HACIA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. "Toward Knowledge Management in Organizations"

Autoras

Lic. Katia Franch León
Dra. C. Katy C. Herrera Lemus

Profesoras del Centro de Estudio de Técnicas de Dirección (CETED)
Universidad de La Habana.

Resumen

La literatura establece, para el desarrollo de las iniciativas en Gestión del Conocimiento, la necesidad de definir los términos en que se reconoce, retiene y socializa el conocimiento en las organizaciones. Sin embargo, en la práctica empresarial cubana, se requiere de una etapa previa que permita conocer los factores que frenan o favorecen el desarrollo de esta iniciativa como herramienta de dirección, y trazar las principales acciones con este fin.

Palabras Claves: Dirección, Gestión del Conocimiento, Diagnóstico.

Introducción:

Es muy frecuente en la literatura actual, encontrar citas donde se afirma que hablar de Gestión del Conocimiento (GC) en las organizaciones empresariales y académicas cubanas es habitual hace más de dos décadas y que de forma acelerada la terminología asociada a esta temática es cada vez más cotidiana en ambos entornos. (Guerrero, 2005; Fresno, 2007).

Sin embargo, analizando la propia literatura y diversos ámbitos de participación sobre el tema, la práctica demuestra que existen muy pocas experiencias y aplicaciones sistematizadas hacia la Gestión del Conocimiento por parte del sector empresarial. La cadena de desconocimiento, en mucho de los casos, va desde el eslabón base -dígase los empleados- hasta el eslabón más alto -directivos- quienes con excepciones, al escuchar hablar del tema lo catalogan como "algo del otro mundo", un concepto demasiado abstracto únicamente factible en el mundo académico y que por supuesto nada tiene que ver con la realidad empresarial.

Este desconocimiento justifica que, aunque es un término muy divulgado internacionalmente y ha tomando auge en lo nacional, aún, muchos dirigentes ignoren las potencialidades que puede brindar para mejorar y perfeccionar la gestión en las organizaciones, aún con la existencia de lineamientos como el presentado por el CITMA, 2002 "Bases para la Introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba**",** enfocados a crear los fundamentos necesarios para utilizar el conocimiento como el recurso más valioso y el activo fundamental de la empresa. Esto último pudiera dar la idea de que las condiciones están creadas, sólo faltaría el golf de la acción; fundamentalmente en aquellos sectores aún escépticos en la utilidad real de este "nuevo" enfoque.

En tal sentido, el objetivo de nuestro trabajo es, fundamentar un procedimiento de diagnóstico para aquellas entidades que decidan, evaluar las posibilidades de incorporar la GC como una herramienta de gestión e iniciar un programa de acción para integrar la GC a en los procesos de toma de decisiones, en contribución a la mejora de los rendimientos y resultados de las personas y de la organización en su conjunto.

Materiales y Métodos

En el entorno actual, para poder sobrevivir y obtener ventajas competitivas, la empresa debe incorporar el cambio proactivo como formas de vida que demanda de una gestión efectiva del conocimiento organizacional. En consecuencia, la empresa actual se define como un conjunto de activos tangibles e intangibles, en dónde éstos últimos toman cada vez más importancia y efectividad en la creación de valor para la empresa; activos intangibles que son el resultado de la incorporación del conocimiento, del intelecto, a las distintas actividades productivas de la organización" (Bueno, 1998: 215).

Dentro de este nuevo enfoque, el conocimiento adquiere una importancia vital como generador de ventajas estratégicas claves para las organizaciones; sin embargo, éste es consustancial a la persona, y las personas siempre han sido componente básico y primordial de las organizaciones. ¿Por qué hablar ahora de Gestión del Conocimiento? A pesar de la diversidad de criterios sobre esta interrogante la respuesta está en la implantación y generalización de las nuevas tecnologías de la información. Estas tecnologías son las que han originado el nacimiento de una nueva era basada en el conocimiento, ya que han permitido potenciar al capital intelectual de las organizaciones, hasta el punto de convertirlo en la principal ventaja competitiva.

Ante estas nuevas "reglas del juego", la empresa que aproveche las capacidades intelectuales de la organización, 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, estará en situación de afrontar los retos futuros.

Sobre el tema se ha escrito mucho y no existe una definición exacta del fenómeno, pero tampoco excluyentes una de otras. Las discrepancias, por llamarlo de algún modo, en todas estas definiciones, están dadas a que algunos la denominan como un proceso, otros como una función, una herramienta, programa, método, o enfoque dentro de la gestión empresarial, lo que si queda claro que el elemento en común que persigue la gestión del conocimiento en cada una de estas definiciones es cómo convertir el conocimiento en valor agregado para los clientes, las organización y la sociedad en su conjunto de manera que, como bien dice Peña Vendrel, se pueda:

- Explotar el conocimiento existente del mejor modo posible. El conocimiento que se encuentra disperso entre los empleados que trabajan en localidades diferentes; el conocimiento que se encuentra almacenado en distintos medios como papel, audio, videos, bases de datos, etc. Es importante conocer cómo puede una organización crear sinergia entre todas estas fuentes y mejorar su rendimiento permanentemente.
- Renovar el conocimiento de las personas y de la organización por medio de procesos de aprendizaje organizacional. Hay que aprender más rápidamente que los competidores y aplicar el nuevo conocimiento con la mayor eficiencia posible. Este objetivo se encuentra muy próximo al concepto de organización que aprende e innova.

- Transformar el conocimiento de las personas en capital estructural de la organización. Los empleados constituyen el principal activo de la organización, pero estos pueden abandonarla en cualquier momento. Para que las organizaciones puedan servir a sus clientes sin altibajos, es necesario que el conocimiento individual pase a ser colectivo. Ello elimina los riesgos de pérdida de conocimiento y aumenta la velocidad a la que el conocimiento se convierte en productivo.
- Alinear la estrategia corporativa con las capacidades y competencias. Bien sea con las existentes así como con las nuevas que surgen para mejorar la ventaja competitiva. Para aprovecharse de las nuevas oportunidades, las organizaciones deben conocer sus competencias actuales.

Para hacer realidad tales objetivos en nuestra práctica empresarial es necesario entonces, a grandes rasgos: ***conocer el terreno,*** o sea, valuar el estado de la práctica como punto de partida*;* un segundo momento estaría orientado a **capacitar y desarrollar habilidades** para **movilizar el conocimiento y las competencias** en post del desarrollo, echarlo a andar. Por último momento, **evaluar los resultados, su rendimiento** y continuar.

Para intentar vencer el primer paso, que aunque fácil de decir, resulta en la práctica bien difícil, no sólo por la variedad y profundidad de temas, sino porque generalmente no se encuentran diseños que relacionen las manifestaciones del conocimiento a la actividad gerencial haciendo vulnerable la pertinencia de sus instrumentos y propósitos; los autores presentan una propuesta de procedimiento de diagnóstico basado en la convergencia de varias fuentes tales como: experiencias empresariales nacionales e internacionales (Álvarez, 2000; Ponce, 2005; Falcón, 2005), criterios de expertos sobre la temática en cuestión (Wernerfelt, 1984; Maspon, 2004; Machado, 2006) y las valoraciones propias de la praxis.

El diseño persigue como objetivos:

- Diagnosticar los principales problemas que frenan la introducción y/o desarrollo de la GC en las organizaciones cubanas.
- Valorar las posibilidades de integrar el enfoque de GC a la Gestión Empresarial a partir de los requerimientos que determinan una empresa de éxito, lo cual pudiera devenir en alternativas para la solución de los problemas comunes en las organizaciones en general.
- Servir de instrumento de análisis para evaluar el estado de funcionamiento de los sistemas de dirección, como parte de procesos continuos de perfeccionamiento.

La posibilidades de avances en esta temática pasa por la continua participación y colaboración de los miembros en la organización, no sólo en las etapas de capacitación y desarrollo sino desde el propio diagnóstico, desarrollando variables flexibles en la búsqueda de información que aseguren, conjuntamente con la continuidad de cada paso, la implicación, consulta e intercambio entre las partes.

Diagnóstico para evaluar la introducción de la GC en las organizaciones.

1. Identificación de los ***Atributos*** generales del la organización.
2. Análisis de los ***Recursos y Capacidades*** para la gestión de la organización.
3. Valoración de ***factores*** que favorecen o frenan el desarrollo de un enfoque orientado a la GC en la organización.
4. Programa de ***Acción****.*

Al detenernos en cada uno de los pasos encontramos que:
Paso No.1 Identificación de los Atributos Generales de la organización

El funcionamiento de las organizaciones generalmente se expresa por medio de un conjunto de indicadores que describen su "salud", y que se derivan en lo fundamental de elementos tangibles, sin embargo la incorporación de intangible revela el verdadero potencial de la empresa.

Atributos Generales de las organizaciones

- Elementos genéricos: Identifican una organización: nombre, misión, visión, valores, principales flujos, diseño de estructura.
- Elementos de la producción y/o servicio: tipología, procesos principales, capacidad.
- Indicadores de personal: plantilla de trabajadores, productividad.
- Indicadores económicos: utilidades, costos y gastos totales, volumen de venta.
- Indicadores de calidad /servicio: índice de satisfacción del cliente, índice de retorno, cartera de productos, número de reclamaciones de los clientes, devoluciones, procesos y productos certificados según las normas ISO.

Paso No. 2 Análisis de los Recursos y Capacidades con que cuenta la organización.
Este paso se sustenta en la teoría de los Recursos y Capacidades donde se identifican aquellos recursos y capacidades -de carácter intangible- que de forma específica posee la organización y que son difícilmente imitables o sustituibles por otros, pues pueden generar ventajas competitivas. Resulta necesario entonces, identificar, gestionar y potencializar el conocimiento, el know- how acumulado, las experiencias que existen o se generan en la organización para obtener un resultado beneficioso para la misma.

Para poder identificar, desarrollar, compartir, retener y utilizar estos recursos y capacidades se hace necesario contar con otros recursos meramente tangibles que permitan que se potencialice los intangibles, por lo que es preciso incorporarlos al análisis identificándolos y evaluando su comportamiento.

Teniendo como referencia lo anterior son considerados recursos, los siguientes:

- **Los Recursos tecnológicos**: que incluye toda la infraestructura tecnológica que debe poseer una entidad, dígase áreas, locales, equipos y tecnologías con que se cuenta para que fluya el intercambio y desarrollo de información y conocimiento en la misma.

- **Los Recursos financieros** tangibles: son todos aquellos recursos (por citar algunos: efectivo en caja, efectivo en banco, mercancías almacenadas, adeudos de clientes, propiedades e inversiones que posee una persona o entidad) que le permiten realizar su actividad básica. Estos deben garantizar y mantener el equilibrio económico-financiero de la entidad o persona que los posea.

- También se puede encontrar algunas entidades que posean en su contabilidad *recursos financieros intangibles* y estos son: las Marcas y Patentes, Derechos de Usufructo, Derecho de explotación, el Peaje y el Goodwill. (Adaptado de: Accounting the Basic for business decision).

- **Los Recursos Humanos**: Considera al total de las personas o participantes de la organización, en todos los niveles y subsistemas existentes dentro de ésta. Pero si se habla de personas, para poder realizar una gestión eficaz y con éxito, éstas deben

analizarse no sólo como recursos dotados de habilidades, capacidades, destrezas, de conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional, sino también como personas dotadas de características propias, de personalidad y de individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales. (Pérez; Coutín, 2005.)

Según Maspons, 2004, existen tres elementos que miden la capacidad para la gestión del conocimiento en una empresa, estas son: la capacidad tecnológica, la capacidad empresarial y capacidad de aprendizaje.

La capacidad tecnológica: Es la habilidad de una organización para dominar las tecnologías que necesita. Consiste básicamente en conocimientos y know-how acumulados por medio de la investigación, el desarrollo, las actividades de servicio, las licencias, las compras, la formación del personal.

La capacidad empresarial: Es la habilidad para elaborar y poner en marcha una estrategia tecnológica unida de forma coherente a la estrategia global de la empresa y que tenga en consideración las tendencias a largo plazo en la evolución de las tecnologías, los mercados y la competencia. Mientras la capacidad tecnológica está muy unida a los departamentos de I+D, la capacidad empresarial se refiere al nivel de alta dirección (Top Manager). Esta capacidad empresarial no es privativa de la gran empresa. Las pequeñas empresas necesitan también estrategias claras.

La capacidad de aprendizaje: Es la capacidad para adaptar la empresa al cambio tecnológico en los aspectos organizativos y culturales, teniendo en cuenta que el entorno juega un papel importante. Mientras que la capacidad empresarial significa la habilidad para materializar una determinada estrategia, la capacidad de aprendizaje puede definirse también como la capacidad para cambiar de estrategia de forma que la organización se adapte a las nuevas condicionantes.

La capacidad para realizar I+D y la capacidad de aprendizaje son dos cosas diferentes: de hecho una empresa puede aprender y adaptarse al cambio sin hacer I+D. Para analizar la capacidad de aprendizaje, es conveniente conocer cómo la empresa se adaptó a los cambios en el pasado, pero sobre todo cuál es su grado de apertura a las influencias exteriores — obtención de licencias, contactos con clientes y proveedores, o con las universidades, utilización de consultores externos, auditorias de gestión— y cuál es su voluntad para cambiar la organización actual.

Las tres capacidades o competencias anteriores son acumulativas. La primera, cronológicamente hablando, es la adquisición de la capacidad tecnológica. Si ésta se consigue, se necesita la capacidad empresarial para llegar a los mercados. Finalmente, la capacidad de aprendizaje es necesaria para adaptarse al entorno cambiante y asegurar la supervivencia a largo plazo.

No todas las empresas tienen estas tres capacidades, por lo que a consideración de los autores se estableció el criterio de clasificación siguiente:

Clasificación de las organizaciones según su capacidad para la GC.

1. ***Organización con capacidad máxima***: Aquellas entidades que posean acumulativamente las tres capacidades, donde la Gestión del Conocimiento no

encontrará obstáculos de aprendizaje, empresariales, ni tecnológicos, y esto facilitaría un desarrollo exitoso de la GC.

2. ***Organización con capacidad media***: Aquellas entidades que posean las dos primeras capacidades, dígase tecnológica- empresarial. Según esta clasificación la Gestión del Conocimiento encontraría obstáculos en la capacidad de aprendizaje, por lo que su desarrollo sería un poco más complicado pues se enfrentaría con problemas organizativos y culturales. Se recomienda en este caso hacer un duro trabajo por alcanzar esta capacidad, para que existan ambientes propicios donde fluya adecuadamente la GC.

3. ***Organización con capacidad mínima***: Aquellas entidades que posean sólo la capacidad tecnológica. Aquí la GC se enfrentarían a muchos obstáculos y podría perderse la motivación por esta nueva forma de gestión y precisamente su éxito depende, entre otros factores, de lo motivante y gratificante que se vuelva para la entidad, su puesta en marcha. Por lo que se recomienda no poner en práctica la GC hasta alcanzar al menos una más de estas capacidades para que no se pierda la iniciativa.

4. ***Organización con capacidad nula***: Aquellas entidades que no poseen ninguna de las tres capacidades anteriormente explicada, donde se necesita mucho esfuerzo y empeño para llevar a cabo la GC, pues en esta situación el volumen de obstáculos y barreras es muy grande y las personas se vuelven aún más escépticas de los resultados que se pueden obtener y tienden al rechazo.

Por lo tanto el diagnóstico se basará en identificar si la organización sometida a estudio cuenta tanto con los Recursos como con las Capacidades necesarias que permitan ir incorporando un enfoque de GC en su Gestión Empresarial.

Paso No.3 Valoración de los factores que favorecen o frenan el desarrollo de un enfoque orientado a la GC.

Para poder incorporar un enfoque de GC en la gestión empresarial de cualquier organización es necesario disponer de información detallada de la situación en que se encuentra la misma.

Resulta obvio que el estado natural de trabajo de una organización no es la colaboración, el fluir de la información, ni la cooperación, y prueba de ello es la inversión que realizan numerosas empresas en la consecución de ambientes de trabajo con estas características.

Es realista, entonces, asumir la existencia de barreras a la consolidación de determinado tipo de cultura y comportamientos que se precisan para la introducción de un enfoque de gestión del conocimiento. Por lo tanto, como en cualquier proceso de cambio, es preciso, comenzar por la identificación de barreras para erradicarlas o atenuar su impacto, haciendo un listado de aquellos aspectos que son favorables y permitan acelerar el camino para el logro de los resultados que se desean.

Es importante una triangulación de dichos resultados con la información obtenida de los pasos 1 y 2 para llegar al listado de los principales aspectos que frenan y potencian el

desarrollo de la GC, cuya utilidad fundamental estará asociada a nutrir el diseño de un programa que guíe los pasos en contribución al tema y a la gestión misma.

Las técnicas y métodos a emplear se basan fundamentalmente en la obtención de información necesaria para evaluar cada uno de los aspectos que recoge el procedimiento descrito anteriormente mediante el empleo de encuestas , entrevistas, observación directa, revisión documental; que son de gran utilidad para el desarrollo del mismo. La siguiente tabla muestra un resumen de ello. Para un mejor entendimiento se ofrece la leyenda de la misma.

Tabla # 1 Variables de estudio asociadas al procedimiento.

Pasos	Temas
I- Atributos de la organización	? Indicadores generales, productivos, económicos, personal, calidad/servicio.
II-Identificación de Recursos y Capacidades	? Autodiagnóstico y Valoración del Potencial de la organización ? Base técnica organizativa para la GC ? Capacitación y preparación del personal ? Utilización del Conocimiento ? Posición ante el conocimiento externo
III-Análisis de los de factores orientado a la GC.	? Cultura Organizacional ? Comportamiento Organizacional

Fuente: Elaboración propia

✍ Autodiagnóstico y Valoración del potencial de la organización.

Se orienta a identificar si la empresa tiene mecanismo y/o disposición para conocerse a sí misma y por lo tanto si está en la capacidad de hacer una valoración del nivel real y potencial del que dispone. En ello se expresa los conocimientos que se poseen sobre sus productos y/o servicios, mercados, competidores; sobre los aspectos esenciales para alcanzar el éxito en la actividad que desarrollan; sobre la creación de áreas de desarrollo, ya sean de nuevos productos y/o servicios que sean de gran utilidad para un mejor desempeño de la entidad, y finalmente si se trazan objetivos asociados a la utilización y desarrollo del conocimiento.

✍ Base técnica organizativa para La Gestión del Conocimiento :

Bajo este acápite se analiza la existencia de toda aquella infraestructura que sirva de apoyo a la GC; es decir, áreas dedicadas al tratamiento de la información, al proceso de conversión del conocimiento y a su inserción en los métodos y procesos de dirección. Se incluyen además aspectos tecnológicos, relacionados con el uso de las tecnologías necesarias para viabilizar los procesos y servicios, así como aspectos financieros referidos al presupuesto destinado a la mejora continúa en la entidad.

✍ Preparación y capacitación del personal

Se refiere a las actividades realizadas o previstas para capacitar al personal debido a las funciones que se derivan de su puesto de trabajo. Así como a la relación existente entre los objetivos personales de los individuos con los planes de desarrollo de la entidad.

- Utilización del conocimiento

Se refiere a la capacidad que disponen los empleados de la entidad para utilizar los conocimientos, las habilidades en el uso de la información y la actitud ante las nuevas prácticas.

- Posición ante el conocimiento externo

Se refiere a la capacidad de la empresa para evaluar el entorno y seleccionar los elementos significativos que desde el punto de vista del conocimiento contribuyen a incrementar la eficacia de la entidad ya sea por las experiencia positivas de otras entidades, de informes de consultores externos, como del mundo en general.
Cada una de estas variables puedes ser medida según los indicadores que muestra la tabla 2.

Valoraciones de los principales resultados del procedimiento de diagnóstico.

Como resultado de aplicaciones del procedimiento propuesto se ha podido disponer de un primer acercamiento a cómo el enfoque de GC se relaciona con la gestión empresarial. En tal sentido se destacan aspectos tales como:

- Pese a que existe una intención favorable al desarrollo de la GC, persiste un tratamiento parcelado del tema que se refleja en un divorcio o disonancia entre los elementos tecnológicos, humanos y estructurales.
- No se realizan estudios sistemáticos sobre satisfacción del cliente, ni de retorno de los mismos.
- Muchos de los sistemas que rigen las áreas funcionales no logran un funcionamiento estable ni una interrelación entre sí
- Los niveles de motivación son bajos, acompañada de baja estimulación y remuneración al trabajador por resultados.
- No se define un tipo de liderazgo característico, con una inestabilidad de directivos.
- Existe baja explotación y aprovechamiento de los medios y tecnologías disponibles en función de la calidad de la información para la toma de decisiones
- La experiencia y conocimiento de empleados no es aprovechada a plenitud, en función de lograr la excelencia en la gestión interna y en la satisfacción del cliente.
- Prevalecen rasgos en el comportamiento y la cultura sobre recelos con relación a brindar la información tanto a internos como a externos.

Tabla # 2 Cuadro resumen de variables e indicadores a medir en el cuestionario

VARIABLES	INDICADORES
Autodiagnóstico y Valoración del potencial de la organización	-Producto y/o servicio -Mercado -Competidores -Dominio y aplicación de conocimientos para el éxito -Áreas de desarrollo -Traducción de objetivos
Base técnica organizativa para la Gestión del Conocimiento	-Áreas de intercambio -Uso de las TIC - Presupuesto

Preparación y capacitación del personal	-Conocimiento de necesidad de aprendizaje de los empleados. -Congruencia de objetivos -Modos de capacitación y frecuencia. -Capacitación por parte del directivo.
Utilización del conocimiento	-Trabajo con los datos -Implementación de nuevas prácticas. -Actitud de los empleados -Intercambio de información -Frecuencia de intercambio -Habilidad de los empleados para utilizar la información
Posición ante el conocimiento externo	-Entorno favorable -Identificación del conocimiento externo -Integración de conocimiento externo -Otras entidades hoteleras -Intercambio con otras entidades

Fuente: Elaboración propia

Es entonces que para guiar los pasos en contribución al tema y a la gestión misma de dichas empresas sobre la base de las condiciones y peculiaridades del país se pueden desarrollar un conjunto de acciones de carácter general que podrían servir de base para lograr incorporar la GC como filosofía de trabajo en la gestión de estas empresas.

Dichas acciones llegan a constituirse en área de trabajo de aplicabilidad a todas las entidades, ya bien para valorar lo que se ha hecho hasta el momento o para iniciar el proceso de mejora hacia la gestión del conocimiento; sin dudas a estas acciones se han de sumar otras propias de la entidad en análisis y que surgen como necesidad una vez realizado el diagnóstico.

Áreas de Acción:

- **Acciones de Capacitación:** Orientadas a confeccionar y aplicar programas de capacitación y entrenamiento en temas vinculados a la GC y desarrollar sistemas de actualización sobre temas de interés derivados de los componentes estratégicos y sustantivos de la empresa.

- **Acciones de Soporte para la introducción gradual del enfoque de GC:** Orientadas a rediseñar los elementos de dirección a la luz de la GC, integrándola a los principales enfoque que desarrollan las empresas contemporáneas:
  - Enfoque estratégico (Misión, Visión, Estrategia y Objetivos);
  - Enfoque de proceso (mapas de conocimientos);
  - Competitividad (competencias organizacionales);
  - Talento humano (competencias individuales)

- **Acciones Técnico-Organizativas:** Orientadas a la revisión de los procesos y funciones fundamentales de las entidades con un enfoque de GC; los flujos y medios de información que facilite el intercambio de datos, información, conocimientos y resultados.

- **Acciones de Desarrollo y Mantenimiento:** Orientadas a la mejora y enriquecimiento de los sistemas, los procesos, métodos y estilos demandados por los avances científico - técnico y los cambios económicos y sociales.

- ✍ **Otras acciones**: en este grupo, como ya habíamos mencionado antes, se incluirían las acciones a desarrollar para dar solución a problemas latentes en la entidad y que requieran ser corregidos para que tributen a un mejor funcionamiento de la GC.

Llevar a cabo estas acciones implica, sobre todo, un compromiso en tiempo, recursos y responsabilidad de los implicados en el cumplimiento de las mismas y los requisitos que conlleven dichas acciones.

Conclusiones

Los elementos expuestos apuntan hacia:

- Dirigir el pensamiento organizacional hacia el análisis de las condiciones previas que las organizaciones deben evaluar para propiciar el desarrollo de un enfoque orientado a la integración del conocimiento en el proceso de gestión.
- Alertar que las acciones del mismo varían, en complejidad y duración, dependiendo del nivel de profundidad en el análisis y el volumen de los procesos que realizan dichas empresas.
- Resaltar que, la efectividad del mismo, para el fin que se crea, estará determinado en gran medida por la responsabilidad y seriedad con que se asuman las recomendaciones realizadas.

Trabajo presentado:
20 de noviembre de 2007

Aprobado por el Comité Editorial:
10 de febrero de 2008

Bibliografía

1. Franch L., Katia. (2007) "Hacia un enfoque de gestión del Conocimiento en el hotel Habana Riviera" Trabajo de Diploma. CETED. .La Habana.
2. Ponce A, Ariel; Falcón V, Pedro. "Metodología para la introducción de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones". Centro de información y gestión tecnológica .Cienfuegos. http://www.cienfuegos.cu/paginas/ciget/gestion/index.htm agosto de 2005
3. Pérez Rodríguez, Yudith, Coutín Domínguez, Adrián."La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial" http://cis.sld.cu/e/tesauro.pdf.
4. Nieves Lahaba, Yadira ;León Santos Magda. "La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones". Acimed 2001; 9(2):121-86. http://www.fcee.ulpgc.es/acede98/acede/mesa02/2_02c.htm
5. Hernández Silva, Frank .E; Martí Lahera Yohannis. "Conocimiento Organizacional: La gestión de los recursos y el capital humano". Acimed 2006; 14(1). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci03106.
6. Colectivo de autores. "Gestión del Conocimiento: un enfoque gerencial". Editorial Academia, 2004. Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT). p, 202.
7. LLoria, M. B. (2000), "El conocimiento como recurso y capacidad. Una Aproximación a la Gestión del Conocimiento como Ventaja Competitiva", Valencia, Working Paper.
8. Bueno E. "La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales". Observaciones no publicadas
9. Probst G, Raub S, Romhardt K. 2001 "Administrando el conocimiento". México DF: Pearson Educación.
10. Núñez Paula, I. "Barreras de capital estructural en la Gestión del conocimiento (GC)". Citado por: Guerrero Ramos, Dorenna; Guerrero Ramos, Liliana. Cultura Organizacional y Gestión del Conocimiento. EVENTO METANICA 2005. CETDIR-CUJAE. CUBA
11. Peña Vendrell P. "To know or not to be. Conocimiento: el oro gris de las organizaciones". Madrid: Fundación DINTEL, 2001. p. 47. (Gestión del conocimiento: 5). Citado por: Rojas Mesa Y. De la gestión de información a la gestión del conocimiento. Acimed 2006; 14(1). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci02106.htm
12. Maspons, Ramón. (2004) Director del Plan Estratégico de Granollers. Universidad de Vic Nápoles 272. Barcelona (España) Artículo: "Nodos de conocimiento en la ciudad: Aproximación metodológica". Publicado en Gestión del Conocimiento: un enfoque gerencial. Ed: Academia. p, 202; p,55-66.