizan distintas acciones de formación que permiten adquirir los conocimientos necesarios para elevar el nivel profesional de sus trabajadores, y es en el resultado de sus producciones científicas (PC) donde se ven materializados estos saberes. Por ello es fundamental contar con herramientas que permitan localizar, organizar y registrar toda la PC que se genera como resultado de estas acciones. En correspondencia con lo anterior, se plantea como objetivo general de esta investigación realizar un diagnóstico del proceso de gestión del conocimiento organizacional en la Dirección Central de Capital Humano que permita conocer el estado actual de los distintos subprocesos que componen esta actividad. Utilizando como métodos la observación científica para conocer el comportamiento de los estudios de posgrados; de análisis y síntesis para el estudio de los fundamentos teóricos y metodológicos; la estadística descriptiva para el análisis y procesamiento de los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos utilizados. Destacándose como resultado de la investigación la

* Especialista en Gestión de Recursos Humanos, Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (ETECSA)

Correo : iris.aguiar@etecs.cu bv

propuesta de un instrumento metodológico que permita gestionar la producción científica e incrementar la productividad del conocimiento.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento, Productividad del Conocimiento, Herramienta metodológica. Cuba

Abstract

The Cuban Telecommunications Company pays special attention to promoting organizational knowledge management as a fundamental way to develop its human resources, thus different training actions are carried out to acquire the necessary knowledge to raise the professional level of its workers, and it is in the result of their scientific productions (CP) where this knowledge is materialized. Therefore, it is essential to have tools that make it possible to locate, organize and record all the CP generated as a result of these actions. Accordingly, the general objective of this research is to carry out a diagnosis of the process of organizational knowledge management in the Central Directorate of Human Capital that allows to know the current status of the various sub-processes that make up this activity. Using as methods the scientific observation to know the behavior of the postgraduate studies; of analysis and synthesis for the study of the theoretical and methodological foundations; the descriptive statistics for the analysis and processing of the data obtained in the application of the instruments used. As a result of the research, the proposal of a methodological instrument to manage scientific production and increase the productivity of knowledge stands out.

Key words: Knowledge Management, Knowledge Productivity, Methodological Tool.

Resumo

A Empresa de Telecomunicações de Cuba dedica especial atenção à promoção da gestão do conhecimento organizacional como uma forma fundamental de desenvolver seus recursos humanos. Dessa forma, são realizadas diferentes ações de treinamento para adquirir o conhecimento necessário para elevar o nível profissional de seus trabalhadores, e é no resultado de suas produções científicas (PC) que esse conhecimento se materializa. Por esse motivo, é essencial contar com ferramentas que permitam localizar, organizar e registrar todas as PC geradas como resultado dessas ações. De acordo com o exposto, o objetivo geral desta pesquisa é realizar um diagnóstico do processo de gestão do conhecimento organizacional na Diretoria Central de Capital Humano, a fim de conhecer o estado atual dos diferentes subprocessos que compõem essa atividade. Os métodos utilizados foram a observação científica para conhecer o comportamento dos estudos de pós-graduação; a análise e a síntese para o estudo dos fundamentos teóricos e metodológicos; a estatística descritiva para a análise e o processamento dos dados obtidos na aplicação dos instrumentos utilizados. Como resultado da pesquisa, destaca-se a proposta de um instrumento metodológico para gerenciar a produção científica e aumentar a produtividade do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Produtividade do Conhecimento, Instrumento Metodológico.

SUMARIO

1.Introducción. 2 Materiales y Métodos. 3 Resultados y Discusión. 4 Diagnóstico de la Gestión del Conocimiento. 5 Propuesta de procedimiento para gestionar la producción científica. 6 Conclusiones. 7 Bibliografía.

INTRODUCCIÓN

El conocimiento ha sido un tema analizado y discutido a lo largo de la historia, su desarrollo ha ido acorde con la evolución del pensamiento humano, como fenómeno, se estudia desde la Antigüedad Clásica, y es un área importante dentro de los estudios filosóficos, psicológicos y científicos en general. Este se adquiere a través de la capacidad que tiene el ser humano de identificar, observar y analizar los hechos y la información que le rodea, a través de sus habilidades cognitivas lo obtiene y lo usa para su beneficio.

Así, en esta sociedad, el conocimiento se va a convertir en el recurso de gestión esencial de las empresas; donde va a ser indispensable la capacidad para crearlo y generarlo, absorberlo, transmitirlo y utilizarlo. Aparece entonces la gestión del conocimiento, la cual ha sido abordada desde perspectivas muy diferentes (Zulueta Cuesta et al., 2015). Uno de los primeros y más importantes aportes, fue el de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi en su libro “La Organización Creadora de Conocimiento” (1995), punto de partida para trabajos posteriores, de ellos mismos y autores seguidores.

La Gestión del Conocimiento (GC) cumple la función de hacer accesible el conocimiento que se necesita a todos los miembros de la organización (Gómez Baryolo et al., 2012), para mejorar la base o el stock de conocimiento en la empresa y desarrollar su capacidad de innovación (Medina Nogueira, 2014). Una adecuada GC contribuye a una mejor toma de decisiones y a trazar estrategias para el desarrollo y el aprendizaje organizacional (Cuesta Santos & Valencia Rodríguez, 2010), (Hernández Darias, 2011) (Pérez de Armas, 2014).

La gestión del conocimiento posee un amplio bagaje teórico metodológico y práctico. Se aborda con amplitud desde la gestión de la información (Ponjuán, 2006) (Ponjuán, 2015), en la mejora organizacional (Pupo, 2015), en la gestión de proyectos de I+D+I (García, Delgado & Infante, 2014), en grupos de investigación (García y Gómez, 2015) y en centros de investigación (Marulanda, Valencia y Marín, 2019). Es una base fuerte para aprovechar el conocimiento en función de la sociedad (Comisión Europea, 2007). Casado (2020) enfatizó que el capital del conocimiento es cada vez más reconocido como el valor diferenciado de las empresas, a su vez Girard, & Girard (2015, p.32) con traducción del inglés al español manifiestan que la GC es la creación, transferencia e intercambio de conocimiento organizacional para lograr una ventaja (competitiva).

En los últimos años, la Gestión del Conocimiento (GC) ha despertado gran interés, y ha sido tratado desde perspectivas muy diferentes como los sistemas de información, el aprendizaje organizacional, la dirección estratégica o la innovación por ser un tema que permite la orientación en las empresas hacia los procesos de coordinación de los recursos disponibles (generalmente físicos) llevados a cabo para establecer y alcanzar los objetivos y metas previstos, dentro de políticas establecidas (Hernández Nariño, A., Medina Nogueira, Y. E., Díaz Luis, G., Díaz Almeda, L., & Camero Benavides, L. B. (2021)

Así, la GC es también definida como un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, "experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información." (Duarte, E., López, J., & Mazeneth, A. M. (2016). Girard y Ribière (2016) escriben que, respecto al futuro de la gestión del conocimiento, dado que este ha sido el campo de mayor interés para académicos y profesionales desde su creación, converge en el hecho de que las organizaciones confían cada vez más en el conocimiento para operar

y competir (economía del conocimiento).

Si bien no hay un consenso único en las distintas definiciones de la GC , existen puntos de coincidencia que indican que la gestión del conocimiento deviene en plataforma adecuada para socializar los conocimientos que se generan en las organizaciones. En el contexto de esta investigación se define la Gestión del Conocimiento como el proceso que promueve la generación, socialización y uso del conocimiento para el aprendizaje organizacional y la innovación, aportando un nuevo valor y elevando el nivel de competitividad en aras de alcanzar los objetivos organizacionales con mayor eficacia y eficiencia.

Promover la Gestión del Conocimiento Organizacional, como vía fundamental para desarrollar los recursos humanos, es una de las políticas fundamentales establecidas por la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (ETECSA); así el Plan de Desarrollo del Conocimiento Organizacional será el soporte al Plan de Negocios de la empresa, garantizando que se alcance en todos los niveles una Capacitación Efectiva, definida como el proceso por el cual se le brinda a cada trabajador la capacitación necesaria en función de las competencias requeridas para su puesto de trabajo.

De esta forma, se realizan distintas acciones de capacitación enfocadas a elevar el nivel profesional de los trabajadores, dentro de estas, se destacan las acciones de posgrado (Diplomados, Especialidades, Maestrías y Doctorados), las cuales se ven materializadas en los resultados de sus producciones científicas, aportando importantes soluciones y productos que permiten elevar el nivel de desarrollo empresarial.

Estos resultados científicos deben visibilizarse, lo cual requiere gestionar la socialización de estos productos para que sean compartidos, evaluados, puestos en práctica, introducidos y generalizados en aras de la transformación de las instituciones. La gestión del conocimiento deviene en plataforma fundamental para la socialización de estos resultados, cuyo contenido debe estar accesible, transparente, utilizable, al disfrute y explotación de los beneficios de su uso por cualquiera que los necesite.

Facilitar en las organizaciones el acceso al acervo científico en el menor tiempo posible y con un mínimo de gastos, mediante el uso de las tecnologías informacionales pertinentes, posibilita la solución de sus problemas, apoya en la toma de decisiones, incrementa sus conocimientos y eleva su competitividad, de ahí que el registro y control de estas producciones científicas sea parte fundamental dentro del proceso de la gestión del conocimiento.

De ahí que el objetivo de esta investigación esté enfocado en diagnosticar el estado actual del proceso de gestión del conocimiento en la Dirección Central de Capital Humano (DCCH) proponiendo como solución el desarrollo de un instrumento metodológico que permita gestionar la producción científica e incrementar la productividad del conocimiento.

La investigación se estructuró de la forma siguiente:

- I.** Comportamiento de la Producción Científica en el Nivel Central en el período 2016-2021. Realizando una búsqueda en el Sistema Automatizado para la Gestión Estratégica de la Capacitación (SAGEC) de los estudios de posgrados efectuados en el período seleccionado.
- II.** Diagnóstico de la Gestión del Conocimiento en el Nivel Central. Con el objetivo de conocer el estado actual en el que se encuentra este proceso.

III. Propuesta de procedimiento para la gestión de la producción científica. Como solución a las causas identificadas en el diagnóstico realizado.

MATERIALES Y MÉTODOS.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron como métodos de investigación: análisis de contenido para conocer el estado de actualización de la documentación del proceso, ya fuese, en copia dura o formato digital, tales como: procedimientos, resoluciones, normas y regulaciones; en función de comprobar la existencia de normativas que indiquen cómo adquirir, preservar, diseminar y medir los resultados de las investigaciones científicas; pudiendo establecer que no existe registro de estos procedimientos en la documentación consultada.

Otra de las técnicas utilizadas para recopilar información sobre este tema fue la entrevista con los graduados de esos cursos de formación, con el objetivo de conocer cuantos resultados fueron aplicados y cuantos generalizados. A su vez se emplearon otras técnicas de investigación como la observación científica, la observación dirigida (cuestionarios y consulta a expertos), aplicándose un cuestionario con el objetivo de profundizar en cada una de las partes que componen el proceso de gestión del conocimiento, lo cual permitió identificar dificultades en los distintos subprocesos que componen esta actividad. Para establecer el grado de importancia de las causas fundamentales detectadas en los cuestionarios se aplicó el método de consulta a experto.

El método Delphi de consulta a expertos para determinar el grado de importancia y ponderar las principales dificultades (causas) identificadas en el diagnóstico, solicitando a cada experto determinar el orden de importancia desde 1 hasta 5, siendo 1 la causa mas importante, 2 la que le sigue en importancia hasta llegar a 5, siendo esta la menos importante
Como resultado de la investigación se destaca su contribución a la organización y socialización del conocimiento incrementando el impacto en la productividad y desarrollo del conocimiento organizacional.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con el objetivo de conocer cual ha sido el comportamiento que ha tenido la producción científica en el periodo 2016-2021 en el Nivel Central, se realizó una búsqueda en el SAGEC de la cantidad de acciones de posgrados efectuadas en el período señalado, lo cual permitió identificar que se han ejecutado un total de 15 acciones de formación.

A estos cursos de posgrado se han incorporado 154 trabajadores de las distintas unidades organizativas de la empresa, de ellos 59 pertenecen al Nivel Central y 24 de estos últimos son trabajadores de la DCCH, representando el 61% de los Máster de la dirección, de ellos, 23 han culminado sus estudios con la defensa de sus tesis.

La tabla Nro1 muestra que el gasto medio de formación por empleado en estas acciones de posgrado equivale a \$ 1 433.00, empleándose un promedio de 57 hrs por trabajador.

Nro	Posgrado	Costo de la acción	Tiempo de Formación/hrs	Total de participantes	Nro de Graduados Nivel Central	Nro de Graduados DCCH
1	Maestría en Gestión de Recursos Humanos	3641	400	15	8	6
2	Maestría en Administración de Negocios		400	2	1	
3	Maestría en Telemática	41871	1070	22	4	1
4	Maestría en Ergonomía, Seguridad y Salud en el Trabajo	43 940	396	15	6	4
5	Maestría en Informática Aplicada	80667	400	16	6	1
6	Maestría en Sistema de Telecomunicaciones	20025	800	14	1	
7	Maestría en Telemática	41871	1070	22	13	
8	Maestría en Telemática	41871	1070	24	14	1
9	Maestría en calidad total	45500	480	22	4	
10	Especialidad en Seguridad Informática		248	6	1	
11	Especialidad en gestión de la formación y el desarrollo	19860	3360	23	22	9
12	Diplomado gestión de información	13500	480	11	9	
13	Diplomado en telecomunicaciones		200	23	3	1
14	Diplomado en logística empresarial	13240	240	28	3	
15	Diplomado en derecho bancario.		148	1	1	
Totales		322046	10762	244	96	23

Tabla 1. Acciones de posgrados
Fuente: Elaboración propia

En la búsqueda de información sobre los resultados aplicados o generalizados de estas producciones científicas, se pudo constatar que no existen evidencias de estos registros, pues las últimas tesis depositadas en el repositorio empresarial data de años anteriores, no existiendo ningún otro sitio dentro de la organización donde pueda adquirirse esta información.

Por ello, se procedió a encuestar a los participantes de los distintos cursos de posgrados de la DCCH identificados en el SAGEC, con el objetivo de conocer cuantos de ellos realizaron artículos científicos, ponencias en eventos internacionales y/o nacionales, cuantos de los trabajos de defensa fueron aplicados y generalizados, así como, de las soluciones propuestas las que tributan a las distintas actividades que componen el proceso de Capital Humano.

Una vez aplicada la encuesta se identifica que de los 23 graduados en los distintos cursos de posgrados 12 de ellos culminaron con la defensa de sus trabajos científicos en las distintas maestrías registradas, de éstas 6 fueron generalizadas y 8 implementadas, se realizaron 20 ponencias para la presentación en eventos nacionales e internacionales, así como 6 artículos presentados en revistas científicas indexadas, **ver gráfico Nro 1.**

Registro de resultados de trabajos científicos DCCH

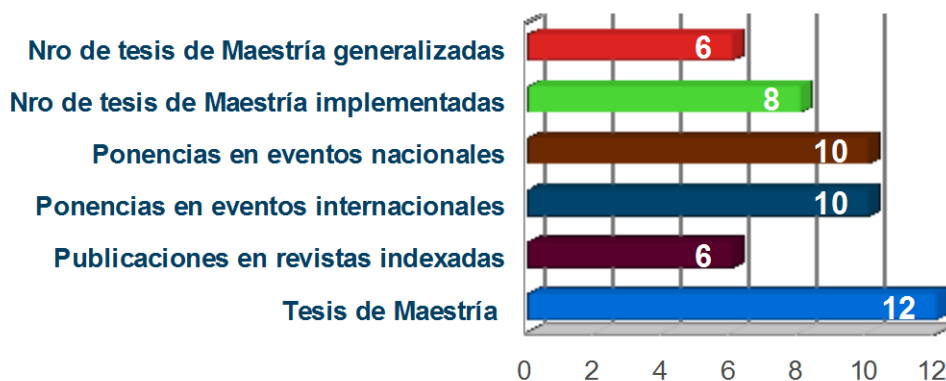


Grafico 1. Registro de tesis y ponencias
Fuente de elaboración: Propia

De igual forma se determinó que de estos trabajos presentados 4 resultaron en propuestas metodológicas vinculados a distintas actividades como son Organización del Trabajo, Recursos Humanos (RRHH) y Gestión del conocimiento (GC) , 7 mejoras a procesos relacionadas a la Seguridad y Salud en el Trabajo (SSMAT) y RRHH, así como 1 procedimiento en la actividad de GC, tributando de esta forma a las distintas actividades que componen el proceso de capital humano tal y como se muestra en la

Tabla Nro 2.

Tipo de Investigación	SSMAT	Organización	RRHH	GC	Total
Metodologías		1	1	2	4
Propuesta de mejoras	4		3		7
Estrategias					0
Procedimientos				1	1
Modelos					0
Total	4	1	4	3	

Distribución de resultados científicos por actividades de Capital Humano
Fuente: Elaboración Propia

No obstante la ausencia de inventario de estas producciones científicas devela la necesidad de profundizar en las causas que provocan que estos conocimientos no se registren, lo cual impide contar con una memoria histórica sobre las distintas producciones científicas que se obtienen y por ende, conocer los principales resultados en estas investigaciones. De igual forma dificulta la búsqueda de información que permita conocer las ganancias o pérdidas que estas acciones generan a la empresa, repercutiendo así en la productividad del conocimiento.

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Para determinar las causas que pudieran estar incidiendo en las dificultades antes mencionadas, se

realiza un diagnóstico del estado actual de la Gestión del Conocimiento (GC), mediante la aplicación de una encuesta, con el objetivo de profundizar en cada una de las partes que componen este proceso y determinar las causas que provocan la deficiente gestión de la producción científica generada como resultado de los cursos de posgrados.

La población la constituyen jefes y especialistas de la Dirección Central de Capital Humano (92) y la muestra la componen 51 trabajadores, lo que representa el 55.4% de la población; con un 95% de confianza y un margen de error estimado del 8%, abarcando todos los procesos de la GC y están representadas todas las direcciones de la DCCCH.

Para confeccionar la encuesta se realizó revisión bibliográfica relacionada con instrumentos de recolección de datos que permitiera diagnosticar el estado de la GC, sin embargo la información obtenida fue amplia, siendo necesario diseñar un instrumento propio que incluyó determinados ítems de cuestionarios de otras investigaciones adaptadas al presente estudio. Para el diseño se empleó como base, el cuestionario propuesto por Londoño Galeano y García Ospina (2015), por ser relativamente corto, con preguntas sencillas de fácil comprensión, la mayor parte de ellas son de tipo cerrada y los términos utilizados sobre GC son simples y concisos, lo que facilita su interpretación.

Las modificaciones realizadas estuvieron encaminadas a simplificar el número de elementos del cuestionario y adecuarlo a los márgenes de esta investigación, el instrumento preliminar fue consultado con expertos y de acuerdo a sus sugerencias, se eliminaron varias preguntas y otras fueron modificadas, conformando una segunda versión con 40 ítems. Se aplicó prueba piloto a 10 personas seleccionadas de manera aleatoria, lo que permitió depurar la encuesta y consolidar una propuesta final con 31 ítems, distribuidos en las siguientes categorías, 5 en adquisición, 5 en organización, 5 en transferencia, 4 en uso, 4 en retención y 7 en medir.

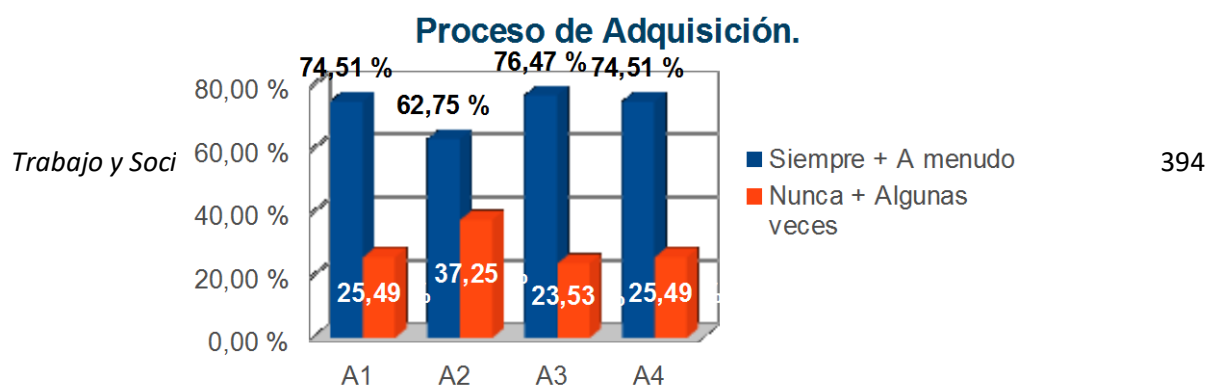
El procesamiento estadístico de los datos y resultado de las encuestas, así como el análisis de fiabilidad de consistencia interna se realizó mediante el Programa de EXCEL para Linux, obteniendo como resultado un valor de Alpha de Cronbach de 0.806, el cual es considerado elevado, de acuerdo con Sampieri, Fernández & Baptista (2010); lo que demuestra que los ítems utilizados son altamente consistentes dentro de la encuesta, existiendo buena correlación entre las variables utilizadas.

Las preguntas que corresponden a las diferentes categorías de estudio fueron formuladas en una escala de Likert con la siguiente valoración 1 = Nunca, 2 = Algunas veces, 3 = A menudo y 4 = Siempre, las cuales se agruparon para su análisis en Nunca + Algunas veces y A menudo + Siempre.

Como parte del procesamiento de las encuestas, se devela que en el proceso de adquisición del conocimiento el 74,51% de la muestra procesada considera que siempre o a menudo se cuenta con los recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura necesarios para adquirir conocimientos, sin embargo el 25,49% refiere que algunas veces o nunca se cuenta con estos recursos.

A su vez, si vinculamos los tres ítems relacionados con la mejora de los procesos internos mediante la interacción de la empresa con otras organizaciones, el 76,47% de los encuestados refieren que siempre o a menudo sucede de esta forma y el 74,51% alega que se obtiene desde su propio proceder o experiencia, no obstante, no debemos descuidar, que el 37,25% opina que a menudo o nunca la interacción con proveedores y clientes impacta en la mejora de sus procesos, **ver**

Gráfico 2. Distribución de las respuestas para el proceso de Adquisición



En cuanto a la organización del conocimiento, el 43,13 % de la muestra opinan que no se tienen identificados los conocimientos requeridos para desempeñarse correctamente en sus puesto de trabajo. En cuanto al inventario del conocimiento y poseer un registro único de los conocimientos adquiridos en los cursos de posgrados el 78,43% opina que algunas veces o nunca se realiza este proceso y solo el 21,57% afirma que ocurre a menudo, cabe destacar que en este ítem ninguno de los encuestados afirmó que ocurra este proceder. El 68,63% manifiestan que siempre o a menudo se tienen identificado a los expertos para consultarles temas diversos cuando lo requieran y el 78,43% alega que sus jefes inmediatos atienden sus necesidades de formación, **ver gráfico Nro 3.**

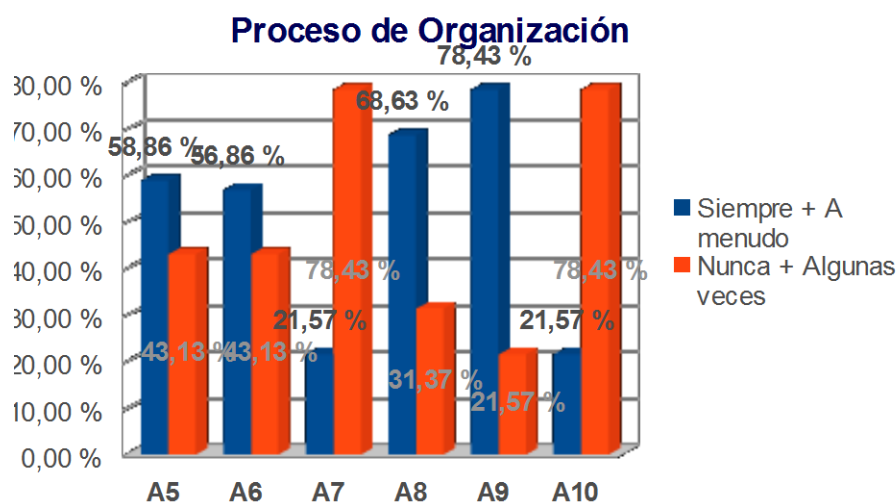


Gráfico Nro 3. Distribución de las respuestas para el proceso de Organización
Fuente de Elaboración: propia

Para la transferencia del conocimiento el 64,71% manifiesta que existen los recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura necesarios para las actividades relacionadas con esta fase, importante destacar, que el 50,98% alega que algunas veces o nunca el saber hacer es transferido entre trabajadores. Algunas veces o nunca para el 64,71% de los encuestados es puesto a disposición de toda la empresa los conocimientos adquiridos en la distintas capacitaciones realizadas, así mismo, para el 58,82% de la muestra algunas veces o nunca se hace uso de algún software especializado para compartir información, en cuanto a la motivación de compartir el conocimiento el 52,94% opina que algunas veces o nunca esto sucede, **ver gráfico Nro 4.**

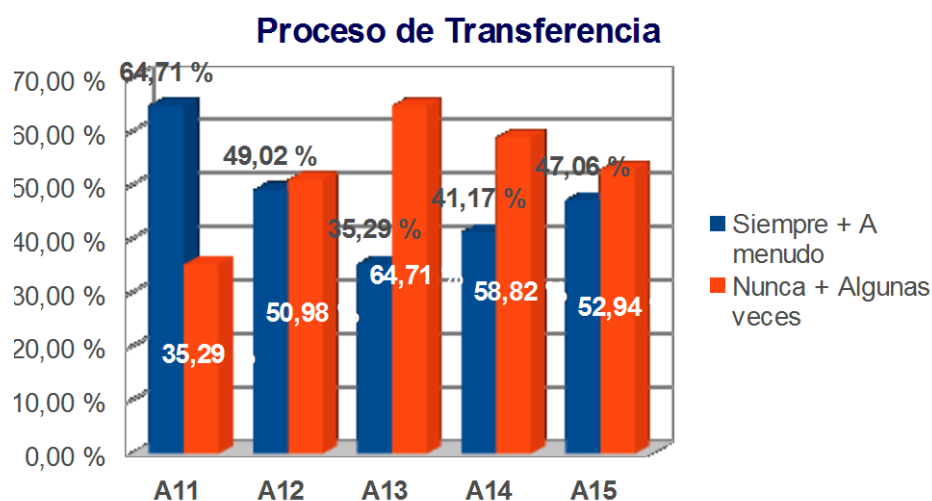


Grafico Nro 4. Distribución de las respuestas para el proceso de Transferencia
Fuente de Elaboración: propia

Respecto al proceso de uso del conocimiento el 76,47% de los encuestados opinan que siempre o a menudo cuando se realizan capacitaciones el nuevo conocimiento es usado para capacitar a otros compañeros de trabajo, el 68,63% refiere que es usado para mejorar los procesos internos y el 70,59% asegura que siempre o a menudo las capacitaciones recibidas en la empresa le han permitido mejorar el desempeño en su puesto de trabajo, **ver gráfico Nro 5.**

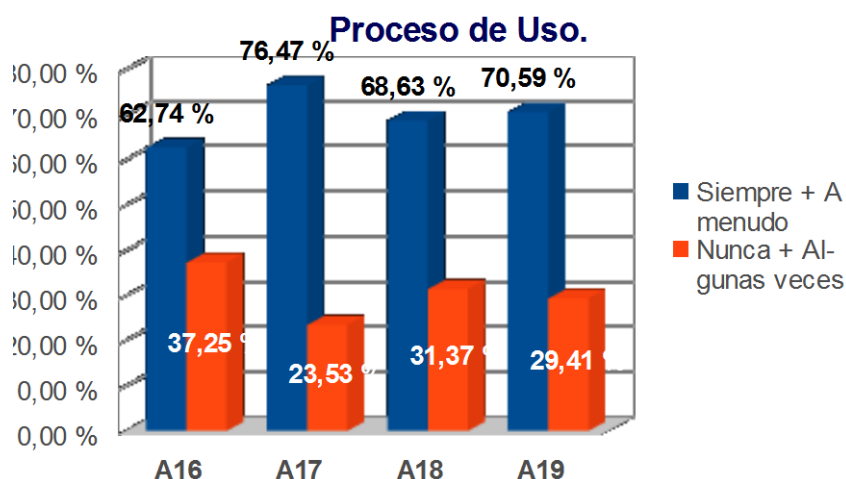


Grafico Nro 5. Distribución de las respuestas para el proceso de Uso
Fuente de Elaboración: propia

El 70,59% de los encuestados considera que existen los recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura necesarios para la retención del conocimiento, coincidiendo de esta forma con las fases de adquisición y transferencia, no concordando con este parecer en la organización del

conocimiento; el 82,45% refiere que el conocimiento generado de las diferentes capacitaciones recibidas no es puesto a disposición de todos los trabajadores a través del repositorio institucional, portal de gestión del conocimiento, u otros medios que puedan facilitar su retención.

De igual forma se comporta la opinión respecto a la actualización periódica del conocimiento con un 78,43% y con el inventario de este activo generado de los cursos de posgrados con el 84,31% de la muestra procesada, **ver gráfico Nro 6.**

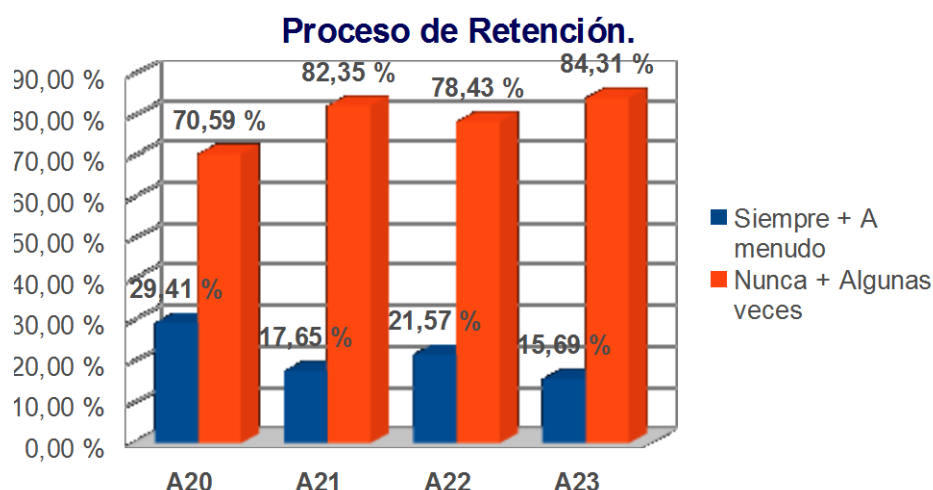


Grafico Nro 6. Distribución de las respuestas para el proceso de Retención

Fuente de Elaboración: propia

Respecto a la comprobación de la efectividad de las capacitaciones recibidas el 60,79% opina que siempre o a menudo se realiza esta fase, de igual forma el 74,51% refiere que la empresa tiene mecanismos establecidos para identificar el conocimiento que requieren los trabajadores. En cuanto a la evaluación del desempeño, la mayor parte de los encuestados coinciden en que no se tienen en cuenta su participación en eventos científicos y contribuciones al desarrollo del conocimiento organizacional, mientras que el 68,63% refieren lo contrario con las capacitaciones recibidas, **ver gráfico Nro 7.**

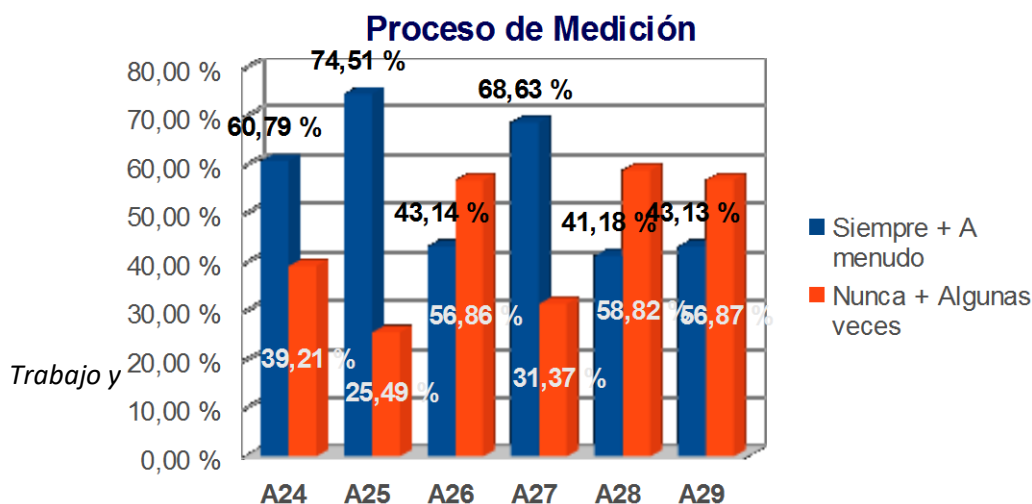


Grafico Nro 7. Distribución de las respuestas para el proceso de Medición
Fuente de Elaboración: propia

El análisis de las variables aplicadas en las encuestas, así como, el intercambio con especialistas y expertos que atienden la actividad de formación y desarrollo, permitieron identificar diversas dificultades en el proceso de gestión del conocimiento, evidenciándose que la mayor parte de ellas están vinculadas a la Organización, Retención y Transferencia del conocimiento originadas por múltiples causas.

Para determinar el coeficiente de ponderación o grado de importancia de cada una de estas causas se empleó el método Delphi de consulta a expertos, en el estudio participaron 5 especialistas que atienden la actividad de foemación y desarrollo, teniendo en cuenta la experiencia y el conocimiento que tienen sobre el proceso de formación.

Posteriormente se procedió a determinar el peso de cada una de ellas, utilizando la técnica de ponderación propuesta por Cuesta, 2010. Para ello se le solicita a cada experto determinar el orden de importancia desde 1 hasta 5, siendo 1 la causa mas importante, 2 la que le sigue en importancia hasta llegar a 5, siendo esta la menos importante. Una vez obtenida la evaluación para cada causa (significación), se realizó el calculo según la siguiente formulación, para conocer la concordancia:

$$Cc = [1 - (Vn / Vt)] * 100$$

donde:

Cc: concordancia expresada en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Determinadas las causas principales que inciden en el problema planteado se realiza diagrama causa – efecto de Ishikawa, con el objetivo de organizar cada una de estas y agruparlas por categorías.

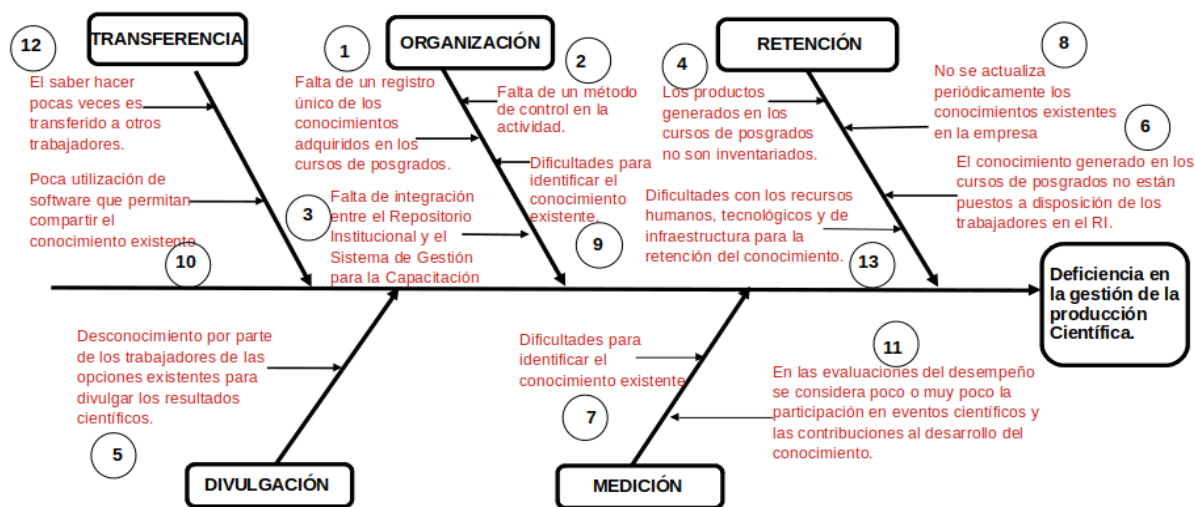


Figura 1. Diagrama causa – efecto de Ishikawa de las causas ya ponderadas
Fuente: (elaboración propia).

PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA GESTIONAR LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA.

Una vez determinadas las principales causas identificadas en el diagnóstico, se propone como solución , la elaboración de un procedimiento con el objetivo de proporcionar una herramienta que homogeneice el proceso de almacenar, ordenar, preservar y diseminar los resultados de las producciones científicas en el Nivel Central.

El procedimiento propuesto tiene la finalidad de acercar el conocimiento generado en los distintos cursos de posgrados realizados por directivos y especialistas en la Dirección Central de Capital Humano a todos los miembros de la empresa, permitiendo la organización de estos resultados, y de esta forma contribuir a elevar la productividad y mejorar el proceso de gestión del conocimiento organizacional.

La propuesta de procedimiento esta sustentada en los principios fundamentales de la GC, enfocados a la identificación, organización y difusión del conocimiento, propiciando de esta forma que el conocimiento generado, se comparta y se use en función del desarrollo de la organización.

Sobre la base de lo anterior, la herramienta propuesta se sustenta en las premisas siguientes:

- ✓ La caracterización y los resultados obtenidos en los instrumentos empleados para el diagnóstico de gestión del conocimiento en la DCCH.
- ✓ Compromiso e implicación del grupo de expertos, y la necesidad de identificar, adquirir, compartir y retener los conocimientos para un mejor desempeño de la organización.
- ✓ Personal con preparación profesional, flexibilidad de pensamiento (mentalidad abierta) y capacidad para el trabajo en equipos.

CONCLUSIONES

El análisis teórico realizado de la gestión del conocimiento permitió identificar en primera instancia, que aunque existen varios enfoques relacionados con el tema, estos se basan coincidentemente en el ser humano, en la experiencia, el aprendizaje, el trabajo en equipo y los canales de comunicación. En tal sentido este conocimiento puede ser utilizado a nivel individual, grupal e incluso socialmente.

De manera general puede considerarse la gestión del conocimiento como un proceso continuo y planificado, orientado a crear, buscar, validar, almacenar, difundir y compartir el conocimiento individual y colectivo dentro de la organización, a emplear en la toma de decisiones, produciendo cambios al interior de esta y favoreciendo o facilitando ventajas competitivas.

En cuanto al análisis de las variables aplicadas en las encuestas se puede concluir que el proceso de adquisición del conocimiento obtuvo como valor más alto el 76.47 % relacionado con la mejora de los procesos internos a través de las interacciones de la empresa con otros organismos, lo que significa que la alta dirección sabe identificar los conocimientos necesarios para realizar las diferentes actividades asociadas a los procesos claves de la organización y se tienen identificadas las estrategias para la adquisición de conocimientos. A su vez en la organización del conocimiento se identificaron como las principales dificultades la falta de un registro único para los conocimientos adquiridos que permita la localización rápida y evitar la dispersión de los mismos.

De igual forma en la transferencia del conocimiento el porcentaje más elevado (64,71%) está relacionado con la falta de socialización del conocimiento adquirido en las diferentes capacitaciones realizadas en la empresa, lo cual indica que existen dificultades para distribuir el conocimiento en la organización, de igual forma no se incentiva al personal para que transmita las experiencias y las lecciones aprendidas.

Es en el proceso de retención donde se concentran las mayores dificultades, relacionadas con el inventario del conocimiento, su actualización periódica, la poca utilización del repositorio empresarial y el portal de gestión del conocimiento como vías para almacenar los resultados de los cursos de posgrados que facilite la disponibilidad de la información.

Por otra parte aun cuando el proceso de gestión del desarrollo del conocimiento organizacional, es una actividad en la cual la Dirección Central de Capital Humano ha ido trabajando y perfeccionando, se necesita definir y establecer políticas, procedimientos o métodos que regulen cómo almacenar, ordenar, preservar y diseminar los resultados de las producciones científicas.

Como resultados de esta investigación se puede destacar la recuperación de 14 tesis de Maestrías, las cuales fueron depositadas en el repositorio empresarial, se identificaron diversos artículos que fueron presentados en eventos internacionales, revistas indexadas y la aplicación e implementación de estas tesis; por otra parte, la implementación de este procedimiento permitirá adquirir, organizar y medir mediante indicadores la actividad científica generada como resultado de cursos de posgrados en la DCCH, así como realizar reportes desde el SAGEC y de esta forma medir el impacto y productividad del conocimiento organizacional, aspectos que anteriormente no se realizaban en el proceso de Gestión del Conocimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Casado, J. M. (2020). Más allá de la gestión tradicional del conocimiento. 2.C Consulting.
<https://www.dosc.es/2020/01/30/mas-alla-de-la-gestion-tradicional-del-conocimiento/>
Comisión Europea (2007). Mejorar la transferencia de conocimientos entre las instituciones de investigación y la industria en toda Europa: incorporar la innovación abierta. Bruselas.

- Cuesta Santos, A. & Valencia Rodríguez, M. (2010). La productividad del trabajo del trabajador del conocimiento. *Gestión de la Universidad de Sao Paulo (REGE)*, Vol.17 (No.4), pp.421-436.
- Darroch, Jenny. (2003). "Developing a Measure of Knowledge Management Behaviors and Practices." *Journal of Knowledge Management* 7(5):41-54.
- Davenport, Thomas and Laurence. Prusak. (2000). "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know." Harvard Business School Press.
- Duarte, E., López, J., & Mazeneth, A. M. (2016). *Gestión de conocimiento e innovación en la Universidad Pública del departamento de la Guajira*.
- García, B. M.; Delgado, M. & Infante, M. B. (2014). Metodología para la generación y gestión del conocimiento para proyectos de I+D+I a partir de sus factores críticos. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*; 25(3), 285-302.
- García, M. y Gómez, M. (2015). Prácticas de gestión del conocimiento en los grupos de investigación: estudio de un caso. *Rev. Interam. Bibliot. Medellín (Colombia)* 38 (1), 13-25. ISSN 0120-0976.
- Girard, J.P., & Girard, J.L. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium, *Online Journal of Applied Knowledge Management*. 3(1), 1-20
- Girard, J., y Ribiére, V. (2016). Mapping the future of KM through Earl's KM taxonomy lens. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 4(1), 180-191.
[https://doi.org/10.36965/ojakm.2016.4\(1\)180-191](https://doi.org/10.36965/ojakm.2016.4(1)180-191)
- Gómez Baryolo, O.; Estrada Sentí, V.; Bauta Camejo, R. R. & García Rodríguez, I. (2012). Modelo de gestión de log para la auditoría de información de apoyo a la toma de decisiones en las organizaciones. *Revista Acimed*, Vol.23 (No.2), pp.187-200.
- Hernández Darias, I. (2011). *Modelo Tecnología de Aprendizaje Organizacional Sustentado en la Gestión del Conocimiento para la Implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en Grupos de Empresas*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, La Habana, Cuba.
- Hernández Nariño, A., Medina Nogueira, Y. E., Díaz Luis, G., Díaz Almeda, L., & Camero Benavides, L. B. (2021). Gestión de la producción científica integrando gestión del conocimiento y de procesos: caso Universidad médica. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(4), 421-430.
- Marulanda C., Valencia F. y Marín P. (2019). Principales Obstáculos para la Transferencia de Conocimiento en los Centros e Institutos de Investigación del Triángulo del Café en Colombia. *Información Tecnológica*. 30(3), 39-46.
- Medina Nogueira, D. (2014). Integración de herramientas de apoyo a la gestión por el conocimiento. Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Administración de Empresas. Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
- Pérez de Armas, M. (2014). Capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en la empresa de alta tecnología del sector biotecnológico cubano. Doctor, Universidad Central de Las Villas, Las Villas.
- Ponjuán, G. (2006). *Introducción a la gestión del conocimiento*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Ponjuán, G. (2015). La gestión del conocimiento desde las ciencias de la información: responsabilidades y oportunidades. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 26(3), 206-216
- Pupo J. (2015). *Tecnología para la gestión del conocimiento como contribución al proceso de formación académica de los investigadores de la provincia Holguín. Aplicación en el Centro de Información y Gestión Tecnológica*. Tesis en opción al título académico de Máster en Gerencia de la Ciencia y la Innovación. Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas.

Zulueta Cuesta, J. C.; Medina León, A. & Negrin Sosa, E. (2015). La integración del conocimiento en la transferencia tecnológica universitaria: modelo y procedimiento. *Ingeniería Industrial*, Vol.36 (No.3), pp.306-317.