

ARTÍCULO

## LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VISTA DESDE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Msc. Marle Pérez De Armas, Ingeniera Industrial, Universidad de Cienfuegos  
[marletp@ucf.edu.cu](mailto:marletp@ucf.edu.cu)

Dr. Noel Varela Izquierdo, Universidad de Cienfuegos  
[nvarela@ucf.edu.cu](mailto:nvarela@ucf.edu.cu)

Msc. Guillermo López Carvajal, Universidad de Cienfuegos  
[willy@ucf.edu.cu](mailto:willy@ucf.edu.cu)

### RESUMEN

El trabajo "La Gestión del Conocimiento vista desde los procesos de Gestión del capital Humano" tiene como objetivo general brindar un enfoque metodológico para desarrollar la gestión del conocimiento vinculada a la actividad de personal potenciando de esta forma el desarrollo de procesos de aprendizaje organizacional.

Para la realización del trabajo se utilizaron varias técnicas y métodos que permitieron la recopilación y procesamiento de la información necesaria, entre ellos se destacan: encuestas, la revisión de documentos, observación directa, el método de expertos y el método SAATY.

En el trabajo se propone y desarrolla una metodología enfocada en los recursos y capacidades para establecer el diagnóstico organizacional, así como los lineamientos metodológicos para desarrollar la gestión del conocimiento vinculada especialmente a los procesos de Gestión de los Recursos Humanos.

### Palabras claves:

Gestión del conocimiento, Gestión del capital intelectual.

### ABSTRACT

*Work The Steps of Knowledge seen from management processes of the human capital has like general objective to offer a focus methodology to develop the steps of knowledge linked to personnel's activity increasing the power of in this way the development of learning organizational processes.*

*For the realization of work they utilized several techniques and methods that the compilation and information processing permitted necessary, among themselves they stand out: Opinion polls, the revision of documents, direct observation, experts's method and the method SAATY.*

*At work it is proposed and develops a methodology focused in resources and capabilities to establish the organizational diagnosis, as well as guidelines methodology to develop the steps of knowledge linked specially to management processes of Human Resources.*

### Key words:

*Steps of knowledge, management of the intellectual capital.*

## INTRODUCCIÓN

El sector turístico en Cuba actualmente, se enfrenta a los retos y vertiginosos cambios que en el contexto internacional se imponen en materia de gestión empresarial. Es así como las teorías asociadas a la Gestión del Capital Intelectual, Gestión del Conocimiento, Gestión por Competencias y Gestión por Procesos vienen dada por una profunda transformación de los sistemas de trabajo; la capacidad de gestionar el intelecto humano se esta convirtiendo en la técnica gerencial del presente y como consecuencia de lo anterior se ha desarrollado un interés por el capital intelectual, y los procesos de asociados al aprendizaje en el plano individual y organizacional. Insertar y vincular estas tendencias y experiencias al sector turístico, es un desafío.

En este nuevo contexto, la adecuada gestión de los procesos que incentiven la creación, uso y difusión del conocimiento se convierte en tarea primordial para cualquier economía y empresa, inmersas en un mundo en constante modificación. Surgen así los nuevos paradigmas para la GRH que conlleva necesariamente un cambio de cultura, tanto en el propio seno de las organizaciones y de las personas, como de las propias estructuras del sistema económico y de mercado. De este modo se plantea el actual reto de la GRH ya que esta transformación en la empresa no sería posible sin que su principal activos -las personas- asimilara el cambio exigido. El capital humano, con su capacidad de aprendizaje y de desarrollo de nuevos conocimientos, se convierte en uno de los valores diferenciadores dentro de las empresas.

En Cuba y especialmente el sector turístico, demanda también de estos nuevos enfoques y paradigmas, que aunque aparecen en países desarrollados es un fenómeno que afecta a todos los países, se necesita que éstos enfoques y paradigmas sean considerados y adaptados a la realidad nacional, pues constituyen fuente de ventaja competitiva y la fuente de creación de capacidades organizacionales. Las bases para la introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba ya han sido establecidas por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente; los mecanismos, vías y alternativas validas para ello son algo no tan resuelto, ni uniforme según la experiencia internacional. Es por ello que la presente investigación se plantea como objetivo general: brindar un enfoque metodológico para desarrollar la gestión del conocimiento vinculada a la actividad de personal potenciando de esta forma el desarrollo de procesos de aprendizaje organizacional.

La investigación expone una propuesta para la Gestión del Conocimiento desde la visión de los procesos de gestión del capital humano, en la cual se analizan y evalúan los recursos y capacidades de la organización, para finalmente realizar una propuesta

que contribuye a la integración y alineación de la Gestión del Capital Humano con los objetivos del negocio, así como a establecer una referencia alternativa, para la organización, de cómo iniciar el desarrollo de procesos relacionados al aprendizaje y gestión del conocimiento organizacional, desde la visión de los procesos de recursos humanos.

## DESARROLLO

La experiencia muestra, actualmente, que el éxito y la supervivencia de las empresas depende más de los progresos en su eficacia que en su eficiencia. Los cambios en las relaciones empresa – entorno afectan básicamente a la eficacia.

Para actuar en consecuencia se requiere de una actitud estratégica para la Gestión de Recursos Humanos lo que significa una actitud extravertida, voluntarista, anticipadora, crítica, y abierta al cambio, de esta actividad.

Bajo esta concepción se presenta la siguiente propuesta metodológica siendo la etapa número 1 el análisis de la situación actual.

### Etapas No. 1: Análisis de la situación actual

#### **Identificación y análisis de la gestión del capital humano centrado en los recursos y capacidades.**

##### **Análisis de recursos.**

Como refleja el análisis de los planteamientos de Ansoff (1976), existen capacidades asociadas a la gestión del capital humano que son necesarias de crear y desarrollar en la empresa, siendo ésta la idea que la presente investigación desarrolla. La propuesta que se presenta cuenta de dos etapas fundamentales, la primera es la Etapa de Análisis de la Situación Actual (ver anexo No. 1) en esta etapa se pone especial interés en el análisis de los recursos y capacidades que posee la empresa, identificando el potencial que de éstos posee la empresa o a los que puede acceder.

Existen muchas definiciones en la literatura consultada referente al término recursos, pero de forma general se puede entender como cualquier factor o elemento que utiliza la empresa para poder obtener los bienes o servicios que oferta a sus clientes. De igual modo se han propuesta diferentes clasificaciones de los recursos de la empresa, la más elemental y que mejor sintetiza la aportación clave de este enfoque es la que distingue entre recursos tangibles e intangibles, Grant (1991), Wernerfelt (1984), Viedna Martí (2001), Sainz Ochoa (2001).

- *Recursos tangibles:* son aquellos que tienen una expresión material en forma de elementos productivos físicos o medios financieros. Son los recursos más fácilmente identificables,

apareciendo en la relación de inventario del patrimonio de la organización. Su valoración está recogida en los documentos contables, también conocidos como activos tangibles o capital contable.

- *Recursos intangibles:* son aquellos factores que no tienen una manifestación material o física. Son recursos que guardan relación con el conocimiento y la información. La identificación de tales recursos, dada su intangibilidad. No aparecen recogidos en los registros contables de la organización. Tienen un carácter muy diverso, pudiéndose incluir en esta categoría desde los derechos de propiedad intelectual, la reputación de la empresa, el conocimiento tecnológico de productos y procesos, la calidad y fidelidad de los clientes hasta las habilidades, experiencias y conocimientos de las personas.

#### **Análisis de las capacidades del proceso de Gestión del Capital Humano.**

Según Amit y Schoemaker (1993) las capacidades se refieren a la habilidad de la empresa en la organización de los recursos de manera combinada por medio del proceso organizativo. Para Grant (1991) las capacidades son las habilidades de un conjunto de recursos para realizar una tarea. De ese modo los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa y, a su vez, las capacidades constituyen la fuente de su ventaja competitiva. Dentro del análisis de capacidades deben abarcarse tanto las capacidades que la organización posee actualmente como las que requiere para dominar el sector al cual pertenece, es decir, aquellas que permitan desarrollar una estrategia de largo plazo que genere una base sólida para establecer la sustentabilidad (durabilidad, transparencia, transferibilidad y duplicidad) requerida por la organización, Pavez Salazar (2001).

Para examinar las capacidades que posee una organización es necesario hacer alguna clasificación de sus actividades. Generalmente se utilizan varios enfoques:

1. Una clasificación funcional, que identifica las capacidades organizativas en relación con cada una de las principales áreas funcionales de la empresa.
2. A partir de los productos y/o servicios que brinda la organización.
3. A partir de la praxis (procesos, tareas).

Es en la praxis (procesos) que situamos nuestra investigación, en este enfoque la identificación de las competencias claves que posee la organización para realizar dichos procesos de forma eficiente es una tarea clave. Orientar y precisar la gestión

de recursos humanos en base a sus procesos claves y/o relevantes, según la proyección estratégica de la empresa, es determinante, estos constituyen la modificación y respuesta más profunda a los sistemas de trabajo que se demandan, en estos tiempos. En el anexo No.2 se muestra la representación del proceso de GCH, donde quedan definidos los cinco procesos considerados en la investigación, siendo éstos representados de igual manera que el proceso principal, utilizando la técnica SIPOC de calidad para la representación de procesos (Suministradores, Entradas (Inputs), proceso, salidas (Outputs), Clientes). Cada uno de estos procesos también cuenta con el diseño de una *Ficha de Proceso* siendo los siguientes elementos los que se definen en dicha ficha: Nombre del Proceso, Responsable, Objetivos, Descripción del Proceso, Recursos Necesarios, Recursos Materiales, Recursos Humanos, Documentos Normativos, Satisface Requisitos, Registros, Procesos del Sistema con que se relaciona, Relación de actividades, control y registros, Medición de la eficacia del proceso.

A continuación se resumen los pasos que fue necesario seguir:

1. Definición del proceso de gestión del capital humano.
2. Análisis y descripción de los subprocesos claves.
3. Descripción de las actividades por procesos claves.
4. Identificación y determinación de las competencias organizacionales claves y secundarias.
5. Determinación y jerarquización de las brechas organizacionales.

Para la identificación de las competencias organizacionales asociados a los procesos fundamentales, en este caso se utilizó la metodología propuesta por López (2002) en la que propone la utilización de matrices de convergencia – divergencia de conocimientos necesarios y conocimientos existentes para la toma de decisiones. La metodología elaborada por Arnaldo López permite conocer cuáles son las competencias claves y secundarias, así como las brechas organizacionales, pero no permite ordenar las brechas de conocimiento por prioridad, ese problema queda resuelto al aplicar el método de SAATY.

**Las brechas organizacionales constituyen un déficit de capacidades de la organización y que constituyen una amenaza potencial para la misma.**

## Etapa No.2: Planeación

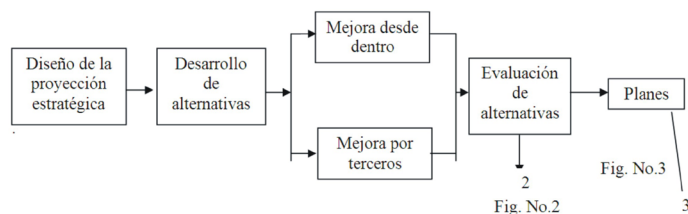


Fig. No. 1: Pasos para desarrollar la etapa de planeación

**Mejora desde dentro:** Establece el fortalecimiento de las capacidades organizacionales a través de la adquisición de conocimientos por parte del personal desde la propia organización. En esta mejora se debe enfatizar en la capacitación que los propios trabajadores de la empresa puedan brindar, la creación de un clima adecuado que motive el compartir el conocimiento enfocado ello a disminuir o minimizar las brechas organizacionales y el fomento del aprendizaje organizacional. En este caso resulta necesario puntualizar que no sólo se debe prestar atención a las competencias organizacionales sino que se debe realizar un estudio detallado de las competencias técnicas, genéricas o sistémicas que demanda cada individuo y que propiciaría el "saber estar" de éste en la organización y facilitarían la transmisión de conocimiento y su capitalización en el ámbito organizacional, para lo cual se establece un procedimiento. Este tipo de mejora es la típica en el caso en que los conocimientos a desarrollar tengan una componente tácita alta, por ello el diseño de un sistema de formación sobre la base de instructores internos que, armados de herramientas didácticas y pedagógicas sean capaces de explicitar sus conocimientos, es muy recomendable que éstos conocimientos se expresaran en procedimientos para que no sólo fueran propiedad de un grupo reducido, sino que pasaran a enriquecer los ya existentes en la organización.

**Mejora aportada por terceros:** está dirigida a la adquisición de conocimientos aportados por terceros (Centros de educación superior, Áreas de Interfase y demás instituciones dedicadas a la capacitación) con el objetivo de igualmente minimizar dichas brechas organizacionales.

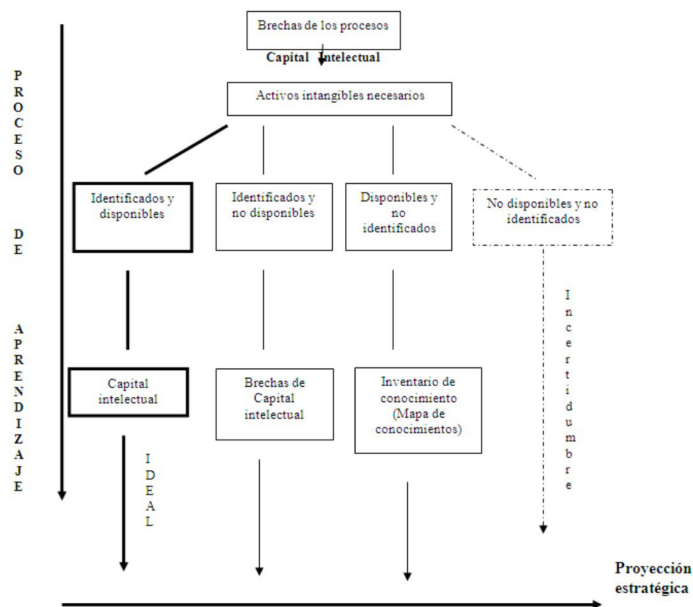


Figura No.2: Cuestiones claves a la hora de desarrollar la proyección estratégica.

La evaluación de las alternativas se realizará a través del criterio de implementabilidad, utilizando para ello el análisis de impacto, como se muestra en la figura No.3.

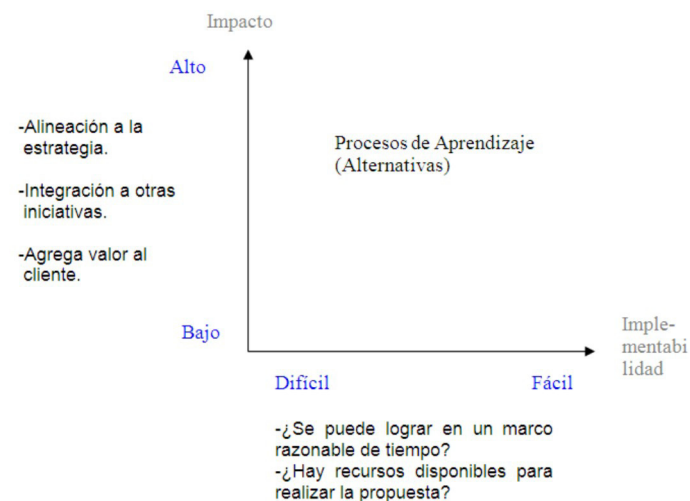


Fig. No. 3: Evaluación de alternativas.



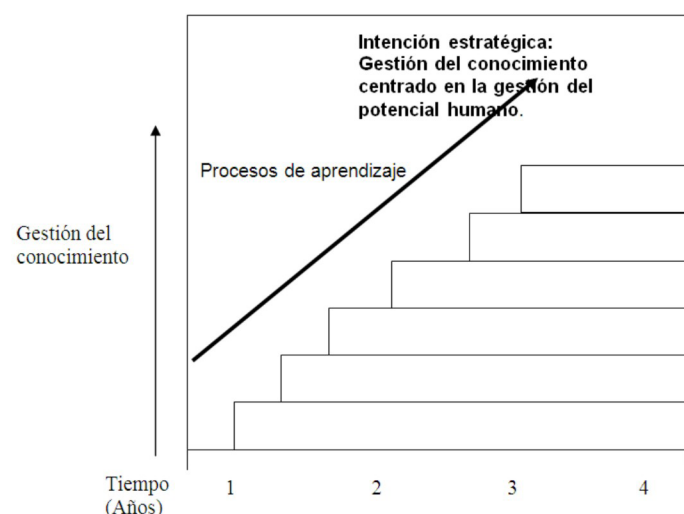
### Evaluación de alternativas

Cada una de las alternativas deberá ser evaluada con el objetivo de conocer:

- Costo de la alternativa.
- Tiempo en que se cumplen los objetivos propuestos en la estrategia.
- Beneficios que aportará a corto, mediano y largo plazo.

Una vez analizado lo antes expuesto es factible que se elaboren los planes a corto, mediano y largo plazo, tomando como base la jerarquización establecida.

Para ilustrar lo antes mencionado se conformó el siguiente gráfico.



**Fig. No.4: Proceso de aprendizaje en el tiempo.**

De esta manera se muestra claramente la intención estratégica declarada y las alternativas planeadas para lograrla fundamentadas estas como procesos de aprendizajes tanto individual como organizacional.

### CONCLUSIONES

La gestión del conocimiento se puede considerar en un estado de desarrollo, donde son varias las vías y mecanismos que se exponen para una implementación exitosa. Un esfuerzo por enriquecer estas experiencias es el desarrollo de la propuesta que se presenta en ésta investigación.

El análisis estratégico enfocado en los recursos y capacidades de la organización que se desarrolla y describe en el presente trabajo

constituye una herramienta válida para abordar la gestión del conocimiento en la organización desde la gestión de los procesos de gestión del capital humano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, H.J (1976): La estrategia de la empresa, Navarra, Ed. Universidad de Navarra, S.A., 1976.
- Amit, R. y Shoemaker, P.J. Strategic assests and organization rent. Strategic Management Journal, 14, (1): 43 – 46, 1993. citado por Sainz Ochoa, A. Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de denominación de origen calificada Rioja/A. Sainz Ochoa; Luis A. Guerra Martínez, tutor. -Trabajo presentado en opción al grado científico de doctor, Universidad de Rioja Servicio de Publicaciones, 2002. - - 332h.
- Grant, R.M. (1991): The resource – based. Theory of competitive advantage: implication for strategic formulation. California Management, Ed. Civitas, España.
- López, A. El desarrollo del capital intelectual como fortaleza en el perfeccionamiento empresarial. Seminario Iberoamericano sobre Tendencias Modernas en Gerencia de la Ciencia y la Innovación Tecnológica. IBERGECYT'2002. - - La Habana: Editorial Academia, 2002. - - pp. 136 – 148.
- Pavés Salasar, A.A. Modelo de implantación de la gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas/ A.A. Pavez Salasar; Luis Hevia Rodríguez, tutor. - - Trabajo de diploma para optar por el título de ingeniero informático, Universidad Técnica "Federico Santa María", 2000. - 91 h. Tomado de [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_kpmg](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg), 12 abril 2003.
- Sainz Ochoa, A. Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de denominación de origen calificada Rioja/A. Sainz Ochoa; Luis A. Guerra Martínez, tutor. - - Trabajo presentado en opción al grado científico de doctor, Universidad de Rioja Servicio de Publicaciones, 2002. - - 332h.
- Valle, R. (1995): La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Universidad de Cádiz, España.
- Viedma Martí, J.M. (2001): La gestión del conocimiento y el capital intelectual. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com>, 11 de septiembre 2002. Ponente en el 2nd y 3rd World Congress on Intellectual Capital and Innovation, en Hamilton, Notario (Canadá).
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based View of the Firm. Strategic Management Journal, vol. 5, pp. 171-180.