



**Instituto Superior Minero Metalúrgico  
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”  
Facultad de Humanidades  
Bibliotecología y Ciencia de la Información.**

# **TRABAJO DE DIPLOMA**

**EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADA EN CIENCIA DE LA INFORMACIÓN**

**Título: Configuración de un escenario de diagnóstico para una Red de Inteligencia Compartida Organizacional en la Dirección de Recursos Humanos de la Empresa Mecánica del Níquel.**

**Autora: Aliannis García Leyva**

**Tutor: Dr. C. Gustavo Rodríguez Bárcenas**

**Moa, 2010**

## *Declaración de Autoría*

Declaro que yo soy la única autora del presente trabajo de diploma. Autorizo al Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa y a la Facultad de Humanidades para que hagan con el mismo el uso que estimen pertinente. Para que así conste firmo la presente a los 27 días del mes de junio del 2012.

---

Aliannis García Leyva  
Diplomante

---

Dr. C Gustavo Rodríguez Bárcenas  
Tutor



## *PENSAMIENTO*

*Si somos serios respecto a mejorar el Aprendizaje Organizacional, entonces debemos adoptar políticas que reflejen las conductas naturales humanas. La clave para influenciar estas conductas es una "Aproximación de Segunda Generación a la GT".*

*Marc W. McElroy*



## Agradecimientos

*A mi tutor el Dr. C Gustavo Rodríguez Bárcenas que tanta paciencia, dedicación y comprensión ha tenido conmigo.*

*A mi madre santa por ser la estrella que ilumina mi ser, por darme asiento en todo momento de su vida y por entregarme tanto amor.*

*A mi tía Soraida Leyva que siempre quiso verme realizada y me sirvió de ejemplo en todo momento, hoy te digo que he cumplido con uno de mis mayores sueños y me siento orgullosa por eso, porque sé que siempre estarás satisfecha con mis resultados.*

*A mis tías del alma Oneida Leyva y Aileida Batista por toda su ayuda y consejos certeros.*

*A mi querido hermano Aniel Laurencio y a mi novio Luis Yamiel Padilla por haber estado presentes en mi vida.*

*A Yeander Aguilera Arias por haberme soportado y abrirme el camino hacia mi tutor.*

*A aquellas personas que ocuparon, ocupan y ocuparán un espacio muy especial en mi corazón.*

*A todos muchas gracias.*



## *Dedicatoria*

*A mi madre por apoyarme y darme fuerzas para seguir adelante cuando ya me estaba dando por vencida.*

*A mi tutor el Dr. C Gustavo Rodríguez Bárcenas por haber convertido mis pesadillas en sueños.*

*A toda mi familia y mis seres queridos por su cariño, apoyo y comprensión.*



# RESUMEN

El modelo de Red de Inteligencia Compartida pretende ser un esquema de integración, partiendo de la configuración de un escenario de diagnóstico que permite detectar necesidades de los actores en estudio, y priorizar estos conocimientos necesarios para tomar decisiones acertadas sobre la base de un sistema de gestión del conocimiento. La visualización se soporta en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, permitiendo con ello integrar conjuntos de datos, información, conocimientos e inteligencia provenientes de diferentes fuentes.

Se exponen los resultados de la investigación desarrollada acerca de procesos vinculados con el conocimiento, con el objetivo de Configurar un escenario de diagnóstico para una Red de Inteligencia Compartida Organizacional. Se aplica al caso específico de la Dirección de Recursos Humanos de la Empresa Mecánica del Níquel, para lo cual, se abordan los aspectos teóricos y metodológicos acerca de las temáticas que orbitan el objeto de estudio.

**PALABRAS CLAVES:** Conocimiento, Gestión del Conocimiento, Organización del Conocimiento, Toma de Decisiones, Tecnología de la Información y las Comunicaciones, Inteligencia.



# *ABSTRACTS*

The model of Shared Intelligence Network aims to be an integration scheme, based on the configuration of a diagnostic scenario to detect needs of actors in the studio, and prioritize these skills to make sound decisions on the basis of a management system of knowledge. The display is supported by the Information Technology and Communications, thereby allowing integrated data sets, information, knowledge and intelligence from different sources.

We present the results of research carried out on processes associated with knowledge, with the aim of Setting a diagnostic scenario for Organizational Shared Intelligence Network. It applies to the specific case of the Human Resources Department of Mechanical Nickel Company, for which, it addresses theoretical and methodological aspects about the topics that orbit the object of study.

**KEYWORDS:** Knowledge, Knowledge Management, Knowledge Organization, Decision Making, Information Technology and Communications, Intelligence.



## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
CAPITULO 1: Marco teórico. ....	8
1.1- El conocimiento, contexto teórico. ....	8
1.1.1- Conceptualización del conocimiento.....	8
1.1.2- Tipología de conocimiento.....	10
1.1.3- Conocimiento organizacional. ....	16
1.2- La inteligencia organizacional. ....	18
1.2.1- Orígenes de la inteligencia.....	18
1.2.2- La inteligencia competitiva. ....	19
1.2.3- La inteligencia en las organizaciones.....	20
1.2.4- La inteligencia compartida. ....	22
1.3- Modelo de Red de Inteligencia Compartida Organizacional.....	26
1.3.1- Fundamentación del Modelo de Red de Inteligencia Compartida..	26
1.3.2- Complementos del Modelo de Red de Inteligencia Compartida. ....	28
1.3.2.1- Génesis del Modelo de Red de Inteligencia Compartida. ....	28
1.3.2.2- Objetivos del Modelo de Red de Inteligencia Compartida. ....	31
1.3.2.3- Estructura del Modelo de Red de Inteligencia Compartida.....	32
1.3.3- Algunos antecedentes sobre la configuración del escenario de detección de necesidades como parte del Modelo de Red de Inteligencia Compartida Organizacional.....	33
CAPITULO 2: Materiales y métodos. ....	36
2.1- Materiales empleados en la investigación.....	36
2.1.1- Contexto de estudio.....	36
2.1.2- Materiales de corte documental.....	39
2.1.3- Materiales relacionados con los recursos humanos. ....	41
2.1.4- Materiales relacionados con las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones. ....	41
2.2- Métodos y técnicas empleadas en la investigación. ....	43
2.2.1. Metodología para la detección de las necesidades de la organización. ....	43
2.2.2- Descripción general de los métodos, técnicas y variables empleadas. ....	44
2.2.2.1- Métodos y Técnicas.....	44
2.2.2.2- Variables consideradas en las encuestas. ....	46
2.2.3. <i>Procedimiento metodológico utilizado en la detección de necesidades.</i> ....	52
CAPITULO 3: Análisis y discusión de los resultados ..... 58	58
3.1- Red de Inteligencia Compartida para la Dirección de RRHH de la Empresa Mecánica del Níquel. ....	58
3.1.1- Configuración del escenario o detección de necesidades de la Dirección de RRHH de la Empresa Mecánica del Níquel.....	58
3.1.2 La configuración del escenario en la Red de Inteligencia Compartida para la Dirección de Recursos Humanos (RRHH) de la Empresa Mecánica del Níquel (EMNi).....	106
CONCLUSIONES .....	109



RECOMENDACIONES .....	110
BIBLIOGRAFIA.....	111
ANEXOS .....	115
ANEXO 1: Ventajas y desventajas en la toma de decisiones grupales.....	115
ANEXO 2: Análisis realizado por Nevo donde se concibe los DSS en las distintas revistas con su volumen y número.....	117
ANEXO 3: Preguntas propuesta por Liebowitz et al (2000). .....	119
ANEXO 4: CUESTIONARIO I .....	120
ANEXO 5: CUESTIONARIO II .....	126
ANEXO 6: Reunión con los directivos de la organización. ....	129
ANEXO 7: Guía de la entrevista con el Director de Recursos Humanos.....	130
ANEXO 8: Reunión con los responsables e integrantes del área que se va a estudiar. ....	131
ANEXO 9: Pautas a seguir para el desarrollo de las reuniones y talleres..	132
ANEXO 10: Taller con carácter participativo.....	133
ANEXO 11: Entrevista a los trabajadores de la Dirección de RRHH.....	134



## INTRODUCCIÓN

Según Drucker (1993), en nuestro tiempo existe una transformación en la concepción del conocimiento, este ha pasado de una situación referida al desarrollo intelectual de la persona a otra como factor de producción tomando como base su utilidad. En este sentido, el conocimiento se convierte en un instrumento o medio para obtener resultados. De ahí que nunca como ahora se hace tan necesario para las organizaciones gestionar adecuadamente sus conocimientos tomando en consideración además los requerimientos del mercado orientados a la demanda de los clientes, la competencia internacional y la pérdida de los conocimientos en las organizaciones.

Los Sistemas de Gestión de Conocimientos (SGC) actualmente se han potenciado tanto en el campo empresarial como a nivel académico entre otras causas debido a que existe una mayor conciencia de los gerentes hacia la información como un recurso más de la organización y como fundamento del capital intelectual, también producto del avance tecnológico en informática documental, telemática y la integración de ambos a partir de Internet. Estos sistemas favorecen la explotación continua del conocimiento para desarrollar nuevos y diferentes procesos y productos dentro de las organizaciones, haciendo coincidir las necesidades concretas de información de las distintas personas y equipos de trabajo, con la disponibilidad efectiva de dicha información.

En la actualidad existe una preocupación substancial por saber cómo las organizaciones propician el intercambio de experiencias, que permitan mejorar el impacto del trabajo y facilite la generación de nuevos conocimientos, en aras de favorecer el proceso de toma de decisiones (Bárcenas, 2013).

Los sistemas que permiten compartir el conocimiento, la información y que alcancen un nivel alto de interactividad hasta permitir su recomendación y recuperación inteligente y organizada, hoy en día nuclea áreas de investigación en las que las organizaciones han fijado su atención debido a la vital importancia de los resultados que se desprenden de esta.

La propia evolución en los últimos tiempos de las TIC, han propiciado la transformación de los sistemas y como resultado son evidenciadas facetas de organización y representación estructuradas o semiestructuradas del conocimiento, esta situación no es ajena a las organizaciones debido a que estos sistemas responden a sus objetivos,



ya que están centrados en el desarrollo, organización y aplicación del conocimiento en sus actividades diarias.

Los procesos vinculados con el conocimiento están constituidos por conjuntos de acciones inherentes a las actividades humanas. Son procesos que pueden ser experimentados, organizados, estructurados y aplicados de forma creadora en una organización, por lo que resultan adecuados para atender e integrar con fluidez las nuevas necesidades de las organizaciones provocadas por el actual contexto económico, social y tecnológico. Mejorar la inteligencia de toda una institución a partir de medios que permitan la administración de este conocimiento organizacional, requiere de esfuerzos para definirlo, adquirirlo, representarlo, retenerlo, administrarlo y transferirlo; ello constituye una necesidad actual de primer orden. En particular, estas necesidades son inherentes a toda institución académica ya sea formativa, investigativa o de producción (Bárceñas, 2013).

Un modelo que permita estructurar una red de inteligencia dentro de estas instituciones, en la que los distintos actores puedan compartir e interactuar, exponer sus conocimientos, capitalizar sus experiencias y recuperar información que satisfaga sus necesidades, integrando las tecnologías que sustentan estos procesos, propiciará el escenario de un futuro esperado, donde deben ser establecidas políticas de administración del conocimiento implementando métodos, facilitando procesos de trabajo colaborativo orientados a la generación, construcción, búsqueda y uso del conocimientos, no solo para dar soluciones a problemas, sino también, generando nuevos conocimientos sobre la base de los ya existentes y para ello inicialmente es necesario identificar el estado y comportamiento de los activos de conocimientos. En el caso de las industrias, estos modelos pudieran marcar el salto cualitativo y cuantitativo que las inserte en el proyecto social que hoy es la Sociedad del Conocimiento.

La transferencia de conocimientos constituye una de las acciones principales dentro de los procesos relacionados con la gestión del conocimiento, especialmente cuando apoya la toma de decisiones. En los procesos más simples esta acción generalmente se realiza sin planificación alguna pero en los contextos organizacionales y principalmente en los productivos, la transferencia de conocimiento debe ser conceptualizada y planificada como condición indispensable para lograr un nivel



adecuado de eficacia. En muchas de estas organizaciones, y específicamente en la Dirección de Recursos Humanos de la Empresa Mecánica del Níquel hoy en día esto no constituye el modo general de actuación de la gestión del conocimiento, y como factor elemental poder identificar e inventariar estos activos para lograr una correcta transferencia a través de una Red de Inteligencia Compartida Organizacional como apoyo a la Toma de Decisiones, lo cual constituye la esencia de nuestra situación problemática.

Por lo anteriormente descrito se identifica como **problema** el siguiente:

¿Cómo desvelar el estado actual de los activos del conocimiento y su comportamiento en la Dirección de Recursos Humanos de la Empresa Mecánica del Níquel (EMNI) que permita sentar las bases para una Red de Inteligencia Compartida Organizacional?

Para esta investigación se determina como **Objeto de estudio** las Redes de Inteligencias Compartidas Organizacionales.

Acotando su **Campo de acción** en los Escenarios de Diagnóstico del Conocimiento.

#### **Objetivo General:**

Establecer la configuración de un escenario de diagnóstico de los activos del conocimiento en la Dirección de Recursos Humanos de la Empresa Mecánica del Níquel (EMNi) que permita desvelar su estado actual y comportamiento como base para una Red de Inteligencia Compartida Organizacional.

#### **Objetivos específicos:**

- Elaborar el marco teórico conceptual referente a los componentes de una Red de Inteligencia Compartida Organizacional enfatizando en la configuración del escenario de diagnóstico.
- Analizar el Modelo de Red de Inteligencia Compartida Organizacional para la configuración del escenario o detección de necesidades como su primera etapa para su aplicación en la Dirección de Recursos Humanos (RRHH) de la EMNi.
- Configurar el escenario de detección de necesidades de los activos del conocimiento en la Dirección de RRHH de la EMNi.



### **Hipótesis:**

Un proceso caracterizado por la configuración del escenario o detección de necesidades de los activos del conocimiento en la Dirección de RRHH de la EMNi permitirá desvelar su estado actual y comportamiento, así como sentar las bases para el establecimiento de una Red de Inteligencia Compartida en dicha Organización.

### **Métodos y técnicas de investigación.**

#### **Métodos teóricos.**

Los **métodos teóricos** permiten la construcción y desarrollo de la teoría científica y el enfoque general para abordar los problemas de la ciencia. Por ello estos métodos permiten profundizar en el conocimiento de las regularidades y cualidades esenciales de los fenómenos. Posibilitan la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados.

El método **histórico lógico** se utiliza para valorar la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos relacionados con el objeto de estudio. Para ello se analizaron los distintos conceptos dados por diferentes autores, estos son tratados en la fundamentación teórica de la investigación.

Asimismo se aplicó el método de **análisis síntesis** durante la revisión y procesamiento de la información relacionada con el tema, de la misma forma se aplicó durante el manejo de los datos primarios lo que permitió desarrollar razonamientos lógicos para arribar a conclusiones. Para el análisis de las Redes de Inteligencia Compartida Organizacional como un todo y de manera independiente por cada una de sus etapas y componentes, haciendo mayor énfasis en la configuración del escenario.

**Inductivo–deductivo:** Para diagnosticar cada uno de los temas que se abordan en la investigación y concebir la propuesta de los instrumentos a utilizar en el proceso.

**Sistémico-estructural:** Para abordar todos los procesos involucrados en la temática estudiada, proporcionando una visión general integral del fenómeno objeto de estudio, sus componentes, estructura y relaciones fundamentales.

#### **Métodos Empíricos.**

**Análisis documental clásico:** A partir de la revisión de la literatura y la documentación especializada, se localizaron los referentes teórico y conceptuales que sustentan la



investigación, la cual incluyó la revisión artículos científicos, textos, artículos de Internet, pudiéndose determinar las ideas relevantes con vistas a la fundamentación teórica, lo cual permitió definir los conceptos básicos con la finalidad de sistematizar el marco teórico conceptual que permitió respaldar la ejecución de la investigación.

**Métodos matemáticos:** para el tratamiento de los datos obtenidos en los instrumentos de medición, determinando la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa ante las distintas respuestas a las preguntas realizadas en las técnicas empleadas.

## **Estructura Capitular.**

### **Capítulo 1: Marco teórico**

Este capítulo muestra los aspectos teóricos conceptuales acerca del desempeño de procesos vinculados con el conocimiento y su gestión, las redes de inteligencia compartida organizacional como herramienta indispensable para favorecer la transferencia de conocimiento entre los actores de la organización, todo este basamento vislumbra de manera concisa las cuestiones intrínsecas que relacionan los activos de conocimiento con los procesos que se llevan a cabo en las entidades. Por otro lado también se recogen elementos constituyentes de la inteligencia organizacional, competitiva y sus principales características para ser desarrollada en diversos ámbitos. Por último se describen algunos antecedentes sobre la configuración de un escenario de diagnóstico.

### **Capítulo 2: Materiales y métodos.**

De acuerdo al planteamiento del problema se aborda en esta sección de materiales y métodos toda la estructura metodológica seguida en el transcurso de la investigación, en la cual se requiere de un análisis de funcionalidades concerniente a la configuración del escenario de diagnóstico de necesidades, como parte de la estructura interna del modelo de Red de Inteligencia Compartida Organizacional, con el apoyo de los materiales son tratadas las etapas vinculadas con el diagnóstico preliminar. Con el análisis metodológico es retroalimentada la propuesta de investigación con los objetivos y resultados, permitiendo con ello desarrollar la etapa inicial del modelo de contribución al proyecto de investigación red de inteligencia compartida organizacional como soporte a la toma de decisiones en la Dirección de RRHH de la EMNi.



### **Capítulo 3: Análisis y discusión de los resultados.**

Este capítulo es uno de los corolarios finales del proceso investigativo llevado a cabo, pues pretende reflejar de manera explícita los resultados de los procedimientos metodológicos descritos en el epígrafe de métodos, y que constituye uno de los niveles y base estructural del Modelo de Red de Inteligencia Compartida, analizando su impacto y relación en el caso específico de la Dirección de RRHH de la EMNi, por otro lado se muestra también la discusión de estos resultados demostrando así un compendio general de la importancia y validez de la investigación realizada.



## **CAPITULO 1: Marco teórico.**

Este capítulo muestra los aspectos teóricos conceptuales acerca de procesos vinculados con el conocimiento y su gestión, las redes de inteligencia compartida organizacional como herramienta indispensable para favorecer la transferencia de conocimiento entre los actores de una organización, todo este basamento vislumbra de manera concisa las cuestiones intrínsecas que relacionan los activos de conocimiento con los procesos que se llevan a cabo en las entidades. Por otro lado también se recogen elementos constituyentes de la inteligencia organizacional, competitiva y sus principales características para ser desarrollada en diversos ámbitos.

### **1.1- El conocimiento, contexto teórico.**

Son más eficientes las organizaciones que gestionan el conocimiento en aras de cumplimentar sus objetivos estratégicos. El conocimiento es la esencia fundamental para el desarrollo de las organizaciones, instituciones o empresas, pues luego del proceso de transformación de datos en información y su aplicabilidad se genera el conocimiento como fase siguiente de la pirámide.

Se denomina conocimiento al conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas. Comprenden tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción (Ponjuán-Dante, 2006).

#### **1.1.1- Conceptualización del conocimiento.**

El conocimiento no es dato ni información, aunque se relaciona con ambos y a menudo las diferencias entre estos términos es una cuestión de grado. Es importante destacar que datos, información y conocimiento no son conceptos intercambiables. El éxito o el fracaso de la empresa puede depender de saber cuál de estos necesita la organización o institución, cuales se tienen y que es posible hacer o no con cada uno (Davenport y Prusak, 2001).

Por otra parte según Ponjuán-Dante (2006) el poder del conocimiento para organizar, seleccionar, aprender y evaluar proviene tanto, y posiblemente más, de valores y creencias como de información y lógica. Esto por supuesto devela la tipología de conocimiento que muchos autores como (Davenport y Prusak, 2001; Nonaka y





Takeuchi, 1995; Ponjuán-Dante, 2006; Vendrell, 2001; Weber y Cisneros, 2003) han tratado en sus investigaciones.

El conocimiento es el único recurso que aumenta con el uso (Probst, Raub, y Romhardt, 2001), es decir a medida que es usado el conocimiento para la solución a los distintos problemas a que se enfrentan las organizaciones y las instituciones correlacionalmente aumenta también el conocimiento, la interacción, el intercambio de experiencia, etc.

Según Probst, Raub et al (2001) para sobrevivir y competir en la "sociedad del conocimiento", las compañías deben aprender a manejar los activos intelectuales con que cuentan. Es probable que haya pocas novedades respecto de la administración de los factores tradicionales de la producción; la administración del conocimiento, por otra parte, está en sus inicios.

El conocimiento es un factor que ha impactado significativamente en los directivos de las organizaciones e instituciones con el objetivo de alcanzar mayor competitividad. Las organizaciones e instituciones se han visto obligadas a utilizar el "tesoro oculto" como lo llaman estos autores en las mentes de sus empleados. Muchas organizaciones integran grupos o equipos de trabajo para compartir e intercambiar el conocimiento con el objetivo de lograr mayor eficiencia en su desempeño.

La importancia del conocimiento y su gestión dentro de las organizaciones está fuera de duda. Sin embargo, no existe un consenso en cuanto a su definición e identificación cuantitativa de los beneficios derivados de su mejor gestión (Pérez y Dressler, 2007). Aunque es cierto esto se debe destacar, la variedad de autores de relevante prestigio (Drucker, 1988; Grant, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1995; Probst et al., 2001) que plantean que las organizaciones solo podrán adquirir y mantener ventajas competitivas mediante el uso adecuado del conocimiento.

Los conocimientos lo poseen los hombres y mujeres. La organización y la sociedad para innovar salen a gestionar nuevos conocimientos, obviamente previa evaluación y determinación del propio conocimiento, conocimiento endógeno y conocimiento exógeno, que le permita desarrollar nuevos productos, servicios, procesos o formas organizacionales (Cruells, 2009).

Bengt-Åke realiza una serie de análisis sobre la condición del conocimiento en las organizaciones, donde plantea que este no es totalmente público ni totalmente privado.



Comenta que el conocimiento podría aparecer tanto como una contribución, identificado por la competencia, y el producto, identificado por la innovación, en el proceso de producción de las organizaciones (Bengt-Åke, 2003).

El conocimiento es un conjunto formado por información, reglas, interpretaciones y conexiones, ubicadas dentro de un contexto y una experiencia, adquirido por una organización, bien de una forma individual o institucional. El conocimiento sólo reside en un conocedor, una persona específica que lo interioriza racional o irracionalmente (Aja, 2002).

El conocimiento es proceso y resultado dinámico, con sentido personal, grupal, organizacional y social, de la percepción, comprensión, reelaboración creativa, concepción de su aplicación, y transformación con fines de comunicación, de la información representada en las fuentes y soportes, que llega a las personas mediante la propia comunicación, en la actividad, y que se encuentra condicionado, en su contenido y transcurso, por el contexto histórico y social de dicha actividad (Núñez, 2002).

En fin que el conocimiento se basa en datos e informaciones y que además son un conjunto elementos cognitivos y habilidades que tienen los seres humanos con los cuales dan soluciones a las problemáticas cotidianas de las organizaciones e instituciones y sociedades en general.

### **1.1.2- Tipología de conocimiento.**

Es un acto normal presenciar en innumerables artículos, libros, etc., palabras relacionadas con el paso de las sociedades industriales a las posindustriales y del conocimiento, sociedad de la información, sociedad con organizaciones basadas en el aprendizaje, era de la información, sociedad del conocimiento y otros, que lejos de criticarlas es imprescindible retomarlas, provocado por el propio desarrollo y evolución de estos elementos en la humanidad, y las distintas etapas de transición que han discursado por el mundo civilizado de hoy.

El ser humano obtiene conocimientos y su relación con la información según Ponjuán-Dante (2006) a partir de determinados procesos como son la comparación (¿en que difiere la información de esta situación comparada con la de otras situaciones conocida?), consecuencias (¿Qué implicaciones proporciona la información para la toma de decisiones



y las acciones?), conexiones (¿Cómo se relaciona esta porción del conocimiento con otras?) y conservación (¿Qué piensan otras personas acerca de esta información?).

Esta autora expone que el conocimiento presenta varios componentes, los cuales están relacionados con el desarrollo del conocimiento a través del tiempo incluyendo tanto lo que absorbemos de los libros, cursos y asesores como también del aprendizaje informal identificado todo esto por la experiencia. Otros como la verdad práctica, situaciones vividas de cerca; la complejidad; el criterio como parte de la evaluación de nuevas situaciones e informaciones permite refinar respuestas a estos nuevos acontecimientos; otras como reglas empíricas e intuición y por último los valores y creencias, donde la autora citando a Nonaka asevera que el conocimiento a diferencia de la información está compuesto por estos dos últimos componentes (Ponjuán-Dante, 2006).

La transformación del conocimiento en riqueza económica y social es, ante todo, el gran objetivo de cualquier política pública de investigación e innovación (Presmanes y Cabrera, 2004). Es evidente que el conocimiento tiene un importante impacto en el desarrollo político, económico, tecnológico y social en cualquier organización, institución de un país.

Atendiendo el criterio de muchos autores (Albacete, 2010; Alvarez, 2003; Bengt-Åke, 2003; Davenport y Prusak, 2001; Koskinen y Vanharanta, 2002; Lundvall, 1996; Malinconico, 2002; Nonaka y Takeuchi, 1995; OECD, 2004; Ponjuán-Dante, 2006; Wilson, 2002; Zare, Jamshidi, Rastegar, y Jahromi, 2011) que hacen referencia a la clasificación de (Polanyi, 1958) que se resumen en la expresión “nosotros podemos conocer más de lo que podemos decir”, el conocimiento puede clasificarse en Conocimiento Tácito y Conocimiento Explícito o también denominado por algunos autores como Conocimiento Articulado.

### **Conocimiento Tácito:**

Según Ponjuán-Dante (2006) el conocimiento tácito es el conocimiento poco o no codificado que no puede ser formalmente comunicado; este conocimiento es el que no está registrado por ningún medio; se obtiene mediante la adquisición de conocimiento de manera práctica y solo es posible transmitirlo y recibirlo consultando directa y específicamente al poseedor de estos conocimientos.

Por otra parte Álvarez (2003) plantea que el conocimiento tácito es el que se ha acumulado durante un tiempo y es resultado de las prácticas llevadas a cabo en una empresa o en una organización de Investigación más Desarrollo, este conocimiento se



embute generalmente en las personas y solo se puede transferir por medio de la interacción personal entre el maestro y el aprendiz. Tal conocimiento se da por medio de lecciones: es práctico y es adquirido en el quehacer diario.

Los conocimientos tácitos no pueden ser captados y guardados en bases de datos, sin embargo, la identidad de las personas individuales que poseen especial clases de conocimientos tácitos, si pueden ser guardados en bases de datos (Malinconico, 2002).

De todo esto se infiere que el conocimiento tácito está muy estrechamente vinculado a las vivencias de las personas, es inseparable de ellos, y muy positivamente puede compartirse e intercambiarse a partir de la interacción directa.

### **Conocimiento Explícito:**

Según Álvarez (2003) el conocimiento articulado o explícito es el disponible en manuales, en los documentos de las organizaciones, en los textos. Es susceptible de adquisición por medio de la lectura y análisis de documentos.

Malinconico (2002) asevera que los conocimientos explícitos pueden ser grabados en una base de datos. Conocimientos explícitos son hechos, referencia, que pueden ser plasmados en documentos.

Ponjuán-Dante (2006) manifiesta que el conocimiento explícito puede expresarse mediante palabras y números. Es conocimiento formal, pueden ser conformados en las documentaciones de las organizaciones. Es el conocimiento organizativo por excelencia, pero que apenas tiene utilidad si no se combina con el conocimiento tácito.

Nonaka y Takeuchi (1995) destacan la importancia de la conversión del conocimiento tácito en otras formas de conocimiento explícito y tácito, así como también de formas de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito y explícito (figura 1). Según estos autores, el conocimiento está presente en estas dos formas y el éxito de la innovación es altamente determinada por la capacidad de establecer vínculos incorporando estos dos tipos de conocimiento en una forma clara en sus procesos de conversión.

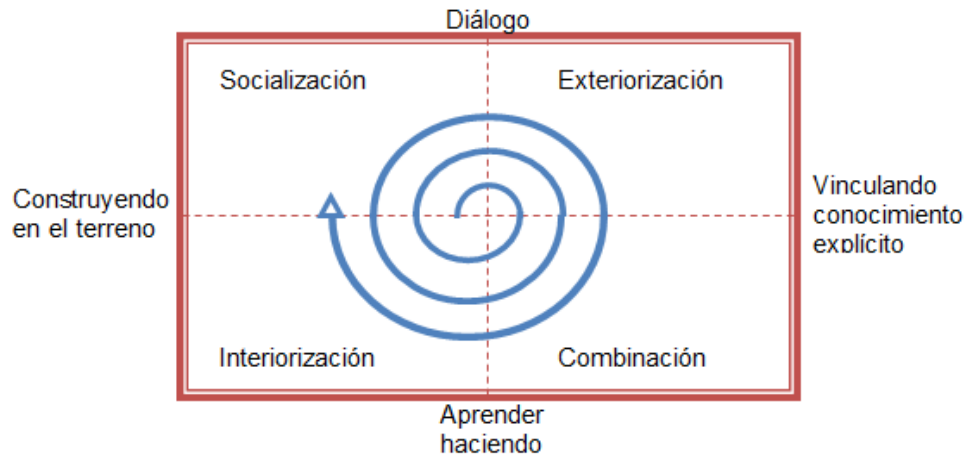


Figura 1. Cuatros tipos de conversión de conocimiento. Fuente: (Ponjuán-Dante, 2006).

Según Ponjuan-Dante (2006) refiriéndose a la tipología de conversión de conocimiento describe que:

- La socialización es el proceso de compartir experiencias y, por tanto, de creación de un conocimiento tácito, como modelos mentales y habilidades técnicas.
- La exteriorización es un proceso de creación de conocimiento en el que el conocimiento tácito se vuelve explícito, tomando la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos.
- La combinación es un proceso para sistematizar conceptos en un sistema de conocimiento. Esta forma de conversión de conocimiento involucra la combinación de diferentes cuerpos de conocimiento explicitados.
- La interiorización es el proceso de incorporar el conocimiento explícito en tácito. Está muy vinculado a aprender haciendo.

Nonaka y Takeuchi (1995) describen en la espiral del conocimiento (figura 2) la interacción repetitiva en la creación de conocimiento, tributando al modelo SECI como denominara Ponjuán-Dante (2006) en su libro “Introducción a la Gestión del Conocimiento” haciendo referencia a las socialización-externalización-combinación-interiorización, describe además las cuatro combinaciones posibles entre los distintos tipos de conocimiento: de tácito a tácito, de tácito a explícito, de explícito a explícito y de explícito a tácito.



**Figura 2. La espiral del conocimiento. Fuente: (Nonaka y Takeuchi, 1995; Ponjuán-Dante, 2006).**

El conocimiento tácito tiene dos dimensiones: técnica y la dimensión cognoscitiva. La dimensión técnica tiene que ver con la destreza práctica de realizar una labor, la dimensión cognoscitiva consiste en diseños, modelos mentales, creencias y percepciones que reflejan nuestra imagen de la realidad y nuestra visión para el futuro (Amaya, 2009).

Por otro lado el conocimiento explícito describe un conocimiento formal, es transmitido de manera sencilla entre grupos e individuos. Estas tipologías de conocimientos tienen una relación muy estrecha uno con el otro.

Ponjuán-Dantes (2006) por su parte distingue tres tipos de conocimiento atendiendo a la utilidad que tienen para la organización: conocimiento tácito, explícito y cultural.

Del conocimiento tácito y explícito se han abordados diferentes enfoques anteriormente. Sobre el conocimiento cultural se puede decir que son estructuras cognoscitivas y efectivas que utilizan habitualmente los miembros de una organización para percibir, explicar, evaluar y construir la realidad.

Este tipo de conocimiento es adquirido a partir de elevados períodos de experimentación y ejecución en una tarea, durante los cuales la persona desarrolla un tacto y una capacidad para hacer juicios sobre la ejecución satisfactoria de la actividad.

El conocimiento cultural incluye las figuraciones y las opiniones que se usan para describir y explicar la realidad, así como las convenciones y expectativas que se emplean para asignar valor y significado a la nueva información (Amaya, 2009). Estos elementos que describen la realidad del individuo criterialmente, así como normas y



valores compartidos forman el marco de referencia con base en el cual los miembros de la organización construyen la realidad, reconocen el rasgo destacado de la nueva información y evalúan interpretaciones y acciones alternativas.

Para algunos autores existen tres niveles de conocimiento: tácito, implícito y explícito. El conocimiento tácito es el tipo de conocimiento que permanece en un nivel inconsciente, se encuentra desarticulado y lo implementamos y ejecutamos de una manera mecánica sin darnos cuenta de su contenido. Es el más difícil de extraer, se puede explicitar y transmitir, pero se requiere otro proceso que está más ligado a la observación, la imitación y la asimilación. Es el más valioso, ya que este tipo de conocimiento es el que da un estilo único y muy difícil de igualar por la competencia. Generalmente es el que otorga un valor agregado al trabajador intelectual y la empresa orientada al conocimiento (Belly, 2004).

Según este autor el conocimiento implícito a diferencia del conocimiento tácito, es el que se sabe que se posee, pero no se percibe cuando se está utilizando, simplemente se ejecuta y se pone en práctica de una manera habitual. Mientras que el conocimiento explícito es el que se sabe que se tiene y se está plenamente consciente cuando se ejecuta, es el más fácil de compartir con los demás ya que se encuentra estructurado y muchas veces esquematizado para facilitar su difusión.

La explicitación de los conocimientos traerá consigo beneficios para la organización, el hecho de tener explícitos los conocimientos sería un escenario cómodo para el capital humano de la organización. Siendo así es posible potenciar el conocimiento en la organización o institución estableciendo manuales de procedimientos, formatos de negocios, maneras de proceder, capacitaciones, seminarios, etc.

Amaya (2009) refiriéndose a los trabajos de (Belly, 2004; Pérez, 2005; Suliman, 2002) clasifica el conocimiento en: explícito como la información, el *know how*, conocimiento implícito como aquel que puede ser capturado y codificado como información mientras que el tácito es conocimiento que no se puede capturar ni codificar como información.

Núñez (2002) haciendo referencia a Solveig Wikström et al, plantea que estos autores clasifican el conocimiento en: generativo, productivo y representativo.

El conocimiento generativo es el resultado del proceso de creación del conocimiento durante la solución de problemas o la identificación de nuevas propuestas o alternativas





para nuevas oportunidades; éste conocimiento es utilizado luego de los procesos productivos o de servicios donde se genera un tipo de conocimiento aplicado, compendiado en los productos o resultados, de carácter explícito y con valor agregado. Según estos autores un taladro es conocimiento explícito derivado de los procesos de conocimiento de la compañía manufacturera y también plantean que otros procesos en la compañía transfieren conocimiento explícito para el cliente, a los que se les puede llamar procesos representativos.

Núñez (2002) enuncia que existen otros tipos de conocimiento que se deriva de su contenido, como es el conocimiento conceptual vinculados con las bases teóricas de una función determinada como son el conocimiento de teorías, leyes, regularidades, conceptos y nociones; por otro lado plantea que otro tipo de conocimiento es el operacional está dirigido a las cuestiones prácticas de aplicar metodologías, técnicas y procedimientos que pueden ser combinadas y utilizadas como alternativas, consiste en saber cómo se deben realizar las operaciones.

De cualquier manera, las conceptualizaciones emitidas por los distintos autores mencionados anteriormente, distinguen como base fundamental de la tipología de conocimiento, al conocimiento tácito y al conocimiento explícito y la interrelación que de todo ello se deriva. Es importante destacar que estos conocimientos persisten en el individuo y su funcionalidad depende de la solución a las distintas problemáticas que puedan presentarse en la vida cotidiana de la sociedad en general.

### **1.1.3- Conocimiento organizacional.**

En las organizaciones los procesos juegan un rol fundamental, su interacción y vínculo uno con el otro, hacen de esta, su labor de impacto, partiendo de su megaproceso y procesos claves, se derivan las tareas o actividades que a partir de procedimientos son cumplibles en su contexto. El conocimiento para llevar a cabo los distintos procesos de las organizaciones o instituciones inciden directamente en el propio desarrollo de estas organizaciones, llevando a cabo intelectualidad y propiciando al capital humano nuevos enfoques de acción profesional, que da solución a las problemáticas que surgen en su desarrollo.

En cada uno de los procesos organizacionales son empleados los conocimientos que presentan los principales actores en este caso las personas, que en si son los





trabajadores de las organizaciones, que utilizando distintas herramientas, son capaces de propiciar valor agregado y su magnitud estará dada a partir de la calidad del conocimiento que se haya aplicado en los distintos procesos.

El carácter social de la actividad humana se constituye por variados grupos que en dependencia de sus contextos y el tratamiento a diferentes problemas, las experiencias históricas y sociales en una época y lugar dados, integran el entorno de las organizaciones. Las organizaciones o instituciones se retroalimentan a partir de las ideas y de las realidades de carácter económico, financiero, social, político, jurídico, comercial, científico y tecnológico; todos constituyen un conocimiento o conciencia social. Las organizaciones, para subsistir como tales, según Núñez (2002) deben dominar el conocimiento social para orientar sus acciones hacia ese entorno, independientemente de que deben también tener en cuenta, identificar y propiciar la exteriorización del conocimiento individual y de los diferentes grupos dentro de la organización, concentrando y compartiendo así el producto de numerosas fuentes de conocimiento internas y externas.

En documentos de la Organización para la Economía, la Cooperación y el Desarrollo (OECD) se plantea que, el flujo de conocimiento puede ocurrir en dos direcciones fundamentales: fuera de un área o dentro de un área (OECD, 2004). Si es extrapolada esta observación a una empresa u organización es detectable que la relación ambiente – organización en cuanto a conocimiento es perceptible en el sentido de que los flujos de conocimiento en los procesos claves y subprocesos responden como un todo a la principal actividad de dicha organización.

Es importante destacar que la pérdida de una persona en una organización ya sea por el motivo que sea, es una merma irreparable de conocimiento, que en este caso sería del tipo tácito, ya que el explícito pudo haber sido plasmado de alguna forma en algún documento o medio de almacenamiento, de manera que este tipo de conocimiento depositado pueda servir en alguna medida a otras personas que se muevan en esta organización.

En las organizaciones donde se toma el conocimiento como base de desarrollo de competencias y habilidades para el fortalecimiento de su misión social, crecerá considerablemente la posibilidad de solucionar problemas con mayor calidad. En fin de cuenta las personas son los principales actores en este proceso, pues ellos poseen los



conocimientos, que se irán adquiriendo en la organización de una manera exponencial, todos los días al enfrentar las problemáticas cotidianas.

## **1.2- La inteligencia organizacional.**

Anteriormente se han tratado importantes elementos conceptuales que describen al conocimiento, como este tiene gran repercusión en los procesos de toma de decisiones, así como el papel que juega la información en este sentido, de igual manera se presentarán en el presente epígrafe las cuestiones vinculadas con la inteligencia, como una fase superior de aplicación del conocimiento y su impacto en las organizaciones.

### **1.2.1- Orígenes de la inteligencia.**

Desde el punto de vista psicológico, el término inteligencia es la capacidad de adquirir conocimiento o entendimiento y de utilizarlo en situaciones novedosas, se emplea desde finales del siglo XIX. En el ámbito gerencial, debe su origen a las actividades militares en las que se requiere una considerable inteligencia para acceder a las fuentes, obtener información sobre el enemigo y entregarla a los mandos que deben tomar las decisiones, los miembros de la inteligencia no toman las decisiones por sí mismos. Es así como surge una acepción diferente de la actividad y del sistema de inteligencia, que no abarca todo lo que el término psicológico comprende (Basnuevo, 2007).

El término inteligencia como artefacto conceptual aparece por primera vez en la literatura norteamericana a finales de los años 40, fue asimilado como estructura del lenguaje académico de otros países a partir de los años 1975-1980. (Philip y Davies, 2002).

La inteligencia es definida como un producto resultante de la colección, evaluación, análisis, integración e interpretación de la información disponible sobre uno o más aspectos de naciones extranjeras o de áreas de operación que son significativas para la planificación (Richelson, 1989; Valero, 2004). Tomando como referencia conceptual en este sentido surgen la Agencia Central de Inteligencia, la Agencia de Inteligencia para la Defensa y el Buró Nacional de Inteligencia e Investigación del Departamento de Estado de los Estados Unidos (Basnuevo, 2007).

Aunque el concepto de inteligencia aplicado a la gestión tiene orígenes militares, en muchas otras investigaciones como la realizada por Bárcenas (2013) demuestra que la inteligencia puede integrarse con la teoría de la dirección, la teoría de las decisiones y



su estrecho vínculo con el uso consciente de la información y derivado de todo ello la creación de nuevos conocimientos en beneficio de las organizaciones, interpretándose por tanto como elemento fundamental a tratar en la inteligencia organizacional.

### **1.2.2- La inteligencia competitiva.**

Muchos autores en sus estudios relacionados con inteligencia social, reconocimiento del entorno y gerencia de recursos de información han introducido el término inteligencia competitiva (IC) (Bergeron, 1996; Cronin y Davenport, 1993; Choo y Auster, 1993).

Recientemente otros autores como (Finardi, Miranda, y Crespo, 2010; Perrine Cheval y Narcisse Ekongolo, 2011; Ramírez, 2011; Salvador y Reyes, 2011; Silva, 2009) han realizado estudios que tienen estrecho vínculo con esta terminología donde han expuesto aspectos comunes en sus definiciones.

Millán y Comai (2004) plantean que la inteligencia competitiva es la práctica empresarial que reúne los conceptos y las técnicas que permiten articular el estudio del entorno.

La estrategia sobre Inteligencia Competitiva envuelven el posicionamiento de un negocio, para maximizar o valorar las capacidades que distinguen la organización, con respecto a las demás organizaciones del entorno (Quinello y Nicoletti, 2005).

Por otro lado se plantea, que inteligencia es un conjunto de conceptos y métodos para mejorar el proceso de decisión utilizando un sistema de soporte basado en hechos (Ramírez, 2011).

Para Rodríguez, Miranda, y otros autores plantean que la Inteligencia Competitiva está intrínsecamente ligada a la gestión de información y conocimiento, considerándose su importancia en cuanto a la búsqueda, obtención, procesamiento y almacenamiento de aquellas informaciones producidas dentro de la organización y en el ambiente que la rodea (Finardi et al., 2010).

Estos autores concluyen diciendo que la inteligencia competitiva es el resultado del análisis de la información en los datos recolectados, que constituirán alternativas en procesos de toma de decisiones, muestran la inteligencia como elemento habilitador de decisiones.

La inteligencia competitiva es entendida como un proceso organizacional cuyo propósito es examinar el contexto donde se inserta la empresa, descubrir oportunidades y reducir riesgos, así como conocer el ambiente interno y externo de la organización, para



coordinar el establecimiento de estrategias de acción a corto, medio y largo plazo. El proceso de Inteligencia Organizacional necesita la gestión de la información y la del conocimiento para desarrollar sus acciones en el ámbito corporativo, ya que ambas son tan fundamentales que el proceso no existiría sin ellas (Valentim, 2008).

La relación existente entre los distintos niveles que describe la pirámide informacional, refleja la importancia de cada uno de estos para el desempeño de la inteligencia en las organizaciones, pues de manera notable cada uno de estos niveles aporta hacia su superior, o sea los datos en información, la información en conocimiento y por último en inteligencia.

### **1.2.3- La inteligencia en las organizaciones.**

La inteligencia utiliza técnicas y visiones de variadas disciplinas como son la dirección, la economía, la sociología, el comercio y la información, las técnicas más notables son el análisis de volumen, valor y crecimiento, el análisis de hipótesis de la competencia, la planificación de escenarios, la bibliometría, y el análisis de patentes, así como el análisis de las fortalezas y debilidades de una organización a la luz de las oportunidades y amenazas en su ambiente (DAFO), el benchmarking, el análisis del ambiente sociológico, tecnológico, económico, ecológico y político; además de la planificación de escenarios (Basnuevo, 2007).

La inteligencia organizacional constituye una herramienta de apoyo a la toma de decisiones, es una necesidad de las organizaciones involucradas en cualquier ámbito competitivo, y por ende parte del éxito estará enmarcado en el proceso transformador de la información en conocimiento antes de la toma de decisiones, así mismo decidir qué información es relevante para la organización, obtenerla, analizarla y comprenderla en tiempo forma parte de todo el proceso, pues como refiere (Cruz y Anjos, 2011) el conocimiento adquirido con atraso puede ser comparado con la ignorancia.

Aunque la Inteligencia en algunos de sus ramos esté más volcada al ambiente externo de la organización, también es necesario comprender que en otro gran porcentaje la información competitiva está dentro de la propia organización. Esa información versa sobre el capital intelectual.

Los condicionantes externos de la empresa pueden ser desglosados en tres grandes grupos (Millán y Comai, 2004):



1. El entorno, en sentido amplio, incluyéndolos factores económicos, tecnológicos, políticos y sociales.
2. Los competidores en sentido amplio, incluyendo a quienes ofrecen un producto o servicio sustituto o pueden llegar a ser competidores en determinadas circunstancias sin que lo sean actualmente.
3. Otros actores en el sector de actividad de la empresa, como cliente proveedores, etc.

La inteligencia dentro de la organización se identifica como una práctica organizacional e institucional donde sus procesos están destinados a reunir información y desarrollo de conocimiento de la evolución de las demás organizaciones en el ambiente o entorno; las actividades inmersa en este proceso pueden estar constituidas por diferentes tareas o etapas que buscan como objetivo descubrir el estatus de oportunidades de una organización con respecto a las demás.

Estas etapas pueden fijarse como se observa a continuación (Millán y Comai, 2004):

1. Planificación de las necesidades y definición del contexto de negocio.
2. Búsqueda y recogida de información
3. Valoración y verificación.
4. Análisis
5. Distribución

Para Basnuevo (2007) existe un consenso con respecto a la importancia de las personas dentro de las organizaciones, su conocimiento disponible, habilidades, capacidades y sentimientos, es decir, que el conocimiento y la inteligencia, tanto de las personas como de las organizaciones debe también basarse en la información sobre la situación socioeconómica, política, jurídica, científico-tecnológica, de mercado, etcétera.

Centrado en que las organizaciones están compuestas por los seres humanos, es de vital importancia conocer su espectro de actuación, así como sus pensamientos en el proceso de transformación de su medio, para ello también es necesario que estos actores expliciten sus conocimientos, sean almacenados y que a su vez constituyan información que pueda ser usada para el desarrollo de Inteligencia y procesos de toma de decisiones.



Los actores claves en la Inteligencia son tres: los especialistas de inteligencia, los que toman decisiones y los miembros de la organización, quienes juntos forman la red de inteligencia humana (Basnuevo, 2007; Fuld, 1995; Martinet y Marti, 1995; Villain, 1990; Weston, 1991).

Los diferentes escenarios económicos, las diferentes culturas, desempeño social, posición de las organizaciones en el contexto internacional, el rol de los gobiernos en estos escenarios, las políticas y estrategias que se llevan a cabo en cada país provocan que los proyectos de Inteligencia varíen y respondan a esos espacios, o sea aunque persigan el mismo objetivo, la manera en que se lleva cabo estratégicamente varía, adaptándose a cada contexto de estudio.

Es importante destacar que la Inteligencia no solo responde al sector empresarial, existen innumerables trabajos investigativos que demuestran la aplicación de esta rama de la ciencia en distintos marcos, como son en proyectos de investigación más desarrollo, el contexto tecnológico, inteligencia de ciencia y tecnología, entre otros.

El conocimiento y todo el proceso que lleva a su obtención así como los productos que de él se derivan son los elementos sobre los que se fundamenta la inteligencia en la organización. La inteligencia engloba un proceso sistemático y ético de utilización de datos, información y conocimiento útiles para la toma de decisiones, llevando a cabo un proceso de transformación que genera ventajas competitivas sustentables para las organizaciones.

Un Sistema de Inteligencia bien establecido en una organización, debe buscar simplicidad, valorando los resultados que la propia infraestructura que engloba el ambiente empresarial externo e interno presenta, se debe identificar información, conocimientos, contenedores que proporcionen valor agregado al proceso de toma de decisiones, permitiendo trazar estrategias, objetivos, metas que el nuevo patrón derivado del análisis de la situación devala. La habilidad de capturar, comprender y diseminar rápidamente el contenido de inteligencia es un papel esencial en un ambiente competitivo y dinámico de las organizaciones.

#### **1.2.4- La inteligencia compartida.**

Como ya se ha podido apreciar, la inteligencia parte de los niveles que identifican la actividad humana, tomando como referente el cúmulo de datos, información y

conocimiento, su procesamiento en dirección a la acción, obtenida del ambiente o entorno competitivo como se muestra en la figura 3.

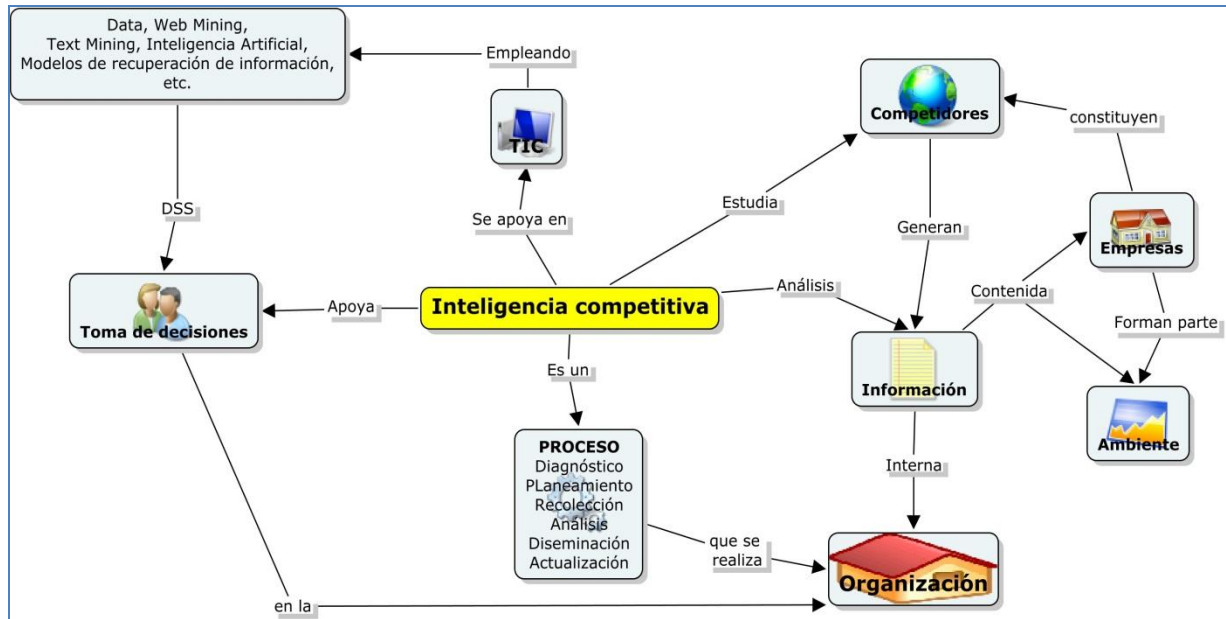


Figura 3. Descripción conceptual sobre Inteligencia. Fuente de los datos: (Gámez, 2007).

Uno de los elementos esenciales para el éxito en las organizaciones lo constituye el desarrollo de una capacidad de percepción de los factores del ambiente externo, es decir, el desarrollo de mecanismos que permitan detectar y evaluar, con anticipación, oportunidades y amenazas para la empresa; esto incluye por ejemplo, la capacidad para dar respuestas a interrogantes que guardan relación con el accionar de los competidores, lo que son capaces de hacer, las premisas bajo las cuales operan; probabilidad de nuevos desarrollos tecnológicos y de nuevos productos, su impacto en el sector; nuevos mercados, entre otros.

Por otro lado también es importante destacar la capacidad de percepción de los factores del ambiente interno o la acción de observación intraorganizacional, estas pueden ser el clima organizacional; la situación financiera y la capacidad de endeudamiento de la organización; las habilidades y destrezas de los recursos humanos y sus necesidades de entrenamiento, etc., los cuales determinan en gran medida, las debilidades y fortalezas de la organización.

El dominio de la inteligencia es, sumamente amplio (figura 4) debido a que no solo evalúa la evolución de un área o sector de una organización, sino que valora el contexto interno y externo a fin de mantener o desarrollar una ventaja competitiva; es



sumamente dinámico, presenta una gran variedad de oportunidades y amenazas para la sobrevivencia, funcionamiento y desarrollo.



Figura 4. Dominio de la Inteligencia.

La inteligencia es una herramienta gerencial cuya función es facilitar a las administraciones el cumplimiento de la misión de sus organizaciones, mediante el análisis de la información y conocimiento relativa a su negocio y su entorno; desde el punto de vista del manejo de la información, ella compila, reúne y analiza datos e información, cuyo resultado disemina en la organización, todo lo cual permite obtener de modo sistemático y organizado, información relevante sobre el ambiente externo y las condiciones internas de la organización, para la toma de decisiones y la orientación estratégica. Por otro lado también prevé hechos y procesos tecnológicos, de mercado, sociales y presenta tendencias. De igual manera usa bases de datos, redes, información de archivos, herramientas informáticas y matemáticas y todo lo necesario para captar, evaluar, validar, analizar información y llegar a conclusiones (Gámez, 2007; Orozco, 2001).

Una gran variedad de modelos contemporáneos, relacionan el contexto y el resto de la sociedad a través y sus elementos componentes con la compartición de la información y el conocimiento, por tal razón autores como (Anass El Haddadi y Ilham, 2011; Comai, 2011; Cruz y Anjos, 2011; Finardi et al., 2010; Gámez, 2007; Hernández, Mata, y Barrón, 2007; Jiménez, 2006; León, 2008) plantean como necesidad de primer orden el intercambio de estos actores involucrados en el proceso de inteligencia.





Compartir es la acción de poner a disposición de otro cualquier elemento que brinde la posibilidad de ser revertido en el propio crecimiento de este.

Según la Real Academia Española (RAE, 2011) compartir es repartir, dividir, distribuir algo, es también participar en algo y la inteligencia, puede definirse como:

- a) Capacidad de entender o comprender.
- b) Capacidad de resolver problemas.
- c) Conocimiento, comprensión, acto de entender.
- d) Habilidad, destreza y experiencia.

La inteligencia en las organizaciones es la capacidad de una organización para tomar decisiones efectivas, como resultado del conocimiento adquirido y el conocimiento generado, a partir de la información interna, procedente de los recursos humanos, los procesos, los productos, etc., e información externa, análisis de tendencias, clientes, competidores. La inteligencia en la organización, no es solo la unión de varias personas inteligentes, soportadas sobre las tecnologías más avanzadas disponibles para realizar sus funciones, sino que en ella, el conocimiento individual se gestiona, comparte y regenera en un nuevo conocimiento de carácter organizacional (Gámez, 2007; Torres, 2002).

Un rasgo destacado de la inteligencia organizacional es la socialización; es decir, compartir conocimiento e información para llevarlo a la acción, para comprender el ambiente competitivo, para escalar o llevar a la organización a un lugar cimero. Si estas experiencias en cualquier campo de aplicación son compartidas, estamos ante un fenómeno conocido como compartición de la inteligencia o inteligencia compartida.

La cultura, la educación y la información pueden ser factores clave para el desarrollo de la inteligencia (Emler y Frazer, 1999; Scognamiglio, 2012). Por su parte, la inteligencia colectiva o inteligencia compartida es una forma de inteligencia que surge de la colaboración y concurso de muchos individuos o lo que es lo mismo inteligencia individual (Del Arco, 2009).

La Inteligencia Colectiva no es ni un nuevo concepto, ni un descubrimiento. Es una forma de que las organizaciones sociales grupos, tribus, compañías, equipos, gobiernos, naciones, gremios, etc., se agrupen para compartir y colaborar para encontrar una ventaja individual y colectiva mayor que si cada participante hubiese



permanecido solo. Inteligencia Colectiva o Compartida es la capacidad de un grupo de personas para colaborar en orden a decidir sobre su propio futuro y alcanzarlo en un contexto complejo (Jean-François, 2006).

La inteligencia compartida produce siempre efectos subjetivos ayuda a la satisfacción de necesidades y metas, así como a la generación de ocurrencias y objetivos produce objetividades independientes de los actos físicos y psicológicos de los que emerge. Estos últimos de especial relevancia pues de la interacción de inteligencias personales emergen significados y entidades simbólicas, como el lenguaje, las costumbres, las instituciones, etc. (García, 2011).

Un medio importante y muy usado hoy en día para que los individuos intercambien sus ideas es la web. En este ámbito, se ha definido la inteligencia colectiva como la suma de inteligencias personales formando un sistema colaborativo inclusivo, el cual suma el conocimiento de varios individuos con el propósito de generar un conocimiento colectivo que es simplemente liberado en una democracia (Sacaan, 2009; Scognamiglio, 2012).

Es al nivel de la inteligencia colectiva donde la magia de las TIC puede comprenderse, a partir de las experiencias individuales conectadas entre sí por el significado, y esto constituye un extraordinario agregado de experiencias colectivas. Explorar un tópico en una red de inteligencia colectiva significa entrar en una galaxia de conocimientos compartidos.

### **1.3- Modelo de Red de Inteligencia Compartida Organizacional.**

Se presenta el Modelo de Red de Inteligencia Compartida Organizacional orientado a generar ventajas en la compartición y socialización del conocimiento, así como su organización y gestión de manera sustentables.

#### **1.3.1- Fundamentación del Modelo de Red de Inteligencia Compartida.**

En las organizaciones es concebible encontrarse con la necesidad de innovar y erigir nuevos patrones organizativos, que les permitan escalar en el complejo contexto global y económico. Desde la antigüedad, las organizaciones han despertado especial interés en la búsqueda de la excelencia y la evolución tanto colectiva como individual. Actualmente los retos que se vislumbran por las crisis, la competitividad y la posibilidad



de obtener factores diferenciales, han marcado la necesidad de dar soluciones a problemáticas cada vez más complejas, reduciendo indicadores de relevante importancia. Es por ello que se necesita la inteligencia, no de un solo individuo, sino de comunidades de individuos.

Las personas en su cotidianidad interactúan de forma natural con el medio y con las demás personas cercanas, tanto en su entorno personal como profesional dentro de las organizaciones y fuera de ellas. Estas relaciones entre personas está identificada por la sociedad humana, donde se han involucrado en cambios profundos, actualmente se basan en nuevas formas de interacción, y para ello las TIC sirven de un importante mediador, gracias a las herramientas disponibles, que han aportado mayor velocidad, facilidad y fiabilidad a la comunicación.

Uno de los aspectos más relevantes en el proceso de interacción social o socialización, es la ampliación de la cantidad y calidad de la información y el conocimiento disponible, donde las organizaciones pueden nutrirse para su desempeño en el cumplimiento de su rol social.

Como resultado de la inteligencia colectiva o compartida con el apoyo de las TIC surge una actualización del concepto de trabajo cooperativo, donde su principal objetivo estará centrado en una productividad compartida, que sobrepasa con gran diferencia el marco de la inteligencia individual. Ello en esencia es producto de lo que varios actores pueden lograr conjuntamente sin necesidad de encontrarse en un mismo lugar físicamente. Esta colaboración de inteligencias para el desarrollo de conocimiento, incentiva exponencialmente la creatividad, potenciando a su vez la inteligencia individual, es evidente que este escenario es un hito en que las organizaciones deben basarse para su perfeccionamiento y obtener mejores resultados en sus metas y objetivos.

Cada minuto cuenta y en cada organización pueden suceder muchas cosas en cada hora, casi tantas como las horas totales de todos los cerebros disponibles aportando valor (Kogan, 2010). Por tanto para ello es necesario un modelo que responda a todos los criterios anteriormente planteados, avalados por las ventajas que ello significaría para las organizaciones en su desempeño.



### **1.3.2- Complementos del Modelo de Red de Inteligencia Compartida.**

El impacto de la aplicación del conocimiento en aras de solucionar problemas en el ámbito organizacional constituyen rasgos de inteligencia; compartirla es una manera de establecer colaborativamente capacidades y principios, dirigidos a evolucionar hacia un escenario de mayor complejidad para alcanzar un rendimiento intelectual mejorado.

Este apartado relaciona la génesis y los objetivos del Modelo de Red de Inteligencia Compartida, desmenuzando cada una de sus partes de manera descriptiva para su mejor entendimiento y aplicación.

#### **1.3.2.1- Génesis del Modelo de Red de Inteligencia Compartida.**

El modelo (Figura 5) surgió del análisis de diferentes casos, utilizando un criterio sistémico, el cual permitió comprender la necesidad de la estructura del modelo.

El modelo pretende ser un esquema de integración de los procesos de recolección, análisis, interpretación y diseminación como elementos identificativos de inteligencia, este se enmarca sobre la base de la configuración del escenario a través del diagnóstico, así como la organización y gestión del conocimiento. Se soporta en la Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, que permite integrar conjuntos de datos, información, conocimientos e inteligencia provenientes de diferentes fuentes (internas o externas).

Este modelo persiste sobre la base del ciclo que describen las actividades que permiten detectar, seleccionar, organizar, filtrar, usar y presentar, el conocimiento relativo a los hechos, eventos, actividades, investigaciones, publicaciones, cambios tecnológicos, de mercado, teniendo en consideración las transformaciones del entorno en la organización. Ha de mantener a todos los participantes informados para que la organización pueda controlar y reaccionar con conocimiento ante los objetivos y metas propuestos por esta.



El segundo momento (figura 7) recoge la importancia del conocimiento lo que posibilita organizar por orden de prioridad el conocimiento dentro de la organización, como resultado de esto brinda la posibilidad de desarrollo de una estrategia de conocimiento organizado, o lo que se ha denominado jerarquización del conocimiento, a través de un modelo jerárquico de organización de conocimiento.



Figura 7. Representación gráfica de la jerarquización de conocimiento.

La tercera (figura 8) etapa ha sido comprendida en el contexto de las necesidades y proyecciones establecidas en las dos primeras etapas vinculadas con el conocimiento, identificando el nivel de adaptación de las tecnologías necesarias para la evolución de un Sistema de Gestión de Conocimiento sobre la base de la interacción de tres componentes fundamentales, como son el humano, el organizacional y el tecnológico como criterios de integración en el proceso.

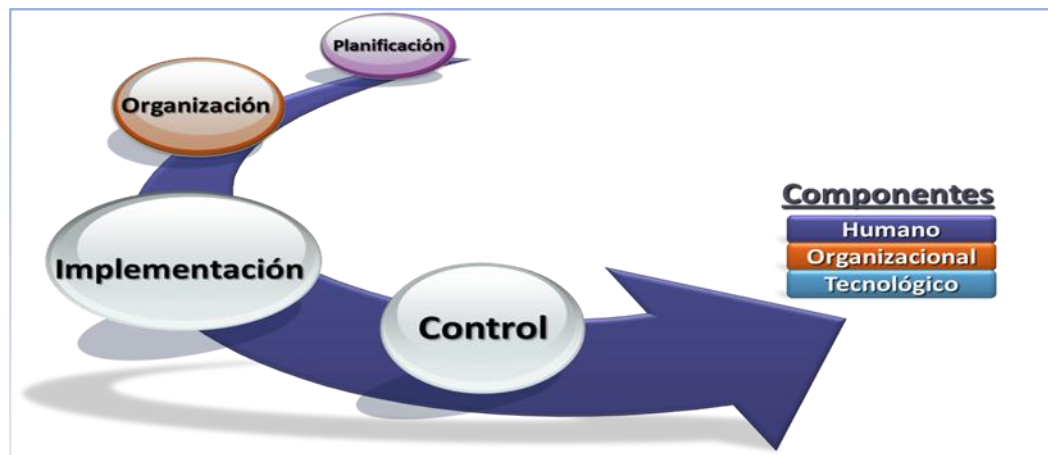


Figura 8. Representación gráfica del Sistema de gestión de conocimiento.



La etapa final de representación (figura 9), es necesaria debido a que la visualización de los resultados obtenidos es de vital importancia, ya sea desde el punto de vista valorativo, como desde el punto de vista de percepción de los resultados, a través del apoyo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, además permite enlazar a cada uno de los participantes, brindando la posibilidad de compartir conocimiento, información, establecer comunidades colectivas de conocimiento, exponer las experiencias, o sea sus conocimientos llevados a la práctica, todo ello constituye una forma de diseminar el conocimiento llevado a la acción por los distintos participantes en la Red de Inteligencia Compartida.



Figura 9. Representación gráfica de la sección de representación.

### 1.3.2.2- Objetivos del Modelo de Red de Inteligencia Compartida.

El modelo en su conjunto, tiene como objetivo fomentar el desarrollo de la inteligencia colectiva a través de la acción individual de cada uno de los actores miembros y colaboradores de la organización, ellos constituyen las bases colectivas basadas en el conocimiento y en la cultura que esta posee, donde las acciones sean implementadas con un criterio evolutivo de desarrollo incremental y de generación de ventajas competitivas, y para ello es necesario realizar un completo análisis de todos los elementos, tanto internos como externos de la organización.

En esencia el objetivo del modelo estará enmarcado por elementos de vital importancia en la organización como se relacionan a continuación:

- Capturar y reusar conocimiento, debido a que este se encuentra embebido en los distintos componentes de la organización.



- Capturar y compartir lecciones aprendidas desde la práctica, esto está dirigido específicamente al conocimiento generado por la experiencia, el cual puede ser adaptado por uno o varios actores para su uso en nuevos escenarios.
- Estructurar y mapear las necesidades de conocimiento, que permita apoyar los esfuerzos en el desarrollo de nuevos conocimientos.
- Sintetizar y compartir conocimiento, de manera que permita aprovechar las fuentes de información y conocimiento internas y externas.
- Identificar fuentes y redes de experiencia que permita capturar y desarrollar el conocimiento, y de esta manera visualizar y acceder de mejor forma a la experticia, facilitando con ello la conexión entre los actores que poseen el conocimiento y aquellos que lo necesitan.

### **1.3.2.3- Estructura del Modelo de Red de Inteligencia Compartida.**

La estructura del modelo está integrada en cuatro secciones que permiten de manera lógica expresar su contenido, o sea las subestructuras que componen cada una de estas secciones, ellos son:

- I. Configuración del escenario.
  - a) Preparación del escenario o detección de necesidades.
  - b) Participación colectiva o taller participativo.
  - c) Criterios de medición de los métodos y técnicas.
  - d) Actividad interactiva.
  - e) Mapeo del conocimiento.
- II. Jerarquización del conocimiento.
  - a) Definición de los participantes.
  - b) Información requerida.
  - c) Estructuración del modelo jerárquico.
  - d) Evaluación del modelo jerárquico.
  - e) Resultados del modelo jerárquico.
  - f) Conocimiento organizado.
- III. Sistema de Gestión del Conocimiento.
  - a) Planificación del componente humano, organizacional y tecnológico.
  - b) Organización del componente humano, organizacional y tecnológico.
  - c) Implementación del componente humano, organizacional y tecnológico.



d) Control del componente humano, organizacional y tecnológico.

IV. Representación.

a) Estructura tecnológica para visualización del conocimiento.



Figura 10. Diagrama que describe la estructura del modelo.

Como se muestra en la figura 10, queda expuesta la estructura del Modelo de Red de Inteligencia Compartida, con cada una de las secciones y subsecciones de los elementos constructivos del modelo.

### 1.3.3- Algunos antecedentes sobre la configuración del escenario de detección de necesidades como parte del Modelo de Red de Inteligencia Compartida Organizacional.

En el trabajo investigativo de (Rodríguez, 2010) Se realiza un análisis del tratamiento teórico conceptual de los términos conocimiento, gestión del conocimiento y auditoría de conocimientos, así como las metodologías utilizadas para llevar a cabo dichas auditorías en las organizaciones contemporáneas. A partir de una comparación



realizada de los métodos se reconoce que dentro de las metodologías de enfoque híbrido la de (Burnett, Illingworth, y Webster, 2004), por sus objetivos y estructura, sirvió de referencia para el diseño de una auditoría para los Centros de Estudio del ISMMM. Para validar su aplicación se realizó una prueba piloto que arrojó como resultado una serie de elementos significativos que tributan a la gestión, representación y organización del conocimiento, tales como mapas, redes de conocimiento, fuentes de conocimientos, investigadores más productivos, así como principales áreas de conocimientos.

En el trabajo de diploma de (Cuba, 2011) se lleva a cabo la implementación de algunas de las etapas planteadas por Rodríguez (2010) en su diseño y se logra la aplicación en el Centro de Estudio de Energía y Tecnología de Avanzada de Moa (CEETAM) del Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa (ISMMM).

Por otro lado Bárcenas (2013) desarrolla un modelo teórico de Red de Inteligencia Compartida Organizacional como apoyo a la Toma de Decisiones, donde como mecanismo de validación del mismo, se aplica a un caso de estudio específico para el dominio de la Eficiencia Energética y uso Racional de la Energía en el contexto en que se desenvuelve el CEETAM.

De manera general de estas investigaciones se pudieron obtener importantes resultados como son:

1. Se detectaron las principales aristas de trabajo de los miembros y colaboradores del CEETAM, así como las relaciones sociales existentes entre los mismos.
2. Se identificó al actor líder para llevar a cabo proyectos vinculados con las investigaciones científicas y tecnológicas.
3. Se constató que no existía un Sistema de Gestión de Conocimiento bien estructurado, que permitiera dar respuesta en función de los procesos claves de este Centro de Estudio.
4. Se pudo descubrir, verificar, validar y desvelar las necesidades de conocimiento del CEETAM, sus tipologías y estructuras conceptuales, lo que ha permitido tener una base instrumental para asegurar e implementar:
  - El cumplimiento de los objetivos del Centro de Estudio en relación con el dominio de la Eficiencia Energética y Uso Racional de la Energía.



- El desarrollo de la capacidad intelectual y del conocimiento organizacional.
- La transferencia del conocimiento científico y tecnológico, así como su uso a través de la comunicación y la socialización entre los actores del CEETAM.
- El uso de potencialidades para la concepción de proyectos de crecimiento organizacional.
- El proceso para inventariar los activos del conocimiento en el CEETAM vinculados con el dominio de la Eficiencia Energética y Uso Racional de la Energía (EEURE).
- Se elaboró un Modelo de Red de Inteligencia Compartida.
- Sus bases teóricas y conceptuales permitieron constatar que los sistemas vinculados al conocimiento, su gestión y organización constituyen bases puntuales para el desarrollo de la inteligencia individual y colectiva dentro de las organizaciones, sustentada en el reconocimiento a partir de la actividad, la comunicación y las relaciones interdisciplinarias y transdisciplinarias.
- El modelo desarrollado ha sido principalmente pensado para el entorno de las organizaciones, vinculado con la generación de valor y disposición del recurso conocimiento, para obtener ventajas competitivas sustentables.
- EL modelo propuesto constituye una herramienta de gran utilidad, en el cual se integran varias disciplinas, implicadas en los procesos de recolección, análisis, interpretación y diseminación como rasgos de inteligencia, enmarcado sobre la base de la configuración del escenario a través del diagnóstico, así como la organización y gestión del conocimiento, soportados por la Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

De lo anterior se infiere que la configuración del escenario como base inicial del Modelo de Red de Inteligencia Compartida Organizacional constituye una de las fuentes fundamentales para el desarrollo de los demás niveles que componen este modelo.



## **CAPITULO 2: Materiales y métodos.**

De acuerdo al planteamiento del problema se aborda en esta sección de materiales y métodos toda la estructura metodológica seguida en el transcurso de la investigación, en la cual se requiere de un análisis de funcionalidades concerniente a la configuración del escenario de diagnóstico de necesidades, como parte de la estructura interna del modelo de Red de Inteligencia Compartida Organizacional, con el apoyo de los materiales son tratadas las etapas vinculadas con el diagnóstico preliminar. Con el análisis metodológico es retroalimentada la propuesta de investigación con los objetivos y resultados, permitiendo con ello desarrollar la etapa inicial del modelo de contribución al proyecto de investigación red de inteligencia compartida organizacional como soporte a la toma de decisiones en la Dirección de RRHH de la EMNI.

### **2.1- Materiales empleados en la investigación.**

El epígrafe muestra un compendio de los distintos materiales empleados en la investigación, de forma detallada se refleja estructuralmente los elementos que de una forma u otra han tenido un impacto en el propio proceso de investigación, así como en la aplicación de los distintos métodos empleados, en tal sentido los materiales son representados en cuatros grupos identificados por el contexto de estudio, los de corte documental, los relacionados con los recursos humanos y los que guardan relación con las TIC.

#### **2.1.1- Contexto de estudio.**

La Empresa Mecánica del Níquel fue fundada el 24 de Julio 1987 a través de la Resolución 187 del MINBAS, su mártir, “Cmdte: Gustavo Machín Hoed de Beche” nació el 1ro de Febrero de 1937 y cayó en tierras Bolivianas el 31 de Agosto del 1967, formando parte de la Guerrilla del Che a la edad de 30 años.

La Entidad forma parte del Grupo Empresarial Cubaníquel y abarca varias Direcciones Funcionales y Unidades Empresariales de Base destinada a la producción de piezas fundidas, producciones mecánicas, de estructuras metálicas, reparación de equipamiento eléctrico industrial, reparaciones de vehículos ligeros, mineros y camiones



de carga , teniendo como sello distintivo la calidad y competencia en la industria mecánica en Cuba.

Para acometer todas estas producciones cuenta con un colectivo de trabajadores con alto sentido de pertenencia, con más de 20 años de experiencia y una elevada preparación técnica, que le permite utilizar el conocimiento como un capital de trabajo para dar respuesta a las fabricaciones y reparaciones demandadas por la Industria Cubana del Níquel y otros clientes.

**Misión:**

Mantener la disponibilidad técnica y operacional de la Industria Cubana del Níquel, garantizando los mantenimientos y reparaciones en el tiempo previsto con calidad y bajos costos.

**Visión:**

Ser una organización capaz de brindar servicios de mantenimiento especializado, producción de piezas de repuestos, con una alta calidad técnica y profesional y de competitividad internacional, fundamentalmente a las empresas del Grupo Empresarial Cubaníquel y otras entidades.

**Dirección de Recursos Humanos:**

La Dirección de Recursos Humanos está compuesta por cuatro grupos de trabajo, abarcando los Sistemas de Gestión Integrada del Capital Humano, Comunicación Empresarial y Atención al Hombre.

De los 53 trabajadores que posee el área 33 corresponden al área de Servicios Generales y los restantes 20 pertenecen a las actividades de la Dirección de Recursos Humanos, Recursos Laborales, Capacitación y Comunicación Empresarial.

**Misión:**

Emplear, retener y desarrollar un Capital Humano, Competente, creativo, con elevados valores éticos, capaz de enfrentar los compromisos asumidos con los clientes, haciendo de la mejora continua la vía para lograrlo.

**Visión:**

Nos distinguiremos por la capacidad de hacer más útil a nuestro Capital Humano.



**Objetivos específicos:**

Consolidar la formación, desarrollo y la condición de aprendizaje permanente del capital humano cumpliendo los planes y acciones de preparación que den respuesta a las necesidades de la organización. Lineamientos 150, 152, 153, 172, 138.

Alcanzar la condición de empresa destacada en la emulación especial por la Sede del 26 de Julio. Lineamiento 254.

**Fortalezas:**

- Contar con un colectivo de trabajadores consagrado y con elevado sentido de la responsabilidad.
- Contar con la aprobación e implementación del Sistema de Gestión y Dirección Empresarial desde el año 2001.
- Experiencia acumulada en la Gestión por Competencia.
- Estar Certificado por la norma ISO: 90001/2000 como área de apoyo.
- Contar con Sistema de Gestión Automatizado implementado, para el procesamiento de las principales informaciones (SAGREH).
- Poseer estabilidad en el cumplimiento de los indicadores que regulan el pago por resultados y estimulación en CUC.
- Contar con una Radio Base en la casa matriz para informar y transmitir conocimiento.
- Contar con profesionales de amplia experiencia técnica y pedagógica para asumir como instructores las acciones internas de Capacitación a los trabajadores.
- Poseer Base material de estudio y logística para el desarrollo eficaz de las acciones de capacitación interna.
- Poseer Convenio de Trabajo con entidades docentes del territorio que garantizan la superación profesional y la inserción de estudiante a la organización.



### 2.1.2- Materiales de corte documental.

Se parte de una recopilación exhaustiva de documentación tras la consulta de las siguientes bases de datos:

- Web of Science.
- Taylor & Francis Online.
- EBSCO Host.
- Scopus.
- Sciencedirect.
- SAGE Journals Online.
- Cambridge University Press.
- American Institute of Physics.
- Edinburgh University Press.
- Nature Publishing Group.
- Palgrave Macmillan.
- Blackwell Synergy.
- Springerlinks.

Los criterios de búsqueda estuvieron identificados principalmente por las temáticas que orbitan sobre el objeto de estudio como son: gestión del conocimiento e información, las auditorías, organización y representación del conocimiento, la teoría de las decisiones, la inteligencia artificial, los modelos de recuperación de información y la inteligencia en sus distintas dimensiones.

Estos materiales hicieron posible la contextualización del estudio de caso, así como la identificación de otros referentes relacionados con elementos estructurales que permitieron la utilización de los distintos instrumentos empleados en la investigación.

#### 1. *Documentos relacionados con el Departamento de RRHH de la EMNI*

##### a) *Proyección estratégica del Departamento de RRHH:*

Este importante documento establece la proyección estratégica, el cual aborda los criterios de medidas con los objetivos que se pretenden alcanzar; los criterios de



medidas están dirigidos a contribuir en la solución de las debilidades identificadas. En la proyección estratégica también son planificados objetivos sobre los criterios de pertinencia e impacto socio económico e innovación en distintas temáticas relacionadas con el objeto social de la entidad.

*b) Documento Boletín de Bienvenida a los Trabajadores de la EMNI:*

Con el objetivo de alcanzar la eficiencia y eficacia necesarias para satisfacer las necesidades y dar solución a las distintas problemáticas del país, son establecidas por la entidad un grupo de premisas donde se enfocan variados aspectos relacionados con las políticas laboral y salarial, así como la estimulación moral y material, sistema de calidad, capacitación, evaluación de desempeño, normas de disciplina y control interno en aras de mejorar los distintos sectores económicos y sociales, este documento orienta la impulsión de desarrollar un Capital Humano competente, capaz de enfrentar los nuevos retos, así como fomentar valores acorde a los principios de nuestra sociedad y desarrollar un elevado sentido de pertenencia, que contribuya a obtener mejores resultados en la producción y los servicios.

*2. Documentos sobre el tema objeto de estudio: Artículos, tesis y libros de apoyo:*

Para la investigación se han considerado un gran volumen de artículos científicos, tesis y libros, por su diversidad sería bastante engorroso enunciarlas todas en este epígrafe dada la magnitud bibliográfica consultada, en este apartado solo se hará referencia a aquellos materiales que han tenido incidencia puntual en la aplicación de los métodos llevados a cabo en la investigación, así como para la propia elaboración de los distintos instrumentos aplicados en las técnicas desarrolladas. Los artículos publicados por (Burnett et al., 2004; Cheung et al., 2007; Choy et al., 2004; Debenham y Clark, 1994; Henczel, 2000; Hidlebrand, 1995; Hylton, 2002; Iazzolino y Pietrantonio, 2005; Liebowitz et al., 2000; Pérez-Soltero, 2006; Roberts, 2008; Tiwana, 2000; Wiig, 1993) constituyen un basamento de relevante importancia para la concesión de la configuración del escenario, y las distintas herramientas aplicadas en este nivel, y por último los libros escritos por (Legra-Lobaina y Silva-Diéguez, 2011; Martín, 2006; Riff, 2003). Todo este gran compendio de materiales ha contribuido al desarrollo de esta etapa de configuración del escenario como parte del modelo de Red de Inteligencia Compartida





para la transferencia del conocimiento y su aplicación en el Departamento de RRHH de la EMNI.

### 2.1.3- Materiales relacionados con los recursos humanos.

*Trabajadores del Departamento de RRHH de la EMNI:*

Las personas o actores que en gran medida han tenido una activa participación en todo el proceso investigativo, constituyen también parte de los materiales empleados, ellos han propiciado el desenvolvimiento de todo el trabajo desarrollado. Son considerados Trabajadores del Departamento de RRHH a aquellas personas que constituyen plantilla a tiempo completo de este departamento, aquellas personas que responden por el nivel administrativo organizacional y que a su vez realizan tareas laborales o son responsables de líneas de trabajo. En la figura 11 se muestra la organización de este departamento.

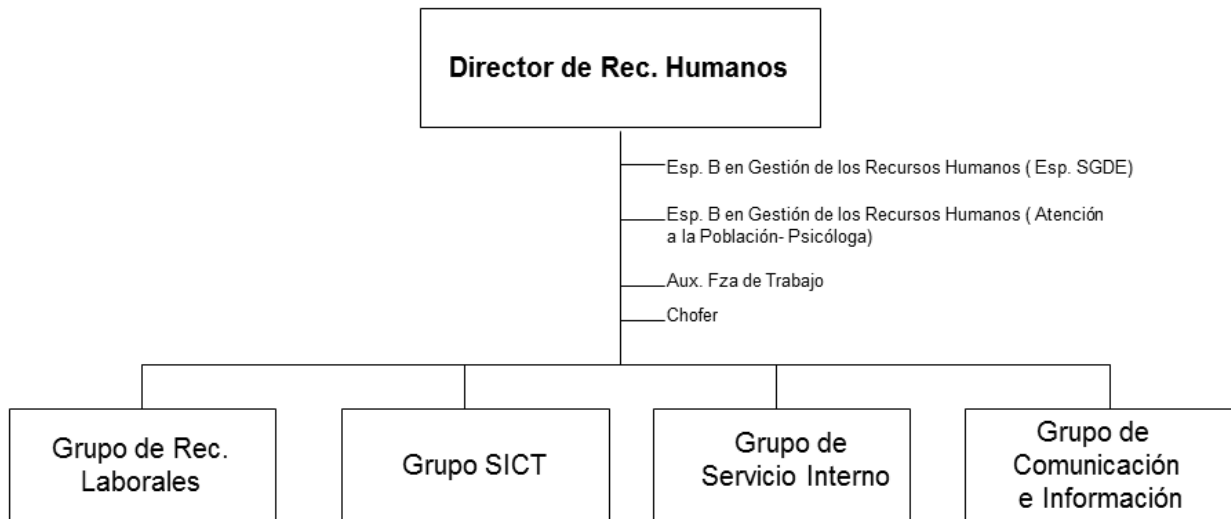


Figura 11. Estructura organizativa del Departamento de RRHH de la EMNI.

### 2.1.4- Materiales relacionados con las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones.

El desarrollo de la investigación ha sido apoyado con diversas herramientas informáticas, los cuales han servido tanto para el procesamiento de los datos, como para representar resultados del proceso investigativo, a continuación se relacionan estos materiales:



1. *Para el procesamiento de los datos en el caso de estudio:*

La herramienta informática utilizada para el procesamiento de los datos fueron los *software* que ofrece *Microsoft*, específicamente el *Microsoft Excel 2010* del paquete de *Microsoft OFFICE 2010*, ya que para los análisis de frecuencia de respuesta a las preguntas realizadas en las encuestas es más que suficiente la utilización del mismo.

2. *Para representación de mapas, diagramas y otros:*

En la realización del mapa que representa las fuentes y topografía de conocimiento que recoge las personas que más conocimientos tienen respecto a las líneas de trabajo o investigación de la organización, ya sea fuera o dentro de esta, se toma el *Microsoft Word 2010* como herramienta para su elaboración, debido a la facilidad de uso y sencillez de su confección. Por otro lado el *MathCAD* también es usado para confeccionar un mapa que representa la concentración de conocimientos en el centro de estudio.

Para el sociograma de conocimiento es usado el *software AGNA*, esta es una aplicación *freeware* (libre) diseñada para análisis de redes sociales, sociometría y análisis secuencial, esta aplicación permite la representación de la interrelación de los elementos, en este caso los actores que intervienen en el proceso, ello se realiza a partir de datos matriciales obtenidos en el transcurso investigativo.

En el desarrollo de distintos diagramas que representan liderazgos, entre otros, se considera para su uso el *Dokeos Mind* y el *Mindjet MindManager* versión 8.0.217, estas herramientas son de vital importancia para el desarrollo de estas representaciones, debido a que permiten diversos elementos de diseño con los que se logran enlazar los distintos componentes de estos esquemas de forma original.

Para representar a los actores por líneas de investigación se usó la aplicación “*Aduna Clúster Map Viewer*” contiene la funcionalidad para crear visualizaciones de colecciones de objetos jerárquicamente clasificados, denominados también jerarquías de concepto. El mapa, diagrama o biblioteca se forma por el juego de clases declaradas, usada de esta manera para crear la visualización. Este *software* presenta una interface de usuario intuitiva desarrollada en *java* que permite de forma dinámica interactuar con el usuario, mostrando gráficamente los resultados de los clúster formados a partir de la interpretación de un fichero de datos en *XML*.



## **2.2- Métodos y técnicas empleadas en la investigación.**

Este acápite recogerá todo el bagaje estructural metodológico, que sustenta esta investigación. El estudio puede caracterizarse como descriptivo, en tanto pretende describir situaciones y eventos, mediante métodos teóricos, la relación existente entre los principales elementos tratados en la introducción, y se desarrolla a partir de los principios de la investigación-acción, al brindar la posibilidad de adquirir colaborativamente conocimientos sobre el trabajo compartido y la importancia de la gestión del conocimiento dentro de la organización y su ambiente, de manera que permita identificar el estado actual y comportamiento de los activos del conocimiento y poder desarrollar los distintos niveles del Modelo de Red de Inteligencia Compartida (MORICO) y poder transformarlos en inteligencia para lograr resultados en beneficio del entorno organizacional.

Esta investigación utiliza una combinación de distintos métodos, empíricos, teóricos y matemáticos, seleccionados entre todos aquellos mencionados en el Estado del Arte en el capítulo I, y se articula en el primer bloque (Configuración del Escenario) por ser el pilar sobre los que se va a llevar a cabo el resto de los niveles del MORICO y así poder construir una red de inteligencia compartida en la EMNI.

### **2.2.1. Metodología para la detección de las necesidades de la organización.**

La razón de ser de cualquier sistema vinculado con la información y el conocimiento en una organización son los actores, o sea las personas que se encargan de manipular los procesos que la sustentan, y estas personas en esencia son los usuarios de estos sistemas, ellos constituyen el principio y fin del ciclo de transferencia de la información y conocimiento; por tanto tener en cuenta las necesidades de la organización es parte de la conformación de un escenario viable para el desarrollo de inteligencia en este ámbito. Por tales razones estas necesidades comprenden la identificación de los conocimientos que definen un dominio determinado, así como los elementos que se desprenden de la necesidad informativa y formativa, los activos del conocimiento, sus características y ubicaciones, los vacíos de conocimiento, el flujo del conocimiento, las redes de conocimiento, topografías de conocimiento entre otras; todo ello contribuye a determinar la eficiencia y habilidad de transferir el conocimiento en la organización.



## 2.2.2- Descripción general de los métodos, técnicas y variables empleadas.

Para la configuración del escenario o detección de necesidades, fue esencial el uso de varios métodos y técnicas cualitativas apoyadas en procedimientos cuantitativos en el procesamiento de algunas de ellas. La selección de la muestra para el estudio de caso fue intencional, transcurre en un proceso dinámico a medida de los objetivos de la investigación.

### 2.2.2.1- Métodos y Técnicas.

Fueron utilizadas técnicas como la observación, el grupo focal, entrevistas y encuestas, todas ellas permitieron reunir una importante cantidad de información.

Para la recopilación de información fueron empleados los siguientes métodos:

- La observación participante porque resulta especialmente importante, al permitir observar a las personas interactuando y desarrollando su trabajo de manera natural.
- Encuestas (anexo 4 y 5) para recoger datos específicos en función de distintas variables, que se detallarán más adelante, a través de diversas preguntas, abiertas, cerradas, dicotómicas, todas estas fueron codificadas, realizando su indización para facilitar el análisis de los resultados, brindando la posibilidad de que se puedan obtener el criterio amplio y abierto de las personas involucradas en el proceso de investigación, como fueron el personal de RRHH de la EMNI descritos en el epígrafe de materiales relacionados con los recursos humanos. Para la confección de estas encuestas, además de la metodología de Burnett, Illingworth, et al. (2004) se tomaron ideas de otras metodologías como las de Liebowitz, Rubenstein-Montano, et al. (2000) (**anexo 3**) y otros como (Cheung et al., 2007; Pérez-Soltero, 2006; Roberts, 2008) a la hora de realizar las preguntas, por supuesto adaptándolas a los objetivos que se persiguen. Estas encuestas tienen la ventaja de ser flexibles, o sea pueden ser adaptadas teniendo en cuenta nuevos objetivos.
- Cuestionario de autovaloración (**anexo 12**) para la selección de los expertos que intervendrán en el proceso de desarrollo del modelo jerárquico de organización de conocimiento, tomando como patrón algunos elementos que describe el método Delphi, y de esta manera determinar el grado de competencia de las



personas consideradas expertas en el área que se analiza del caso en estudio. En la selección de los expertos, este cuestionario de autovaloración está constituido por dos preguntas fundamentales, acerca del nivel de conocimiento y el grado de influencia que han tenido las fuentes y criterios acerca del tema que se estudia.

- Grupo Focal (*Focus Group*) es una técnica que permite a través de las discusiones y opiniones conocer cómo piensan los participantes (el personal de RRHH de la EMNI) respecto a una temática determinada, esta técnica se usa conjuntamente con las reuniones y talleres que se encuentran en los anexos **6**, **8**, **9** y **10**. El taller participativo (**anexo 10**) estructurado y concebido para tener un espacio de intercambio entre el personal de RRHH de la EMNI.
- Las entrevistas elaboradas (anexos **7** y **11**) serán hechas al personal de RRHH de la EMNI, la entrevista del **anexo 7** está dirigida al director de RRHH, y la del **anexo 11** a los trabajadores del departamento de RRHH. Estas entrevistas dan la posibilidad de insertar cambios en caso de que sea necesario, es decir son flexibles teniendo en cuenta los objetivos que persiguen.

Cada encuesta empleada y descrita en los anexos **4** y **5**, como ha quedado dicho, obedece a diferentes necesidades, lo que origina que en cada caso se utilicen diferentes tipos de preguntas. En ambas, se incluyen tanto preguntas cerradas como abiertas.

Las preguntas cerradas son fáciles de codificar y preparar para su análisis. Por lo tanto requieren un menor esfuerzo por parte de los encuestados, estos no tienen que escribir o verbalizar conceptos, sino simplemente seleccionar la alternativa que describa mejor su respuesta. Responder una encuesta con este tipo de preguntas toma menos tiempo que responder preguntas abiertas. La principal desventaja de las preguntas cerradas es que limitan las respuestas de los encuestados, y en ocasiones ninguna de las opciones describen con exactitud lo que las personas tienen en mente, o sea no siempre se captura lo que pasa por la cabeza de los sujetos.

Las preguntas abiertas son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información no es suficiente. También sirven en situaciones donde se desea profundizar en algún tema. Su mayor desventaja es que son más difíciles de codificar, clasificar y preparar para su análisis.



Además algunas de las personas pueden tener dificultades para expresarse oralmente y por escrito, lo que puede traer como consecuencia que no puedan responder con precisión lo que realmente desean o generar confusión en sus respuestas. También responder a preguntas abiertas requiere de un mayor esfuerzo y tiempo.

En las preguntas cerradas las respuestas van acompañadas de su valor numérico correspondiente, o sea, han sido precodificadas. En las preguntas abiertas no se puede dar una precodificación, la codificación se realizará posteriormente, una vez que se tengan las respuestas.

### **2.2.2.2- Variables consideradas en las encuestas.**

La elección de las variables consideradas en las encuestas de los anexos **4** y **5**, han sido identificadas de acuerdo con el criterio del autor, tomando como referencia a otros autores como (Burnett et al., 2004; Cheung et al., 2007; Iazzolino y Pietrantonio, 2005; Liebowitz, Rubenstein-Montano, McCaw, Buchwalter, y Browning, 2000; Pérez-Soltero, 2006; Roberts, 2008). Para el cuestionario 1 (**anexo 4**), se han considerado las variables 1 a 20, 22, 23, 24, 33, 34, 35 y 36. Para la encuesta 2 (**anexo 5**), se han aplicado las variables, 21 y de la 25 a la 32.

#### *a) Relación de las variables*

1. Aspectos personales.
2. *Grado científico y/o académico.*
3. Categoría del trabajador.
4. Temática principal en la que trabaja.
5. Conocimiento de la temática.
6. Nombre de la actividad que realiza.
7. Tiempo de duración de la actividad.
8. Experiencia de trabajo.
9. Idioma que puede usar.
10. Localización de fuentes de conocimientos.
11. Utilización de fuentes de información.



12. Comunicación de los resultados de las actividades que realizan.
13. Disposición para compartir conocimientos e información.
14. Generación y transferencia de conocimiento.
15. Nivel de instrucción.
16. Flujo de información.
17. Flujo de conocimiento.
18. Conocimientos perdidos.
19. Actores claves dentro y fuera de la organización.
20. Situación actual de la información.
21. Categorías de conocimientos.
22. Procesos claves.
23. Liderazgo.
24. Uso de las TIC en la gestión del conocimiento.
25. Concepto de información y conocimiento.
26. Importancia de información y conocimiento.
27. Gestión del conocimiento.
28. Servicios de la gestión del conocimiento.
29. La tecnología en la gestión del conocimiento.
30. Procesos claves para la gestión del conocimiento.
31. Obstáculos para la gestión del conocimiento.
32. Distribución y procesamiento del conocimiento.
33. Importancia de la detección de necesidades.
34. Grado de compromiso.
35. Planificación estratégica.
36. Necesidades de conocimiento.



b) *Descripción de las variables:*

Variable 1- *Aspectos personales:* En esta variable se definirá el nombre y apellidos, la dirección particular, el correo electrónico y el teléfono del encuestado, estos datos se recogerán en la pregunta 1 del cuestionario 1 y 2, anexos **4** y **5**.

Variable 2- *Grado científico y/o académico:* esta variable tendrá en cuenta si el encuestado es master o doctor si es que pertenece a alguna institución académica o ha tenido alguna formación de este tipo, estos datos se recogerán en la pregunta 7 del cuestionario 1, **anexo 4**.

Variable 3- *Categoría del trabajador:* aquí se tendrán en cuenta si son Especialista Principal, Especialista “A”, Especialista “B”, Técnico “A”, Técnico “B”. Estos datos se recogerán en la pregunta 9 del cuestionario 1, **anexo 4**.

Variable 4- La variable *temática principal* recoge la información sobre las materias fundamentales en las que centran sus investigaciones, trabajos, etc., de las cuales dependen mayormente sus necesidades de información. Las temáticas están relacionadas con las actividades que desarrolla el usuario, estos datos se recogerán en las preguntas 10, 11 y 12 del cuestionario 1, **anexo 4**.

Variable 5- *Conocimiento de la temática:* Se tiene en cuenta los trabajos publicados en fuentes nacionales e internacionales, si ha recibido premios o reconocimientos por su actividad, estos datos se recogerán en las preguntas desde la 21 a la 24 del cuestionario 1, **anexo 4**.

Variable 6- *Nombre de la actividad:* Con esta variable se recoge información acerca del nombre del proyecto en el cual está implicado el encuestado, estos datos se recogerán en las preguntas 13, 14, 16 y 17 del cuestionario 1, **anexo 4**.

Variable 7- *Tiempo de duración de la actividad:* Tiempo para la ejecución de los proyectos que define el tiempo que debe durar el servicio de información sobre los mismos, estos datos se recogerán en las preguntas 15 y 18 del cuestionario 1, **anexo 4**.

Variable 8- *Experiencia de trabajo:* Se mide por la cantidad de años de trabajo, además de la participación en eventos nacionales e internacionales y las investigaciones desarrolladas teniendo en cuenta su línea investigativa, estos datos se recogerán en la pregunta 19 del cuestionario 1, **anexo 4**.

Variable 9- La variable *idioma* que puede usar: permite valorar competencias y disponibilidades de los recursos humanos, y valorar hasta qué punto pueden generar





conocimiento ya que posibilita diversificar la manera de gestionar el conocimiento al poder incluir fuentes de información en diferentes idiomas, estos datos se recogerán en la pregunta 20 del cuestionario 1, **anexo 4**.

Variable 10- *Localización de fuentes de conocimiento*: Se busca información acerca de otras personas, dentro de la institución, que trabajan su misma temática con el objetivo de identificar otros posibles colaboradores y para conformar el mapa de conocimientos dentro de la organización, estos datos se recogerán en la pregunta 35 del cuestionario 1, **anexo 4**.

Variable 11- *Utilización de fuentes de información* se busca identificar las fuentes de información que usualmente utilizan las personas para una mejor gestión del conocimiento, entre ellas Internet, bibliotecas, otros sitios en la Intranet corporativa, universidades, otros investigadores, otras organizaciones, etc., estos datos se recogerán en la pregunta 39 del cuestionario 1, **anexo 4**.

Variable 12- *Comunicación de los resultados de las investigaciones* en esta variable se pregunta si existe esta comunicación y cuáles son los mecanismos que se utilizan para llevarla a efecto, estos datos se recogerán en las preguntas 29 y 30 del cuestionario 1, **anexo 4**.

Variable 13- *Disposición para compartir conocimientos* a partir de esta variable se conoce si están o no dispuestos a compartir los conocimientos adquiridos. Estos datos se recogerán en la pregunta 40 del cuestionario 1, **anexo 4**.

Variable 14- *Generación y transferencia de conocimiento*: aquí se identificará los mecanismos que utilizan para generar y transferir el conocimiento. Estos datos se recogerán en las preguntas 41 y 42 del cuestionario 1, **anexo 4**.

Variable 15- *Nivel de Instrucción*: esta variable tendrá en cuenta si el encuestado es *Obrero Calificado*, Técnico Medio, Licenciado e Ingeniero. Estos datos se recogerán en la pregunta 8 del cuestionario 1, **anexo 4**.

Variable 16- *Flujos de información* esta variable recoge datos acerca de dónde proviene y a dónde va la información que generan los investigadores, en qué formato está y dónde se registra. Estos datos se recogerán en las preguntas desde la 43 a la 45 del cuestionario 1, **anexo 4**.



Variable 17- *Flujos de conocimientos* esta variable dará como resultado quienes son las personas más consultadas. Estos datos se recogerán en las preguntas 36 y 37 del cuestionario 1, **anexo 4**.

Variable 18- *Conocimientos perdidos* esta variable recoge cuáles son los tipos de preguntas, relacionadas con su línea de investigación o de trabajo, a las que no le encuentran respuestas. Estos datos se recogerán en la pregunta 51 del cuestionario 1, **anexo 4**.

Variable 19- *Actores claves dentro y fuera de la organización*: en esta variable se pretende conocer cuáles son las personas que mayor información tienen y cuáles poseen un mayor caudal de conocimiento sobre las líneas de investigación o de trabajo, y que por ello pueden ser considerados expertos dentro o fuera de la organización. Estos datos se recogerán en las preguntas 31 y 32 del cuestionario 1, **anexo 4**.

Variable 20- *Situación actual de la información*. Esta variable permite conocer si actualmente se tiene información en exceso, está dispersa u obsoleta. Estos datos se recogerán en las preguntas 52, 53 y 54 del cuestionario 1, **anexo 4**.

Variable 21- *Categorías de conocimientos*. En esta variable, se identificará si conocen cuáles son los tipos de conocimientos que existen. Estos datos se recogerán en las preguntas 3 y 4 del cuestionario 2, **anexo 5**.

Variable 22- *Procesos claves*. Esta variable identificará las actividades fundamentales que realizan. Se recogerán en la pregunta 33 del cuestionario 1, **anexo 4**.

Variable 23- *Liderazgo*. Esta variable identifica a las personas que son vistas como líder en la organización. Estos datos se recogerán en las preguntas 55 y 56 del cuestionario 1, **anexo 4**.

Variable 24- *Uso de las TIC en la Gestión del conocimiento* define como están siendo usadas en la organización. Estos datos se recogerán en las preguntas 49 y 50 del cuestionario 1, **anexo 4**.

Variable 25- *Concepto de información y conocimiento* esta variable recoge si conocen en qué consiste la información y el conocimiento. Estos datos se recogerán en las preguntas 6 y 7 del cuestionario 2, **anexo 5**.



Variable 26- *Importancia de información y conocimiento*. Esta variable define la importancia que le aportan a la información y el conocimiento en las organizaciones. Se recogerán en las preguntas 8 y 9 del cuestionario 2, **anexo 5**.

Variable 27- *Gestión de Información y Conocimiento*. Esta variable recoge si conocen o no qué es Gestión del Conocimiento. Estos datos se recogerán en las preguntas 10, 11 y 12 del cuestionario 2, **anexo 5**.

Variable 28- *Servicios de la Gestión del Conocimiento*. Esta variable dará como resultado cuáles son los servicios que le otorgan mayor importancia. Estos datos se recogerán en la pregunta 17 del cuestionario 2, **anexo 5**.

Variable 29- *La tecnología en la gestión del Conocimiento*. Esta variable recoge el papel que juegan las TIC en la Gestión del Conocimiento. Estos datos se recogerán en la pregunta 13 del cuestionario 2, **anexo 5**.

Variable 30- *Procesos Claves para la Gestión de Conocimiento*. En esta variable se recogen cuáles de esos procesos se deben realizar en la institución. Estos datos se recogerán en la pregunta 14 del cuestionario 2, **anexo 5**.

Variable 31- *Obstáculos para la Gestión del Conocimiento*. Esta variable define los distintos problemas que surgen a la hora de gestionar el conocimiento. Estos datos se recogerán en la pregunta 15 del cuestionario 2, **anexo 5**.

Variable 32- *Distribución y procesamiento del conocimiento*. Esta variable evidencia cómo consideran que funcionan estos procesos en la institución. Estos datos se recogerán en la pregunta 16 del cuestionario 2, **anexo 5**.

Variable 33- *Importancia de la detección de necesidades de conocimiento*. Recoge las diferentes opiniones de los encuestados acerca de la importancia que le ven a la detección de necesidades. Estos datos se recogerán en las preguntas 2 y 3 del cuestionario 1, **anexo 4**.

Variable 34- *Grado de compromiso*. Se recoge el nivel de disposición que tienen de participar en el proceso. Estos datos se recogerán en la pregunta 4 del cuestionario 1, **anexo 4**.

Variable 35- *Proyección estratégica*. En esta variable se define si conocen la misión, visión y objetivos de la organización y si participaron en su confección. Estos datos se recogerán en las preguntas 5 y 6 del cuestionario 1, **anexo 4**.



Variable 36- Esta variable recoge qué tipos de conocimientos son necesarios para que puedan realizar sus investigaciones. Estos datos se recogerán en la pregunta 34 del cuestionario 1, **anexo 4**.

### ***2.2.3. Procedimiento metodológico utilizado en la detección de necesidades.***

En la detección de necesidades se consideran varios aspectos, que tienen como fin lograr una comprensión de cómo el conocimiento es utilizado dentro de la organización, así como desarrollar una representación de los distintos procesos basados en el conocimiento y ello transita a través de: la preparación del escenario, el taller participativo, los criterios de medición de los métodos y técnicas empleadas, la actividad interactiva entre los participantes y el mapeo de conocimiento.

#### *a) Preparación del escenario:*

Primeramente se planifica una reunión con los directivos responsables del área de interés, las personas que atienden Recursos Humanos en la organización, el director de Recursos Humanos (**anexo 6**) donde se debe hacer una breve introducción del tema, con el objetivo de:

- Presentar el proyecto y lograr la aprobación, la familiarización necesaria y el apoyo al proyecto,
- Lograr la interiorización por parte de ellos, de la importancia, objetivos y ventajas en desarrollar una red de inteligencia.
- Dar a conocer las etapas que componen el proceso y lograr el compromiso por parte de ellos partiendo de la percepción y necesidades que tienen acerca de este proceso.
- Definir los niveles en que se realiza y las técnicas posibles a aplicar. Es un momento emotivo y cognitivo, donde se determina intelectivamente la auto pertinencia del proceso que se inicia.
- Obtener la aprobación y el compromiso de apoyar el proceso.
- Plantear la necesidad de revisar toda la información con el objetivo de identificar a las personas claves, los expertos, si esta no resulta suficiente, pues se deben realizar visitas a las distintas áreas que forman parte del proceso.



Una vez conocidas las personas o actores claves se organizará otra reunión con ellos, estos actores claves son los responsables de las líneas de investigación y los colaboradores del área de RRHH. Antes de la realización de la reunión con los actores claves, debe realizarse una entrevista al director del área de RRHH (**anexo 7**). Un segundo momento será otra reunión pero ya con los actores claves. Sus objetivos son similares a los de la reunión anterior: se deben sensibilizar con la importancia que tiene el aporte de sus conocimientos a todo el proceso (**anexo 8**).

Al terminar la reunión, se aplica el cuestionario 1 (**anexo 4**) con el objetivo de que estén presentes todos los involucrados en este proceso y aclarar las dudas que puedan surgir. En las reuniones a desarrollar deben considerarse diferentes momentos dirigidos a abarcar la introducción de la actividad, la clarificación de expectativas, el establecimiento de las normas o reglas a seguir, la mecánica y metodología a utilizar en el desarrollo de las reuniones, la iniciación y desarrollo de los puntos de la agenda, el mantenimiento del proceso y chequeo de los procedimientos, el cierre formal y por último la evaluación de la reunión, de manera que se pueda garantizar la efectividad de estas actividades como se establece en el **anexo 9**.

*b) Taller participativo:*

Para la detección de las necesidades de la organización, se realiza un taller de participación (**anexo 10**) en el cual debe lograrse que los involucrados se encuentren preparados y dispuestos voluntariamente para la participación activa y consciente en el proceso. Que sean capaces de comprender la esencia de la realización de este proceso y su importancia para la organización. Se recomienda en el transcurso de la actividad la aplicación del cuestionario 2 (**anexo 5**) con el objetivo de hacer más organizado el trabajo y lograr la mayor participación a la hora de responder las preguntas. Este cuestionario tiene que ver con la cultura informacional de los involucrados entre otros aspectos, una vez respondidas las preguntas se recomienda debatir sobre esos temas.

*c) Criterios de medición de los métodos y técnicas empleadas:*

Los criterios a medir están en correspondencia con las variables planteadas para las encuestas reflejadas en los anexos **4** y **5**.

En este proceso son codificadas las preguntas abiertas enunciadas en los instrumentos de medición propuestos (cuestionario 1, **anexo 4** y cuestionario 2, **anexo 5**). Esto va a



posibilitar determinar la frecuencia de las respuestas a las distintas preguntas realizadas en las encuestas, así como su codificación. Todos estos datos van a brindar la posibilidad posteriormente de confeccionar gráficos que demuestren los resultados obtenidos, así como la elaboración de mapas, diagramas, grafos y sociogramas, entre otras representaciones del conocimiento.

*d) Actividad interactiva:*

Para la configuración del escenario o detección de necesidades del contexto que se estudiada fue aplicada la entrevista recogida en el **anexo 11**, a los miembros y colaboradores de la Institución de manera individual y personalizada.

La actividad interactiva permite a los responsables de llevar a cabo la configuración del escenario, interactuar con todos los involucrados, de manera que queden sentadas las bases para una mejor comunicación entre estos.

*e) Mapeo de conocimiento:*

Para lograr esto y teniendo en cuenta que el conocimiento almacenado en las personas no se puede observar directamente, fue necesario identificar todos aquellos conocimientos que el individuo utiliza en el cumplimiento o ejecución de sus actividades diarias, esto se hizo posible mediante los cuestionarios, reuniones y entrevistas realizadas, pero además a través de la observación de sucesos reales. Además, se utilizó el currículum vitae de los actores claves, con el objetivo de identificar los conocimientos y habilidades alcanzados durante un determinado periodo.

En esta etapa se definieron los pasos a seguir para la realización de varios mapas de conocimiento, se hacen distintas propuestas de software para la realización de estos, aunque la autora del presente trabajo aclara que no son los únicos que pueden usarse, ya que existe gran variedad de aplicaciones para la representación gráfica que también pueden ser usadas. Una etapa previa a la realización de estos mapas es la recolección de los datos o sea se tiene en cuenta los resultados obtenidos en las entrevistas y cuestionarios los cuales fueron detallados en acápite anteriores, donde se deben procesar todos estos datos.

➤ Pasos para la confección de un mapa que representa un sociograma:

Aquí se tienen en cuenta los datos recogidos sobre las relaciones existentes entre los involucrados en el proceso. Estos datos relacionales se pueden obtener con las



respuestas dadas en las variables 17 que responde a las preguntas: a quien consultan y quienes lo consultan. Estos son datos relacionales o medidas de los lazos existentes de una clase determinada entre cada par de actores.

Esta información se puede recoger en una matriz en la cual se debe poner a los actores claves en las filas y en las columnas. Se debe reflejar la existencia o no de una relación mediante un 0 (casilla en blanco) o un 1 (existencia de relación). En este caso la diagonal se deja en blanco (0) pues indica relación con un mismo elemento. Se trata de una matriz asimétrica binaria de modo 1. Se llama asimétrica porque la diagonal no divide dos imágenes iguales de la matriz, sino que reflejan valores diferentes y binaria porque se representa mediante dos elementos (0 y 1), se dice modo 1 porque tienen en las filas y las columnas la misma serie de actores claves. Pueden usarse para la confección de esta representación programas como Excel, el Software AGNA, entre otros.

➤ Pasos para la confección de un mapa que representa las fuentes de conocimientos:

Para hacer este tipo de mapa se debe tener en cuenta la variable 19 que recoge las personas que más conocimientos tienen respecto a las líneas de trabajo o investigación del área en estudio, ya sea fuera o dentro de la organización, la confección de este mapa puede ser bastante fácil ya que se puede utilizar el Microsoft Word como herramienta.

Con este mapa se pueden observar, ayudado por la construcción de un sociograma de conocimientos, las relaciones sociales dentro y fuera de la institución que el sujeto ha mantenido. Al mismo tiempo, el mapa permite la localización exacta de las fuentes de conocimientos, en las distintas áreas y temáticas que se manejan en la organización.

➤ Mapa temático de conocimiento:

Para la confección de este mapa se deben tener en cuenta indicadores que permitan identificar los conocimientos sobre temáticas y líneas de trabajo e investigación que tributan a la organización, algunos de ellos pueden ser: la actividad que realiza como actor clave de la organización, las temáticas fundamentales en las que trabaja o investiga y la productividad de cada actor clave encuestado, y ver a qué línea de trabajo o investigación están relacionado cada uno de esos aspectos.

Lo primero que se debe hacer es precisamente analizar la información contenida en las preguntas del cuestionario 1 (**anexo 4**) y poner a que línea de trabajo.





Una vez hecho este paso se debe realizar una matriz asimétrica binaria de modo 2 en el Excel, es decir tiene en las filas y en las columnas dos series diferentes de datos por lo que se denomina matrices de modo 2 y tanto las binarias o ponderadas son asimétricas, esta debe recoger los mismos datos anteriores, identificando a que persona corresponde y llenarla con los valores 0 y 1.

Una vez realizada la matriz, se propone trabajar con un software que permita graficar de acuerdo a una matriz dada, el uso del software Matemática para Diseño Asistido por Computadora (MathCAD), en el cual se introducen los datos de la matriz anterior, lo que da como resultado un mapa que representa donde está la mayor concentración de conocimientos, cuáles son las líneas de trabajo e investigación en las que más se trabajan y qué conocimientos tienen los actores claves respecto a la línea que estudian. También se puede hacer otro mapa pero teniendo en cuenta la cuantía. Es decir hacer una matriz con los mismos datos que la anterior pero asimétrica ponderada de modo 2, la diferencia es que en lugar de 0 y 1 serían numeraciones diferentes respondiendo a alguna ponderación o sencillamente la asignación de valores que identifiquen cantidad, o sea, se tiene en cuenta cuántas actividades como actor clave realizan, cuántas temáticas fundamentales trabajan y cuántas publicaciones, divulgaciones, propagandas, publicidades, entre otros, tanto nacionales como internacionales tienen. Como resultado se obtendrá cual actor clave tiene una mayor relevancia en alguna línea de trabajo o investigación, o sea, va a representar quien tiene más actividades como actor clave o investigador, más temáticas o más publicaciones, divulgaciones de productos en una línea determinada, lo cual pueden conocerse las personas de mayor relevancia para la organización.

Para la confección de un mapa que represente a los actores por líneas de trabajo, o campo o área de conocimiento, se puede usar el software *Aduna Clúster Map Viewer*. Primeramente se debe conformar el fichero XML donde a nivel de este lenguaje se deben definir las jerarquías y los elementos que se desean representar como se observa en el esquema 1.





```
<?xml version="1.0" encoding="ISO-8859-1"??>
<ClassificationTree version="1.0">
  <ObjectSet>
    <Object ID="m0"><Name>crumbs</Name><Location>http://aduna.biz/frameset/frame-crumbs...</Location></Object>
    <Object ID="m1"><Name>crumbs</Name><Location>http://aduna.biz/frameset/frame-crumbs...</Location></Object>
    <Object ID="m2"><Name>AutoFocus : Buy</Name><Location>http://aduna.biz/products/autofocus/buy.jsp</Location></Object>
    ...
    ...
    <Object ID="m245"><Name>Aduna</Name><Location>http://aduna.biz/news/200403251044.html</Location></Object>
    <Object ID="m246"><Name>crumbs</Name><Location>http://aduna.biz/frameset/frame-crumbs...</Location></Object>
  </ObjectSet>
  <ClassificationSet>
    <Classification ID="root">
      <Name>aduna.biz</Name>
      <Objects objectIDs="m1 m2 m25 m29 m33 m36 m47 m48 m79 m80 m136 m150 m153 m154 m156 m157 m162 ... m245 m246"/>
    </Classification>
    <Classification ID="prod">
      <Name>Product Pages</Name>
      <SuperClass refs="root"/>
      <Objects objectIDs="m2 m3 m11 m12 m13 m17 m24 m29 m35 m37 m39 m40 m41 m51 m52 m53 m55 ... m240 m241 m243"/>
    </Classification>
    ...
    ...
  </ClassificationSet>
</ClassificationTree>
```

**Esquema 1. Código (de ejemplo) en XML para el fichero que interpreta el software *Aduna Clúster Map Viewer*.**

Topografías de conocimientos: aquí se pueden identificar a las personas que poseen habilidades y conocimientos sobre un tema específico. Esta herramienta permite saber ¿Quién sabe qué? Que por supuesto esto es posible con los resultados que se obtendrán en el cuestionario y entrevistas realizadas.

## **CAPITULO 3: Análisis y discusión de los resultados**

Este capítulo es uno de los corolarios finales del proceso investigativo llevado a cabo, pues pretende reflejar de manera explícita los resultados de los procedimientos metodológicos descritos en el epígrafe de métodos, y que constituye uno de los niveles y base estructural del Modelo de Red de Inteligencia Compartida, analizando su impacto y relación en el caso específico de la Dirección de RRHH de la EMNi, por otro lado se muestra también la discusión de estos resultados demostrando así un compendio general de la importancia y validez de la investigación realizada.

### **3.1- Red de Inteligencia Compartida para la Dirección de RRHH de la Empresa Mecánica del Níquel.**

Se presentará el caso de estudio donde se muestran los resultados obtenidos tras la aplicación de los distintos bloques metodológicos, descritos en el capítulo 2 de Materiales y Métodos, en la Dirección de RRHH perteneciente a la Empresa Mecánica del Níquel.

Estos resultados serán la base para la configuración del escenario o detección de necesidades de conocimiento en dicha dirección, por otro lado, se identificarán los activos de conocimiento. Asimismo, estos resultados desvelarán las principales premisas de desarrollo de inteligencia dentro de esta organización y su ambiente, de manera que los actores claves de esta dirección puedan desarrollar y compartir la inteligencia, implícita en los individuos.

#### **3.1.1- Configuración del escenario o detección de necesidades de la Dirección de RRHH de la Empresa Mecánica del Níquel.**

##### ***a) Preparación del escenario:***

- Se celebraron dos reuniones a tal efecto, la primera de ellas (**anexo 6**) donde se contó con el 100% de asistencia de los que debían participar, en este caso el director de Recursos Humanos y los especialistas principales de los Grupos de: Recursos Laborales, SICT, Servicio Interno y Comunicación e Información Empresarial, donde se obtuvieron los siguientes elementos:

➤ Referente a las expectativas de los dirigentes resultó que:



- Todos los participantes estuvieron de acuerdo en que un proceso como el llevado a cabo establecerían las políticas de persuasión con el objetivo de ganar ampliar las acciones del centro de estudio en el territorio.
  - Todos coinciden en que los miembros y colaboradores tendrán puntos de partidas para regirse e incrementar su cultura en un ambiente de trabajo colaborativo para propiciar el intercambio entre ellos.
  - El 50% opinan que un proceso como el que se desarrolla eleva el nivel de motivación de los trabajadores de la Dirección de RRHH, evitando con ello el rechazo al cumplimiento de las actividades curriculares y extracurriculares que les corresponde.
  - El otro 50% consideran que es imprescindible una reestructuración organizativa para paliar la desproporción de cargas curriculares y extracurriculares y así poder dedicar mayor esfuerzo al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Referente a los procesos claves:
- Fueron enumerados en la reunión los procesos claves, a partir del criterio consensuado de todos los participantes en la actividad. Estos procesos basados en el conocimiento lo constituyen los Procesos de Gestión de los Recursos Humanos, la Gestión de los Recursos Laborales, la capacitación del Capital Humano y la Comunicación de Información Empresarial.
- Referente a las personas claves:
- Se identificaron por parte de todos los participantes las personas claves, que resultaron ser los trabajadores de la Dirección de RRHH. Asimismo, se identificaron preliminarmente a los expertos, que en este caso fueron los especialistas principales de dicha dirección y que fueron recogidos en el epígrafe de materiales.

La segunda reunión (**anexo 8**), estuvo representada por el director y los trabajadores de la Dirección de RRHH, en total 53 actores para un 100% de asistencia, donde se tuvieron los resultados siguientes:

- Referente al grado de compromiso:



- Se logró que el 68% de los participantes comprendieran y participaran voluntariamente en el proceso y aceptaran los elementos que se evaluarían relacionados con:
  - La visión sobre el estado de las operaciones del conocimiento en función de las actividades que desempeñan.
  - Las condiciones relacionadas con el conocimiento que requieren especial atención.
  - Los conocimientos que están presentes y su rol.
  - La identificación de los elementos o fragmentos de conocimiento.
  - El desarrollo de mapas de conocimiento.
  - La localización de áreas de conocimiento.
  - La identificación del uso del conocimiento en los propósitos de la Dirección de RRHH y determinar cómo puede ser mejorada.
  - La identificación de detalles de trabajo intensivo del conocimiento y que rol juega en el desempeño laboral de los actores.
  - La visión general del intercambio, pérdidas o contribución a las tareas de los procesos de la Dirección de RRHH.
  - El inventario de conocimiento.
  - La naturaleza del conocimiento.
  - La valoración del conocimiento.
  - El flujo del conocimiento.
  - El análisis de los procesos de gestión del conocimiento.
- El 37 % se mantuvieron neutrales sin opinión al respecto.
- Referente a procesos actuales:
  - Coincidentemente se identificaron por el 100% de los participantes en la reunión los procesos claves basados en el conocimiento, corroborándose los ya mencionados en la primera reunión.
- Referente a las necesidades de información y conocimiento:
  - De manera general los criterios del 100% de los participantes redundaron sobre la necesidad de información en las áreas de conocimiento que encierran las distintas líneas de investigación.



- Un 85% opinaron que las informaciones necesarias por ellos no se suplen por falta de efectividad en el acceso a Internet para poder obtenerlas actualizadas.
- Referente a la formación que tienen:
  - El 17% son Ingenieros Mecánicos.
  - El 50% son Técnicos Medio.
  - El 31% son Licenciados.
- Referente a la formación que necesitan:
  - El 100% opinan que su formación debe estar centrada sobre la base de sus necesidades a la hora de enfrentar un problema en sus actividades laborales.
  - El 95% consideran que deben recibir acciones formativas en cuestiones vinculadas con software informático.
  - El 70% refieren que la gestión del conocimiento es una temática en la cual se deben tener mayores atenciones, para poder comprender su significado y obtener mejores resultado en su aplicación.
- Referente a la importancia de la detección de necesidades de conocimiento:
  - El 100% de los participantes consideran que es un proceso de vital importancia, pues permite conocer donde se encuentran las fortalezas y debilidades, así como lograr una transferencia de conocimiento con calidad.
- Referente a la proyección estratégica de dicha dirección:
  - Solo el 96% pudieron describir en que consistieron las acciones de la planeación estratégica de la dirección refiriéndose a la consolidación de la formación, desarrollo y condición de aprendizaje permanente del Capital Humano cumpliendo los planes y acciones de preparación que den respuesta a las necesidades de la organización.

De la entrevista al director de RRHH (**anexo 7**) resultó que:

- Referente a la pregunta 1: ¿Tiene la proyección estratégica del área, o sea la misión, visión y objetivos estratégicos de esta?:
  - Se obtuvo que la estrategia está concebida para dar cumplimiento a los objetivos de la Dirección de RRHH y las distintas áreas claves, como lo son:
    - Gestión Integral de los Recursos Humanos.
    - Gestión económica y aseguramiento material.



- Preparación del Capital Humano.
- Se obtuvieron acciones concretas relacionadas con:
  - Continuar incrementando el apoyo a las distintas áreas de la empresa con el trabajo metodológico.
  - Mejorar el trabajo educativo con los estudiantes de práctica dirigidos al apoyo del control en el cumplimiento de las tareas docentes.
  - Continuar perfeccionando el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.
  - Incrementar los cursos para los trabajadores de la empresa.
  - Coordinar e impartir cursos de Gestión Integrada del Capital Humano a los especialistas principales de la Dirección de RRHH.
  - Trabajar en la organización de eventos en el contexto de Cultura Organizacional.
  - Continuar gestionando más recursos para el desempeño laboral de los trabajadores.
- De manera cualitativa el director de RRHH refirió que los especialistas principales tuvieron activa participación en la confección de la proyección estratégica de la Dirección de RRHH de la EMNi.
- La divulgación de la información del área en estudio y la entidad se realiza principalmente a través de su página Web por medio de la Intranet de la Institución y la Radio Base.
- Referente a la pregunta 2: ¿Quiénes son sus principales usuarios?:
  - El director manifiesta que los principales clientes que obtienen beneficios de la Dirección de RRHH son:
    - Los trabajadores de la EMNi.
    - Adiestrados de la empresa.
    - Los estudiantes del ISMM, Politécnico y Secundaria Básica.
- Referente a la pregunta 3: ¿Cómo los usuarios le hacen la solicitud?:
  - Las instituciones hacen su solicitud de manera directa a través de convenios ya sean verbal o escrito.
- Referente a la pregunta 4: ¿Cómo los usuarios le hacen saber el grado de satisfacción?:



- Según el director de la Dir. de RRHH, los usuarios comunican su grado de satisfacción a través de encuentros y encuestas.
- Referente a la pregunta 5: ¿Existen normas para la comunicación con los usuarios?:
  - En la Dir. de RRHH existen normas, un manual y políticas para la comunicación con los usuarios establecidas por el Sistema de Comunicación para lograr una eficaz orientación, desarrollo y terminación del servicio solicitado.
- Referente a la pregunta 6: ¿Quiénes son sus principales competidores?:
  - Se obtiene como resultado que existe un competidor y es la Empresa Empleadora del Níquel (EMPLENi).
- Referente a la pregunta 7: ¿Cuáles son los procesos claves que utiliza?:
  - Los procesos claves que se desarrollan están enmarcados en:
    - Los Procesos de Gestión de los Recursos Humanos.
    - La Gestión de los Recursos Laborales.
    - La capacitación del Capital Humano.
    - La Comunicación de Información Empresarial.
- Referente a la pregunta 8: ¿Existen otros procesos claves? ¿Cuáles?:
  - En esta pregunta el director de RRHH manifestó que el trabajo está enmarcado en el cumplimiento de sus objetivos, tributando a cada uno de los procesos claves mencionados anteriormente.

**b) Participación colectiva o taller participativo:**

Como resultados del taller se pueden citar los siguientes:

- No existe resistencia para compartir el conocimiento y trabajar en equipo.
- A partir del debate de los participantes se conoce que estos le tributan importancia a los procesos vinculados al conocimiento, pero ven de manera aislada la gestión del conocimiento y las actividades diarias que realizan, ello puede estar dado por falta de una cultura organizacional en gestión del conocimiento.
- Se relacionaron por parte del director de RRHH los resultados de las acciones realizadas por la Dirección de RRHH y su estrecha vinculación con la gestión del conocimiento en el contexto de la Gestión del Capital Humano, lo cual ayudó a comprender el proceso llevado a cabo.



- Se logra trazar la idea de establecer un escenario de manera que se pueda potenciar la inteligencia colectiva, con el objetivo de situar a la Dir. de RRHH en niveles superiores de gestión y competencia.

**c) *Criterios de medición de los métodos y técnicas:***

A partir de la recolección de los datos obtenidos de las encuestas 1 y 2 se tuvieron como resultados, importantes elementos que serán descritos en cada una de las variables medidas, con las preguntas del cuestionario correspondiente y las respuestas obtenidas al respecto.

La frecuencia de las respuestas de los trabajadores ante las preguntas realizadas dieron los siguientes resultados:

Variable 1: **Aspectos personales.**

Se observa que el 8% de los actores tienen de menos de 25, el 17% tiene de 25 a 35 años, el 25% tiene de 36 a 45 años y el 50% tiene más de 45 años.

Variable 2: **Grado científico y/o académico.**

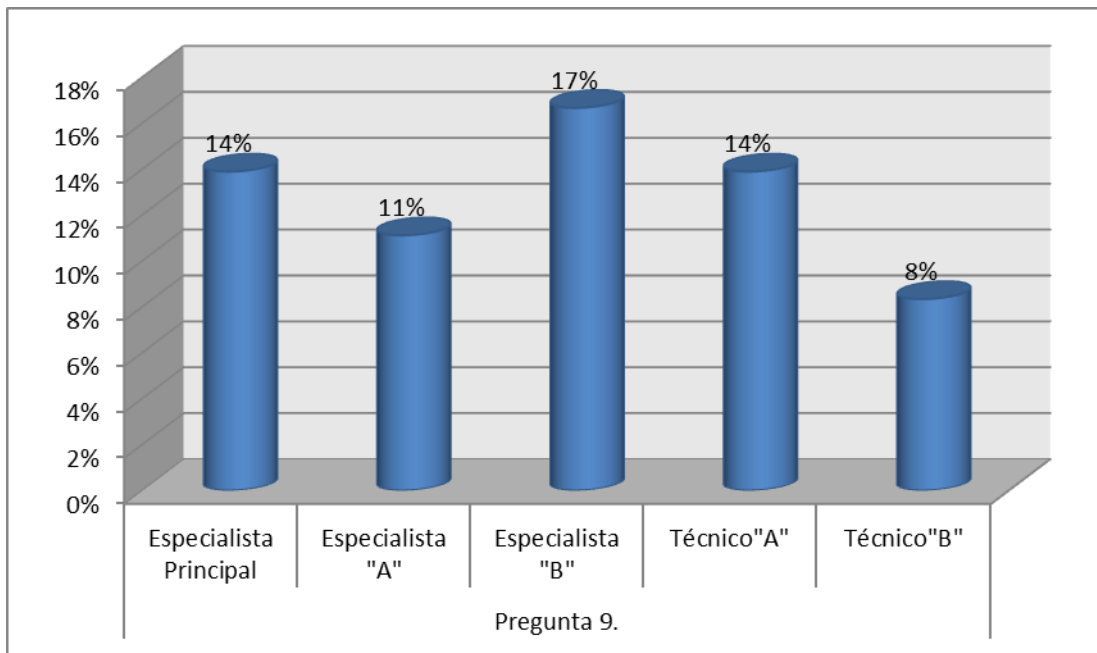
- En correspondencia con los datos recolectados en las encuestas aplicadas no existen doctores ni Master.

Variable 3: **Categoría del trabajador (gráfico 1).**

Referente a la pregunta 9 del cuestionario 1.

Se observa que el 14% de los trabajadores son especialistas principales (Dentro de este porcentaje se tiene en cuenta al Director de Recursos Humanos), otro 11% es especialista “A”, el 17% es especialista “B”, los técnicos “A” representan el 14% y los técnicos “B” el 8%.





**Gráfico 1. Categoría del trabajador.**

Variable 4: **Temática principal en la que trabaja.**

Referente a las preguntas 10 y 12 del cuestionario1:

10. ¿Cuáles son las actividades que está realizando actualmente vinculadas a la organización?

1. Gestión del Capital Humano.
2. Control y Organización de la Documentación para la Experiencia Laboral.
3. Gestión de Recursos Laborales.
4. Comunicación Empresarial.
5. Actividades vinculadas al Trabajo y los Salarios.
6. Estudios Psicológicos en la Entidad.
7. Perfeccionamiento Empresarial.
8. Actividades de Capacitación.
9. Higiene del Trabajo.
10. Mantenimiento y Reparaciones.
11. Pago Salarial de los Trabajadores.
12. Cultura Organizacional.
13. Conocimiento sobre Servicios Generales.



12. ¿Cuáles son las temáticas fundamentales en la que se centra su investigación?  
Relaciónelas con las líneas de la organización.

1. Imagen Corporativa.
2. Documentación de expediente Laboral.
3. Seguridad Social.
4. Plan de Vacaciones.
5. Organización y Control de la Documentación que demanda la Fuerza de Trabajo.
6. Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.
7. Divulgación del Plan de Actividades.
8. Divulgación de Información Organizacional.
9. Estabilidad y Clima Laboral Adecuado.
10. Gestión de la Calidad.
11. Gestión Empresarial.
12. Atención a Estudiantes.
13. Capacitación.
14. Divulgación y Propaganda.
15. Higiene del Ambiente Laboral.
16. Atención al Hombre.
17. Dirigir y Evaluar los Procesos de Mantenimiento y Reparaciones que se realizan.
18. Mantenimiento.
19. Reparaciones.
20. Gestión de Documentos del departamento de Servicios Generales.
21. Control de Inventario de los Medios Básicos.

Variable 5: **Conocimiento de la temática.**

Referente a las respuestas a las preguntas desde la 21 hasta la 24 del cuestionario 1 se obtuvo que:

- El 11% de los encuestados han publicado en fuentes nacionales y el 0% en fuentes internacionales.
- Las publicaciones tanto nacionales como internacionales están vinculadas con las siguientes temáticas:
  - Redes del Capital Humano.



- Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.
- Comunicación Empresarial.
- Gestión de la Calidad.
- Perfeccionamiento Empresarial.
- Prácticas Empresariales con Visión Social.
- Buenas Prácticas Empresariales.
- Gestión Financiera.
- Comportamiento Organizacional.
- Administración de Recursos Humanos.
- Política Laboral y Salarial en el Perfeccionamiento Empresarial.
- Comunicación Interpersonal.
- Relaciones Públicas.
- Comunicación Institucional.
- Gestión de Proyectos.

Variable 6: **Nombre de la actividad que realiza (gráfico 2).**

De las preguntas y respuestas codificadas siguientes, perteneciente al cuestionario 1:

13. ¿Está implicado actualmente en algún proyecto?

14. De ser positiva su respuesta, diga el nombre del proyecto.

1. Artículo para la revista Nueva Empresa.
2. Diplomado de Capital Humano.
3. Atención al Capital Humano (levantamiento que se está realizando desde el mes de mayo).

16. ¿Participa en alguna actividad de capacitación?

17. De ser positiva su respuesta, diga el nombre.

1. Diplomado de Capital Humano.
2. Curso de Supervisores.
3. Curso de Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
4. Curso de Gestión de Calidad.



5. Preparación para la Reserva.
6. Curso de capacitación para Dirigentes.
7. Curso de capacitación a las Gestoras de Capital Humano.

Se obtuvieron que:

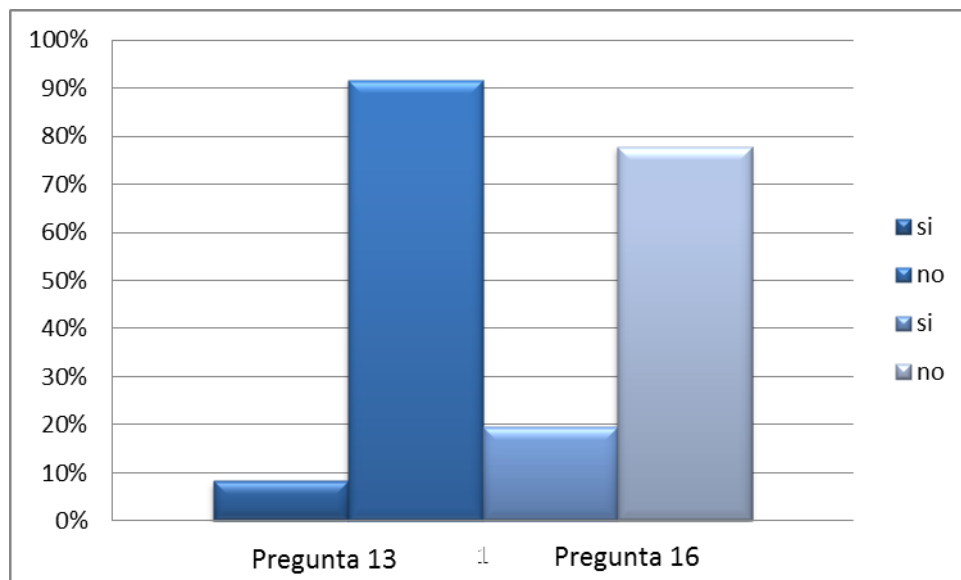
Los resultados de esta variable se refieren a dos conceptos: a) trabajadores implicados en proyectos y b) implicados en docencia.

a) El 8% de los trabajadores están implicados en proyectos y el 92% no. Los proyectos en los que el 8% de los trabajadores están implicados se distribuyen de la siguiente manera:

- El 3% está implicado en Gestión de la Calidad.
- El otro 6% los proyectos guardan relación con: la Gestión del Capital Humano.

b) El 19% participa en alguna actividad de capacitación y el 78% no. La relación de capacitaciones en la que están implicados son las siguientes:

- El 2.7% está implicado en cursos de Gestión de Calidad. El 8.1% están enfrascados en estudios sobre Gestión del Capital Humano, y el otro 8.1% en cursos para dirigentes, supervisores y preparaciones para reserva.



**Gráfico 2. Nombre de la actividad.**

Variable 7: **Tiempo de duración de la actividad (gráfico 3).**

De las preguntas 15 y 18 pertenecientes al cuestionario 1:

15. ¿Qué tiempo dura la ejecución de este proyecto?

18. ¿Qué tiempo ocupa para la realización de la capacitación?

En cuanto a la duración de los proyectos y a su dedicación docente, se obtuvieron los siguientes resultados:

- De 3 trabajadores que ejecutan proyectos, un 33% lo realiza en 1 mes, otro 33% lo realiza en 9 meses y el otro 33% en 1 año..
- De 8 trabajadores que se capacitan en el período de aplicación de las encuestas, un 13% efectúa su encuentro en 2 h diarias, un 38% en 6h extracurriculares, otro 13% lo efectúa en un año y el otro 38% realiza su capacitación en una frecuencia mensual.

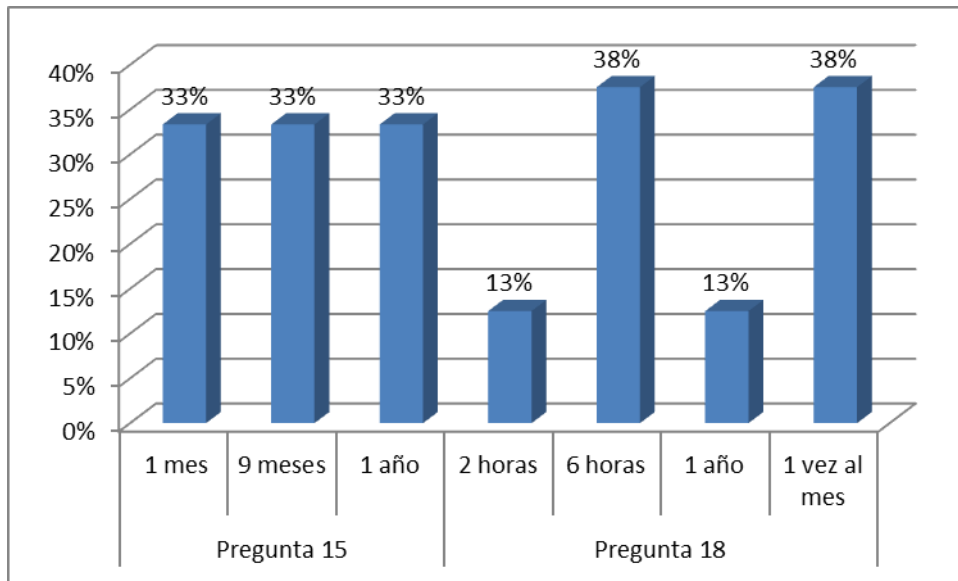


Gráfico 3. Tiempo de duración de la actividad.

Variable 8: **Experiencia de trabajo (gráfico 4).**

De la pregunta del cuestionario 1 siguiente:

19. Experiencias de trabajo en años.

De la pregunta del cuestionario 2 siguiente:

2. Años de experiencia en la labor que desempeña.

Se obtuvo:

- Esta variable recoge los años de experiencia de los trabajadores en la labor que desempeñan con los siguientes resultados: (25%) tiene de 1-5 años, (8%) de 6-10 años, (25%) de 11-20 años, (42%) más de 20 años.

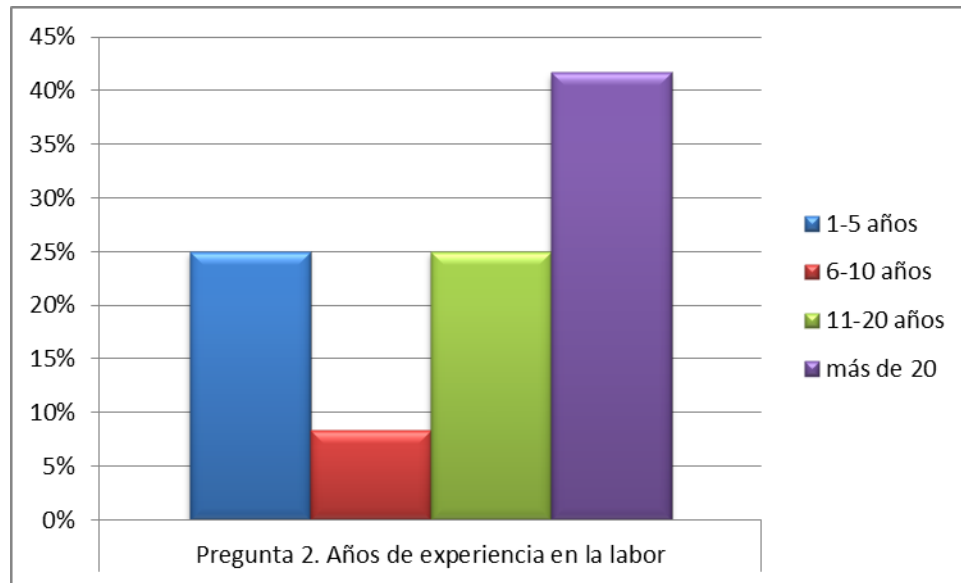


Gráfico 4. Experiencia de trabajo.

Variable 9: **Idioma.**

Respecto a la pregunta 20 perteneciente al cuestionario 1:

20. Idiomas que domina.

Se obtuvo lo siguiente:

- El 100% de los investigadores dominan nuestra lengua materna (español) y un 0% posee algún dominio de otras lenguas.

Variable 10: **Localización de fuentes de conocimiento.**

Referente a la pregunta siguiente del cuestionario 1:

35. ¿Qué otras personas conoces que trabajan las líneas de investigación de la organización y no son de la entidad?

Se obtuvieron las principales personas que son conocidas por los trabajadores de la Dirección de RRHH que laboran en las líneas de trabajo de esta y no son de la entidad, ellas son:

- Profesores del ISMM pertenecientes a las especialidades de Bibliotecología y Ciencias de la Información, Comunicación Social y Mecánica.
- Profesores de la Facultad de Ciencias Médicas especializados en psicología.
- Especialistas en Comunicación de la emisora La Voz del Níquel, la ECRIN, EMPLeni y del Grupo Cubaníquel.
- Capacitadores de las demás entidades del níquel.



- Especialistas en administración.
- Especialista en modelación, diseño e ingeniería asistido por computadora.
- Especialista en análisis de procesos termodinámicos avanzados.
- Especialista en ciencia de los materiales.
- Especialista en ciencia de los materiales y soldadura.
- Especialista en medio ambiente.
- Especialista en procesos de manufactura.
- Especialista en conformación de metales.
- Especialista en ciencia de la computación.
- Especialista en economía.

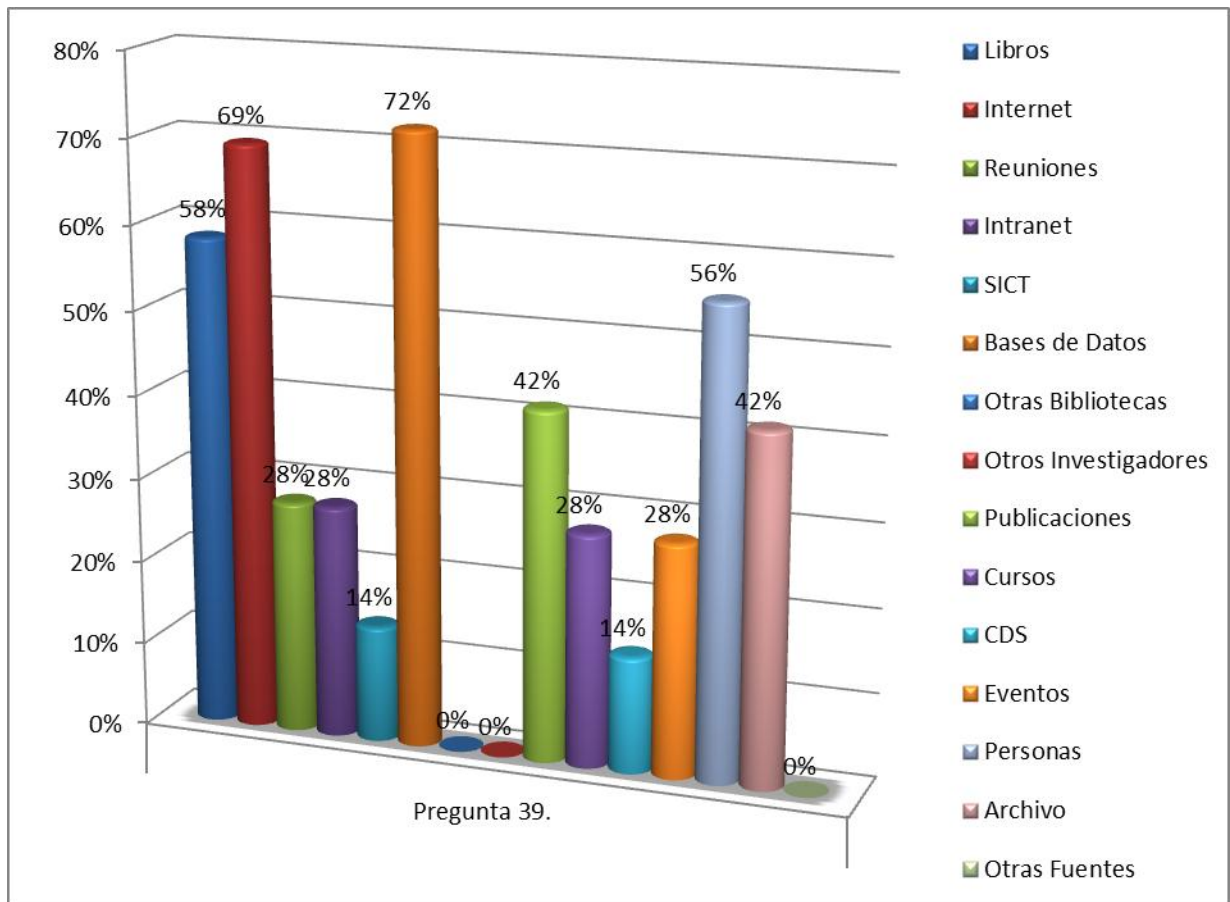
Variable 11: **Fuentes de información (gráfico 5).**

Referente a la pregunta siguiente del cuestionario 1:

39. ¿Qué fuentes de información usted utiliza para realizar su trabajo y tomar decisiones relacionadas con su labor?

Se obtuvo que:

- El 58% utiliza los libros para realizar su trabajo, el 69% se apoya en Internet, en publicaciones solamente el 42%, el 28% mediante reuniones, un 28% se apoya en la Intranet, los que representan el 72% utilizan Bases de Datos, un 14% utilizan el SICT, el 28% en cursos; un 14% se apoya en CDS, el 28% mediante eventos, el 56% con otras personas, el 42% en archivos, y los que se apoyan en otras bibliotecas y en otros investigadores representan el 0%. Ninguno ofreció datos sobre otras fuentes.



**Gráfico 5. Utilización de fuentes de información.**

Variable12: **Comunicación de los resultados de las actividades que realizan (gráf. 6).**

Respecto a las preguntas pertenecientes al cuestionario 1:

29. ¿Usualmente los trabajadores se comunican los resultados de sus actividades?

30. De ser positiva su respuesta. ¿Cómo lo hacen?

Se obtuvo que:

- Del 100% de los trabajadores encuestados, el 100% plantea que los resultados de su labor si se comunican. De manera que los que representan el 65% de los encuestados plantean que se comunican los conocimientos mediante eventos, el 100% plantea que se comunican a través de reuniones, el 33% mediante publicaciones y el 75% mediante comunicación informal respectivamente. El 100% plantea que existen otras vías como la Radio Base y a través de la Intranet de la entidad.



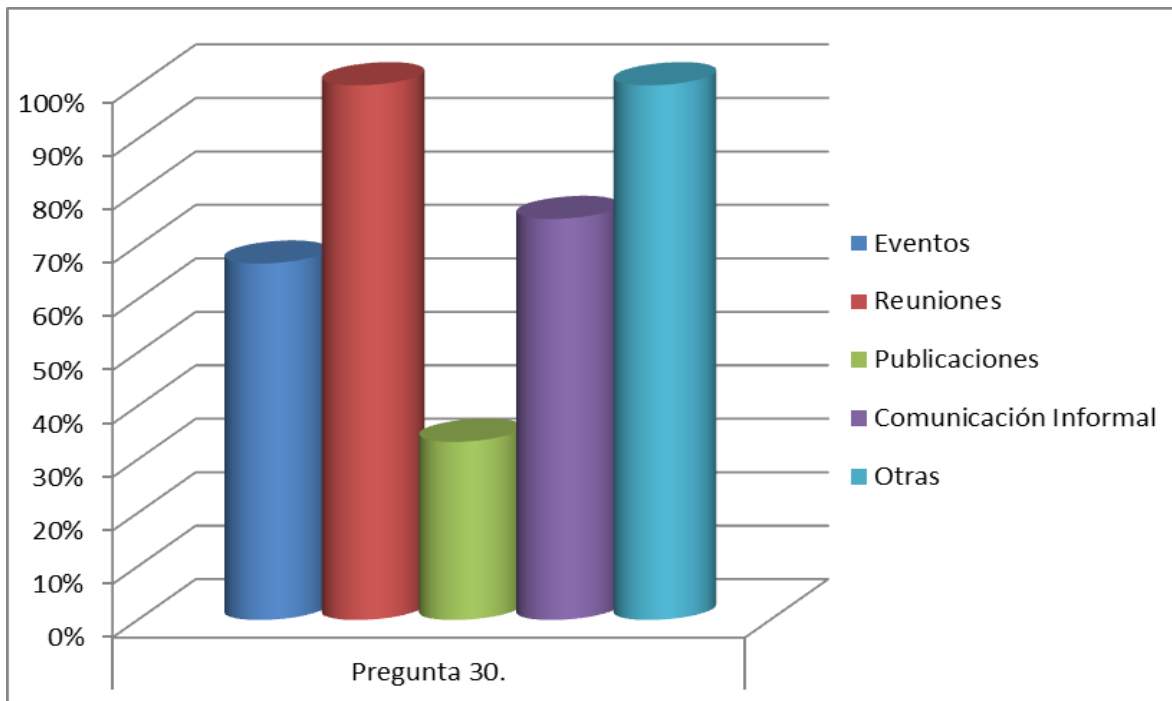


Gráfico 6. Comunicación de los resultados.

Variable 13: **Disposición para compartir conocimientos (gráfico 7).**

Referente a la pregunta 40 del cuestionario 1:

40. ¿Está dispuesto a compartir sus conocimientos con otras personas?

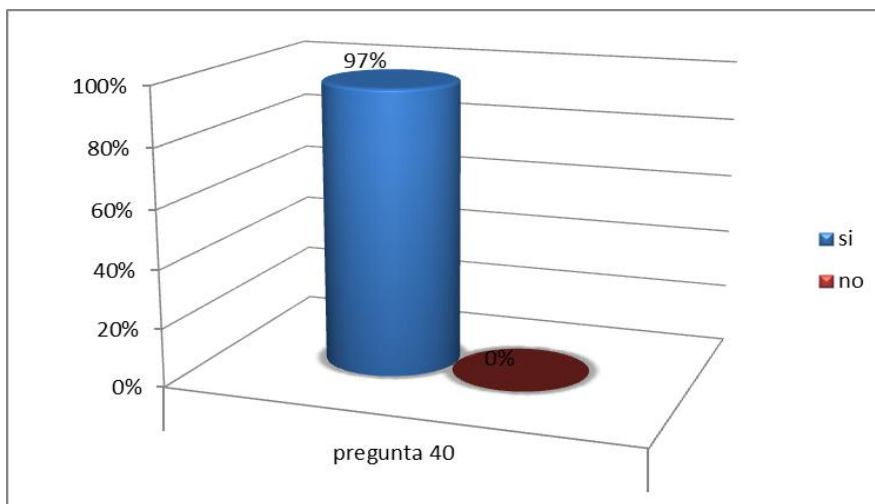


Gráfico 7. Disposición para compartir conocimientos e información.

Se obtuvo que:

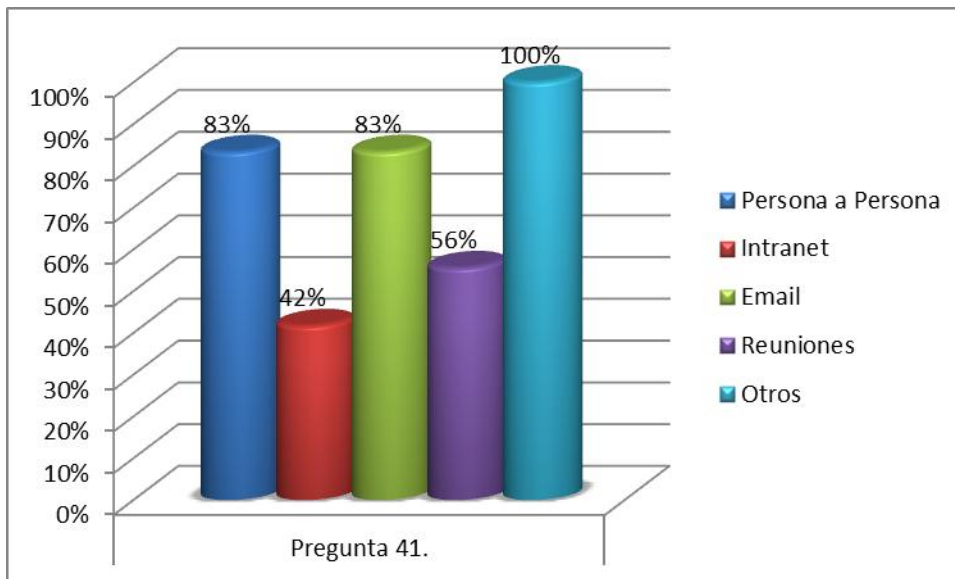
- El 97 % de los actores están dispuestos a compartir los conocimientos adquiridos, el 3% no contesta. Esto demuestra que están sensibilizados con el proceso derivado de la importancia que les revierte la aplicación de los resultados de las actividades.

Variable 14: **Generación y transferencia de conocimiento (gráfico 8).**

Referente a las preguntas del cuestionario 1:

41. ¿Qué mecanismos utiliza para transferir el conocimiento hacia otras personas en su organización?

42. ¿Cómo usted genera conocimiento?



**Gráfico 8. Transferencia de conocimiento.**

Se obtuvieron los siguientes resultados:

- En cuanto a la transferencia del conocimiento, tenemos que el 83% utiliza el mecanismo de persona a persona para transferir el conocimiento, un 14% por medio de la intranet, el 83% también mediante Email, el 56% lo hacen mediante reuniones y el 100% utiliza otras alternativas como son la radio Base, boletines, contactos personales, eventos y talleres.
- En cuanto a la generación del conocimiento, se observa que el 30% de los trabajadores encuestados generan conocimiento a través de publicaciones, el 78% lo hacen a través de intercambio y de seminarios respectivamente, el 60% a

través de internet e intranet, el 94% a través de leyes, manuales y políticas, y un 19% lo hacen a través de eventos.

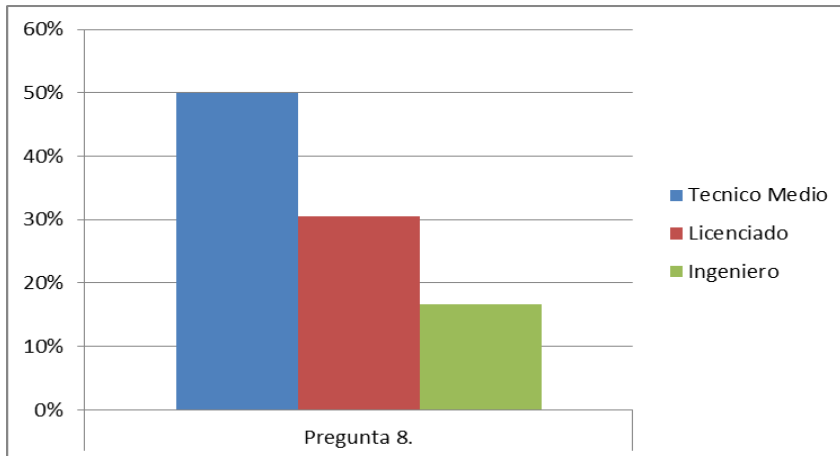
Variable 15: **Nivel de Instrucción (gráfico 9).**

Referente a la pregunta 8 perteneciente al cuestionario 1:

8. Nivel de Instrucción.

Se obtuvo como resultado lo siguiente:

- El 50 % de los actores encuestados son Técnico Medio, un 31 % es Licenciado, y por último el 17 % es Ingeniero.



**Gráfico 9. Nivel de Instrucción.**

Variable 16: **Flujos de información (gráfico 10).**

Referente a las preguntas perteneciente al cuestionario 1:

43. ¿La información que usted genera, a quién se le entrega?

44. ¿De dónde proviene la información que usted recibe?

45. ¿En qué formato está esa información?

Se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 22% entrega la información que genera al director de RRHH, el 100% a los especialistas principales y el otro 22% entrega la información al OCIT aunque es válido aclarar que no es toda la información (solamente la clasificada).

- El 22% recibe información de la Dirección General de la EMNi, el 83% la información que recibe proviene de la Dirección de RRHH, un 58% la reciben de Organismos Superiores y por último el 83% la obtiene mediante otras áreas de la EMNi.
- El 58% de los encuestados plantea que la información está en formato digital y también conservan la información en formato impreso.

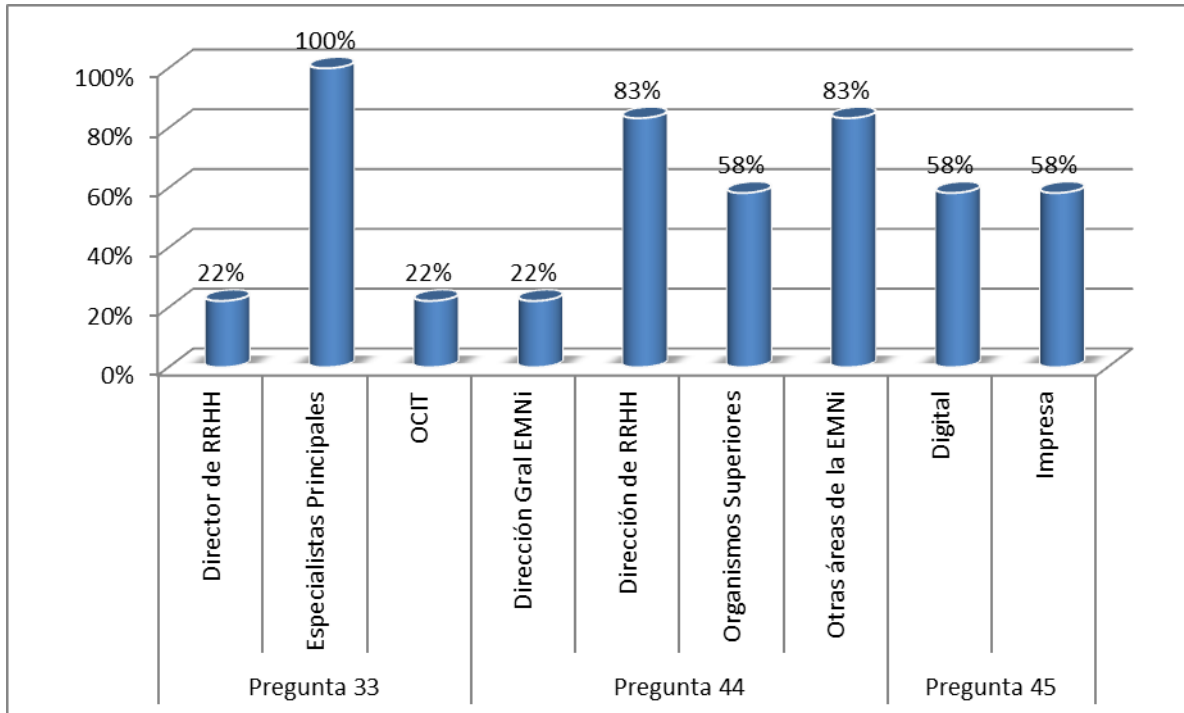


Gráfico 1. Flujos de información.

Variable 17: **Flujos de conocimientos.**

Referente a las preguntas 36 y 37 del cuestionario 1:

36. ¿Qué fuentes de conocimientos (personales) usted consulta para el desempeño de sus tareas?

1. Especialista Principal de Recursos Humanos.
2. Especialista Principal de Recursos Laborales.
3. Especialista Principal del GSICT.
4. Especialista Principal de Comunicación de Información Empresarial.
5. Especialista en Servicios Generales.
6. Director de Recursos Humanos.



7. Técnica “B de Recursos Humanos”.

37. ¿Qué personas o departamentos lo han contactado para gestionar el conocimiento, en correspondencia con las temáticas que usted labora?

1. Grupo Cubaníquel.
2. Ceproníquel.
3. EMPLeni.
4. ECRIN.
5. ISMM.
6. Estudiantes de Politécnico.
7. Estudiantes de Secundaria Básica.
8. Empresa Cmdte. Ernesto Che Guevara.
9. Buró Sindical.
10. Poder Popular de Mayarí.
11. Sede Universitaria de Ciencias Médicas, departamento de psicología.
12. Especialista en Gestión de la Calidad.
13. Especialista en mecánica de fluidos y máquinas de flujo.
14. Especialista en procesos mecánicos.
15. Especialista en ciencia de los materiales y soldadura.
16. Especialista en proyectos de ingeniería mecánica.

Variable 18: **Conocimientos perdidos.**

Referente a la pregunta 51 del cuestionario 1:

51. ¿Cuáles son los tipos de preguntas, relacionadas con su línea de trabajo, a las que no le encuentra respuestas?

Se obtuvo que:

- Los trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos consideran que no poseen preguntas relacionadas con su línea de trabajo a las que no le encuentren respuestas.

Variable 19: **Actores claves dentro y fuera de la organización.**

Referente a las preguntas 31 y 32 del cuestionario 1:



31. ¿Cuáles son las personas que más conocimientos tienen sobre las líneas de investigación de la organización, dentro del área?

32. ¿Cuáles son las personas que más conocimientos tienen sobre las líneas de investigación de la organización fuera de esta?

Se obtuvieron dos grupos a) personas que más conocimientos tienen sobre las líneas de investigación dentro de la organización y b) personas de fuera de la organización que más conocimientos tienen sobre las líneas de investigación de este Centro de Estudio

a) Las personas de este grupo son:

- Fernando de La Llana Especialista Principal del GSICT.
- Mayler E. Durán Especialista Principal Comunicación Empresarial.
- Misael Carpentru Alcántara Especialista Principal Recursos Laborales.
- Kathi Azahares Especialista “B” Gestión de Recursos Humanos.
- Belkis Vargas Pérez Técnico “A” Gestión de Recursos Humanos.
- Oneyda Leyva Leyva Técnico “B” Gestión de Recursos Humanos.

b) Los que conforman este otro grupo son:

- Azarel Fornaris Llorente Director de la Empresa Mecánica del Níquel.
- Onan Utria Especialista “A” Comercialización de la Producción.
- Zoilo Suarez Pérez Director de Servicios Técnicos.

Variable 20: **Situación actual de la información (gráfico 11).**

Referente a las preguntas 52, 53 y 54 pertenecientes al cuestionario 1:

52. ¿Qué información está en exceso?

1. Información básica y complementaria.
2. No existe información en exceso.
3. Depende del uso que se les quiera dar.

53. ¿Qué información está dispersa?

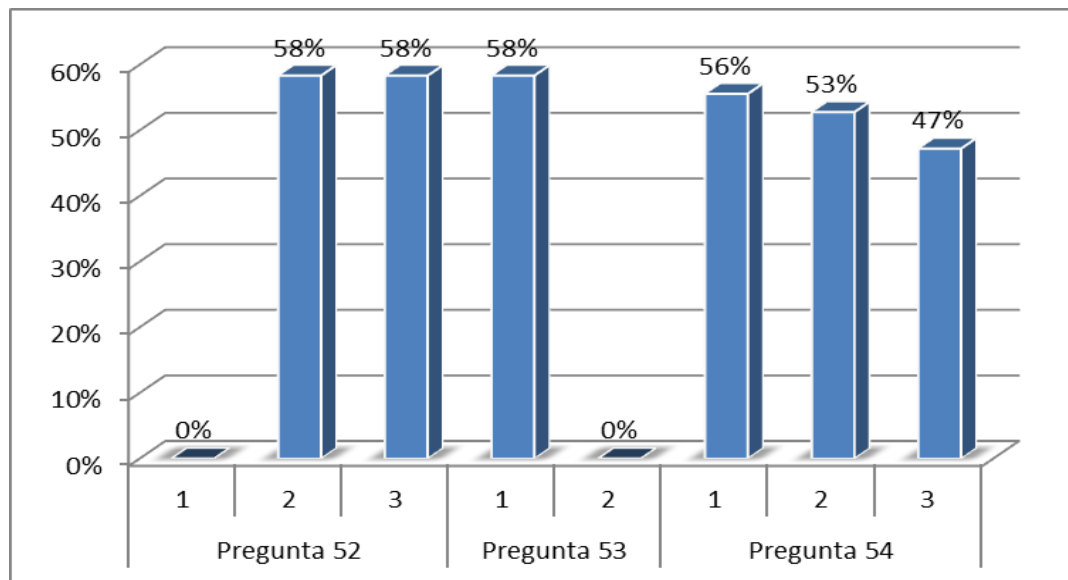
1. No existe información dispersa.
2. La mayoría.

54. ¿Qué información está obsoleta?

1. Siempre son válidas según el tiempo y el momento.
2. No existe información obsoleta.
3. Las que exceden los 5 años según normas.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

- Del total de los encuestados solo respondieron a las preguntas el 58%, el resto compuesto por el 42% no sabe/no contesta. De los que respondieron se tiene que:
  - El 58% consideran que no existe información en exceso y que la información estará en exceso dependiendo del uso que se le quiera dar.
  - Por otro lado el 58% en la pregunta 53 considera que no existe información dispersa.
  - El 56% considera que las informaciones son válidas según el tiempo y el momento, el 53% afirma que no existe información obsoleta y el 47% alega que la información es obsoleta si exceden los 5 años según lo establecido en normas.



**Gráfico 2. Situación actual de la información.**

Variable 21: **Categorías de conocimientos (gráfico 12).**

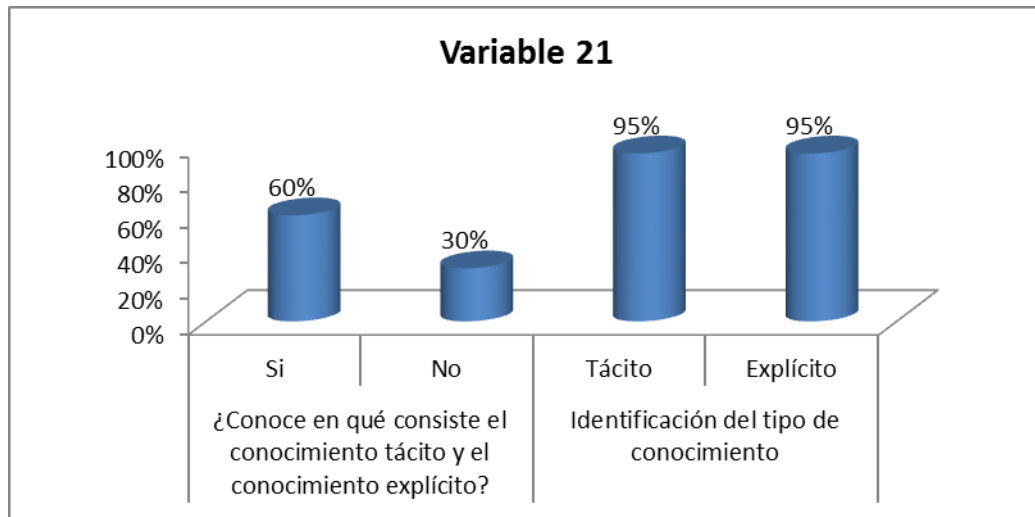
Referente a las preguntas del cuestionario 2:

3. ¿Conoce en qué consiste el conocimiento tácito y el conocimiento explícito?
4. A continuación se mencionan dos definiciones, identifique a qué tipo de conocimiento (Tácito o Explícito) se refiere cada una.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

➤ En la pregunta 3, del 100% de los encuestados, solos respondieron el 90%, el resto identificado por el 10% no sabe/no contesta, en el caso de la pregunta 4 respondieron el 95% y el 5% no sabe/no contesta. De los que respondieron se tiene que:

- El 60% de los trabajadores conoce en que consiste el conocimiento tácito y el explícito, pero el 30% no, aunque hay que destacar que el 95% de los trabajadores escogieron el concepto correctamente.



**Gráfico 3. Categorías de conocimientos.**

Variable 22: **Procesos claves (gráfico 13).**

Referente a la pregunta 33 del cuestionario 1:

33. ¿Cuáles son los procesos claves que se desarrollan en su organización?

Se obtuvo:

- El 100% identifican como procesos claves de la Dirección de RRHH la gestión de Recursos Humanos (GRH) y a la Gestión de Recursos Laborales (GRL), el 97% la capacitación al Capital Humano CCH y sólo un 61% piensan que la Comunicación de Información Empresarial (CIE) representa otro proceso clave.



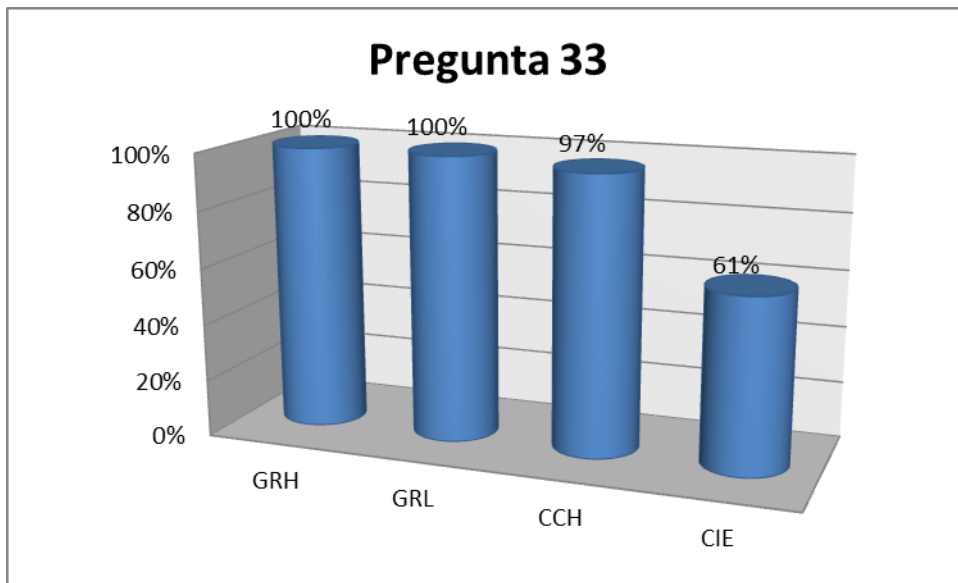


Gráfico 4. Procesos claves.

Variable 23: **Liderazgo (gráfico 14).**

Referente a las preguntas 55 y 56 del cuestionario 1:

55. ¿En su área cuando se inicia algún proyecto o actividad, que persona preferiría que dirigiera el mismo?

- Misael Carpentú Esp. Pcipal Rec. Laborales.
- Mirtha Cruz Ávila Tec."A" Gestión Recursos Humanos.
- Fernando de la Llana Esp. Pcipal Grupo SICT.
- Mayler E. Durán Rodríguez Esp. Pcipal de Comunicación.
- Iraldo Aliaga Alayo Esp.Pcipal Serv. Generales.

56. ¿Con que personas le gustaría emprender una tarea u obtener la solución a un problema?

- Katie Azahares Esp."B" Gestión Recursos Humanos.
- Odalis Carcaces Fuetes Tec."A" Gestión Recursos Humanos
- Misael Carpentú Esp. Pcipal Rec. Laborales.
- Mirtha Cruz Ávila Tec."A" Gestión Recursos Humanos.
- Fernando de la Llana Esp. Pcipal Grupo SICT.
- Mayler E. Durán Rodríguez Esp. Pcipal de Comunicación.
- Iraldo Aliaga Alayo Esp.Pcipal Serv. Generales.
- Yamila Cuenca Bernal Oficinista.

- Hilda Henry Flores Auxiliar de Limpieza.
- Danger Sosa Caballero Operario General de Mto. y Reparaciones (Jefe de Brigada).

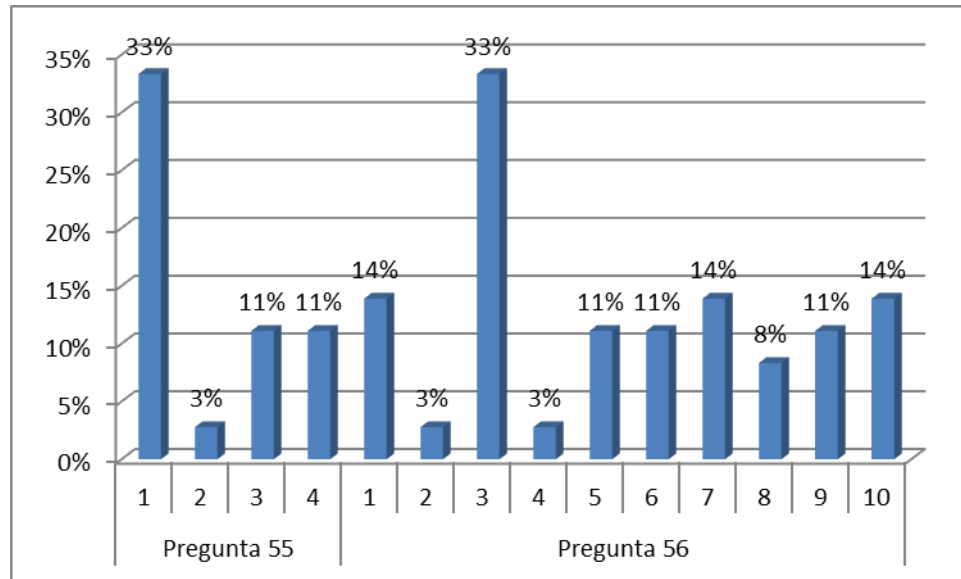


Gráfico 5. Liderazgo.

Variable 24: **Uso de las TIC en la Gestión del conocimiento (gráfico 15).**

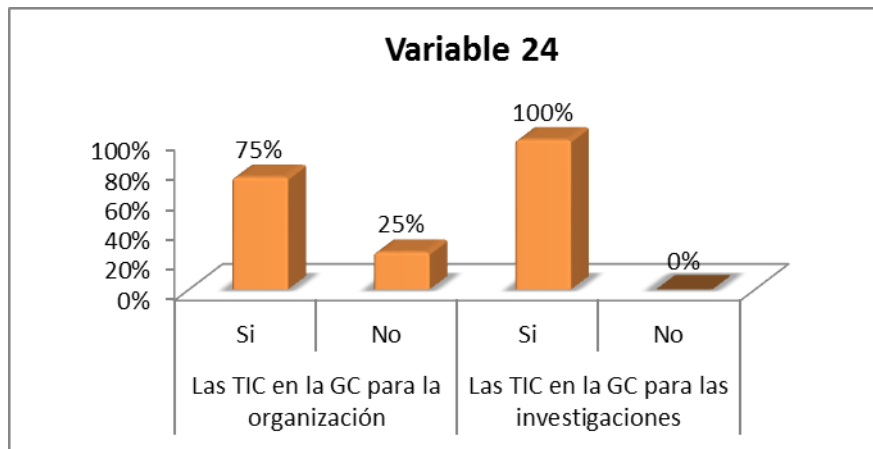
Referente a las preguntas 49 y 50 del cuestionario 1:

49. ¿Las tecnologías de la información están siendo usadas justamente para la gestión del conocimiento en su organización?

50. ¿Las tecnologías de la información están siendo usadas para gestionar conocimientos para su investigación?

Se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 75% considera que las tecnologías de información están siendo usadas justamente en la GC en su organización, mientras que el 25% plantea que no. El 100% plantea que las tecnologías de información son usadas para gestionar conocimiento en favor de las actividades que desempeñan.



**Gráfico 6. Uso de las TIC en la Gestión del conocimiento.**

Variable 25: **Concepto de información y conocimiento (gráfico 16).**

Referente a las preguntas 6 y 7 del cuestionario 2:

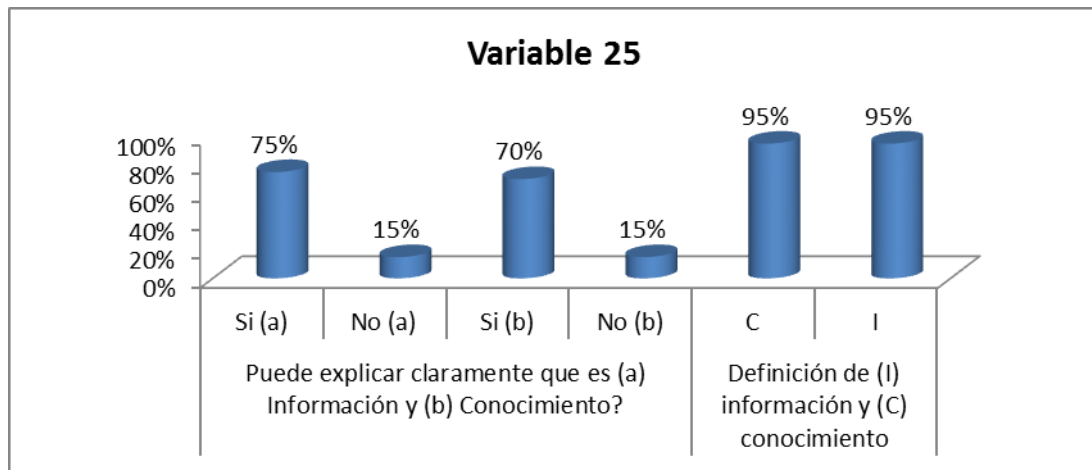
6. Puede explicar claramente que es:

- a) información.
- b) conocimiento.

7. A continuación se mencionan dos definiciones, marque con (I) el concepto que defina que es información y con (C) el concepto que defina que es conocimiento.

Se obtuvieron como resultado los siguientes:

- Del total de los encuestados solo respondieron a la pregunta 6 el 90%, el resto representado por el 10% no sabe/no contesta, de igual manera en la pregunta 7 respondieron el 95%, solo un 5% no contestó. De los que respondieron se tiene que:
  - El 75% puede explicar claramente que es información y el 70% puede explicar que es conocimiento, mientras que en ambos casos el 15 % no, aunque el 95% identificaron correctamente los conceptos de conocimiento e información.



**Gráfico 16. Concepto de información y conocimiento.**

Variable 26: **Importancia de información y conocimiento (gráfico 16).**

Referente a las preguntas 8 y 9 del cuestionario 2:

8. ¿Sabe por qué la información y el conocimiento son valiosos para las organizaciones?

9. Evalúe utilizando una escala del 1 al 7 de forma ascendente el orden de importancia que para usted tienen la información y el conocimiento en una organización

- (1) Tomar decisiones.
- (2) Mejorar la productividad de las organizaciones.
- (3) Garantizar la efectividad de los servicios.
- (4) Aumentar la competitividad individual.
- (5) Agregarle valor a los productos.
- (6) Aumentar la competitividad organizacional.
- (7) Perfeccionar las tareas individuales.

Se obtuvo que:

- Del 100% de los encuestados para el caso de la pregunta 8 respondieron el 90% y para el caso de la pregunta 9 respondieron el 95%, el resto en ambas preguntas no saben/no respondieron.
- Por tanto los resultados fueron los siguientes: el 90% consideran que tanto la información como el conocimiento son valiosos para ésta, y el 95% consideran que son elementos vitales para (1) tomar decisiones y (7) perfeccionar las tareas individuales, en el caso de los que representan el 90% respectivamente consideran que la información y el conocimiento son elementales para (2) mejorar

la productividad en las organizaciones, para (3) garantizar la efectividad de los servicios, (4) aumentar la competitividad individual, (5) agregarle valor a los productos y (6) aumentan la competitividad organizacional.

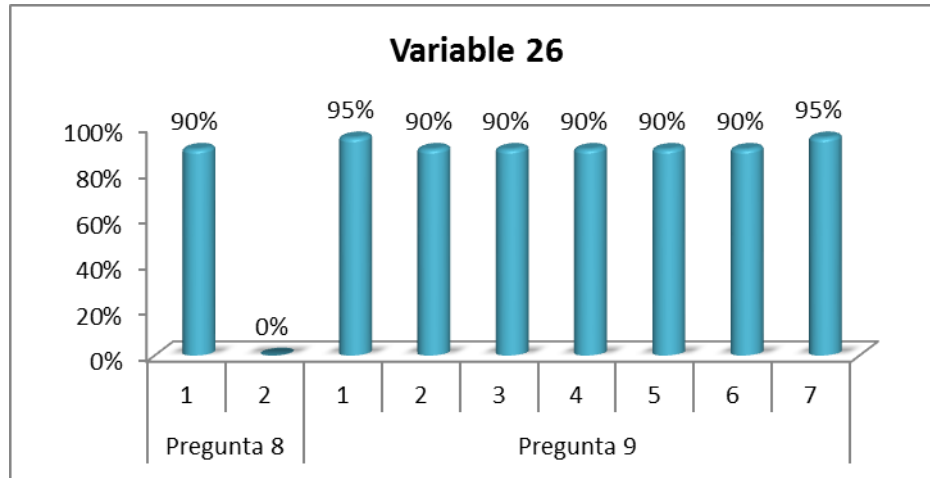


Gráfico 16. Importancia de la información y el conocimiento.

Variable 27: **Gestión de Conocimiento (gráfico 17).**

Referente a las preguntas 11 y 12 del cuestionario 2:

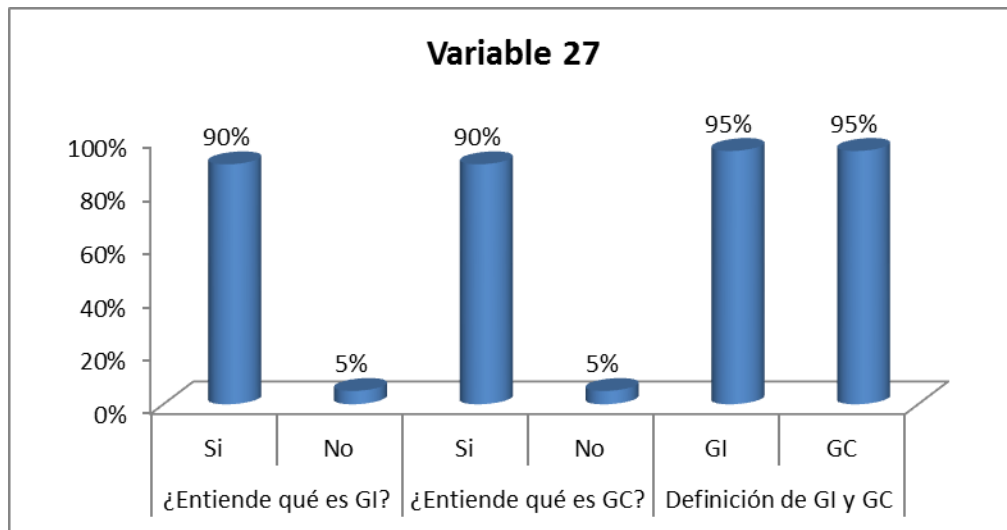
10. ¿Entiende qué es Gestión de Información (GI)?

11. ¿Entiende qué es Gestión del Conocimiento (GC)?:

12. A continuación se mencionan dos definiciones, marque con (GI) el concepto que defina que es Gestión de información y con (GC) el concepto que defina que es Gestión del conocimiento.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

- Del 100% de los encuestados solo respondieron a las preguntas el 95%, quedando un 5% sin dar respuesta a ellas.



**Gráfico 7. Gestión de información y conocimiento.**

- En esta variable, se observa que el 90% entienden lo que es desarrollar procesos de gestión de información y conocimiento respectivamente y solo un 5% no conoce sobre ello, por otro lado el 95% identificaron correctamente los conceptos de gestión de información y conocimiento.

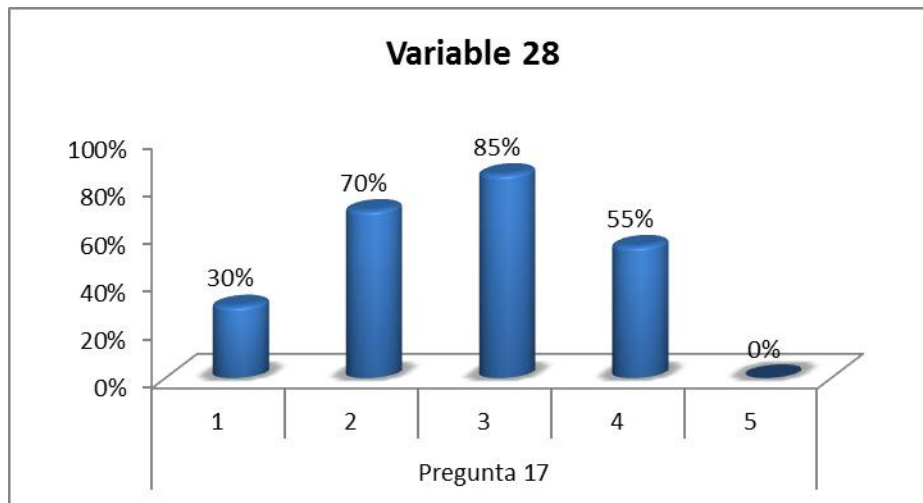
Variable 28: **Servicios de la Gestión del Conocimiento (gráfico 18).**

Referente a la pregunta 17 del cuestionario 2:

17. Otorgue una calificación en una escala del 1 al 5 (1, más importante y 5, menos importante) a aquellos servicios que usted prefiera y considere útil para una mejor gestión del conocimiento.

- (1) Consulta y préstamo de documentos.
- (2) Acceso a otras bases de datos específicas de la actividad investigativa que realiza.
- (3) Posibilidad de publicar resultados y experiencias propias de su investigación.
- (4) Búsqueda de información relevante en Internet.
- (5) Otros.

Se obtuvieron como resultado que:



**Gráfico 18. Servicios útiles para la Gestión del Conocimiento.**

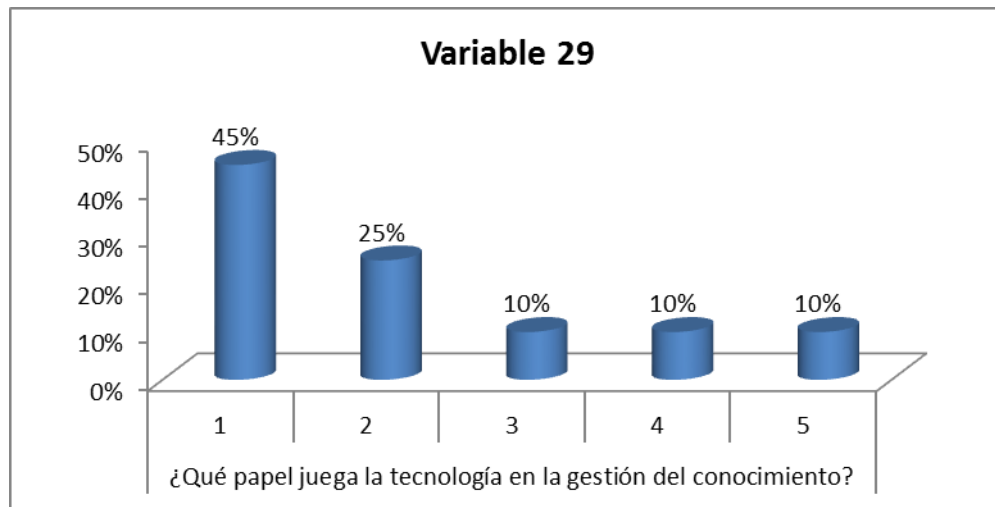
- El 85 % de los encuestados consideran que la (3) publicación de resultados de investigaciones a partir de sus experiencias es de gran utilidad para llevar a cabo una mejor gestión de conocimiento, por otro lado el 70 % en segunda instancia señalan (2) el acceso a bases de datos específicas de la actividad laboral que realiza es también muy útil para el proceso de gestión de conocimiento, como tercera instancia el 55 % identifica la (4) búsqueda de información relevante en Internet y por último el 30% la menos importante la (1) consulta y préstamo de documentos.

Variable 29: **La tecnología en la gestión del Conocimiento (gráfico 19).**

Referente a la pregunta 13 del cuestionario 2:

13. ¿Qué papel juega la tecnología en la gestión del conocimiento?

1. Importante y definitoria.
2. Es de vital importancia en la (GC), la hace más eficiente.
3. Es fundamental, pues agiliza notablemente la localización y el acceso de la información que se busca, así como su ciclo.
4. Es fundamental el uso de las TIC.
5. Es imprescindible.



**Gráfico 19. La tecnología en la gestión del Conocimiento.**

- En el gráfico se recogen los criterios sobre el papel que juega la tecnología en la gestión del conocimiento, para el 45% es (1) importante y definitoria, el 25% opina que es (2) de vital importancia en la gestión del conocimiento, la hace más eficiente y para el resto que representan los 10% respectivamente es (3) fundamental, pues agiliza notablemente la localización y el acceso a la información que se necesita, así como su ciclo, (4) es fundamental e (5) imprescindible su uso.

Variable 30: **Procesos Claves para la Gestión de Conocimiento (gráfico 20).**

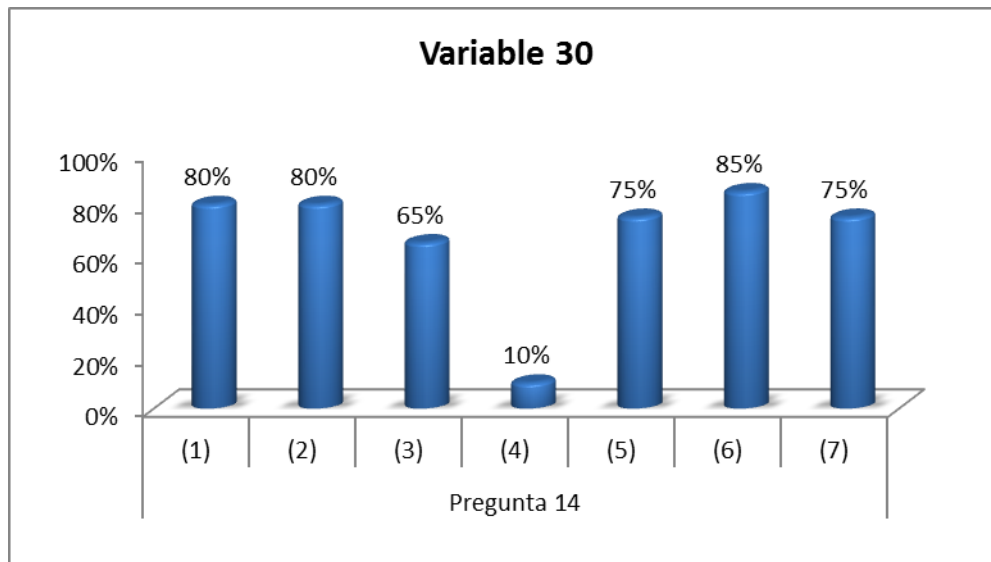
Con relación a la pregunta 14 del cuestionario 2:

14. A continuación se brindan algunos procesos claves para las organizaciones. Señale los que usted considera que son propios de la gestión del conocimiento (GC) y deberían realizarse.

1. Identificación del conocimiento.
2. Adquisición del conocimiento.
3. Almacenamiento de información importante para la organización.
4. Retención del conocimiento.
5. Distribución del conocimiento que usted posee.
6. Utilización de la GC para la creación de productos y servicios de valor agregado.
7. Evaluación sistemática del conocimiento organizacional.

Se obtuvo como resultado que:





**Gráfico 8. Procesos Claves para la Gestión de Conocimiento.**

- El 80% de los encuestados consideran que la (1) identificación y la (2) adquisición del conocimiento son los procesos claves para las organizaciones, que son propios de la gestión del conocimiento y que por ende debe realizarse, para el 65% estos procesos son el (3) almacenamiento de información y constituye un proceso importante para la organización, para el 10% es la (4) retención del conocimiento, los que representan el 75% respectivamente consideran que son la (5) distribución del conocimiento que se posee y la (7) evaluación sistemática del conocimiento organizacional y por último el 85% considera que es la (6) utilización del mismo para la creación de productos y servicios de valor agregado.

Variable 31: **Obstáculos para la Gestión del Conocimiento (gráfico 21).**

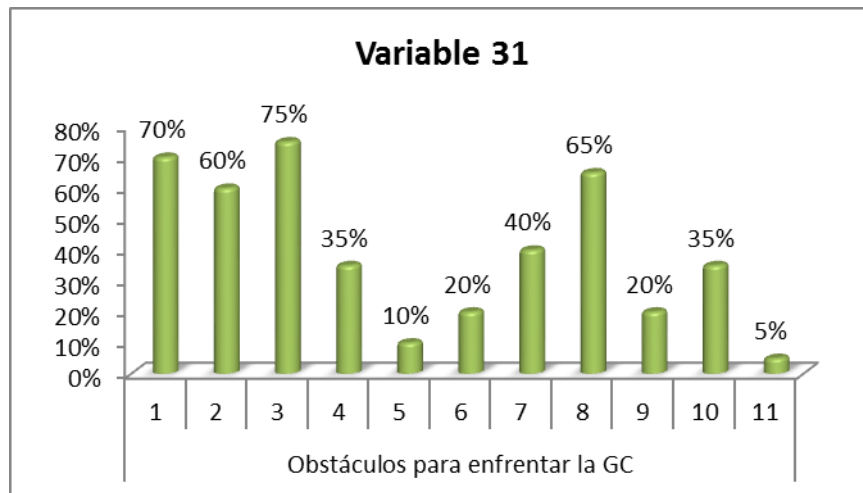
Referidos a la pregunta 15 del cuestionario 2:

15. Indique los principales obstáculos que enfrenta su organización al aplicar la gestión del conocimiento.

1. Resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización.
2. Desconocimiento del significado de la gestión del conocimiento.
3. Carencia de recursos financieros.
4. Falta de infraestructura de Tecnologías de Información.
5. Se ve como una moda más.

6. Existencia de una cultura organizacional inadecuada para asimilar la gestión del conocimiento.
7. Falta de motivación por parte de los trabajadores.
8. Falta de cultura de trabajo en equipo.
9. Falta de información imprescindible para realizar las tareas.
- 10.No existe una comunicación adecuada entre los miembros de la organización.
- 11.Falta de recursos para implementar experimentos prácticos.

Se obtuvieron como resultados los siguientes aspectos:



**Gráfico 91. Obstáculos para la Gestión del Conocimiento.**

- El 70% considera que es la (1) resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización.
- El 60% opina que es el (2) desconocimiento del significado de la gestión del conocimiento.
- Para el 75% es la (3) carencia de recursos financieros.
- Los que representan los 35% opinan que es la (4) falta de infraestructura de tecnologías de información y la (10) falta de comunicación adecuada entre los miembros de la organización respectivamente.
- El 10% opina que es porque (5) se ve como una moda más.
- Para los que representan el 20% es por la (6) existencia de una cultura organizacional inadecuada para asimilar la gestión del conocimiento y por la (9) falta de información imprescindible para realizar las tareas.

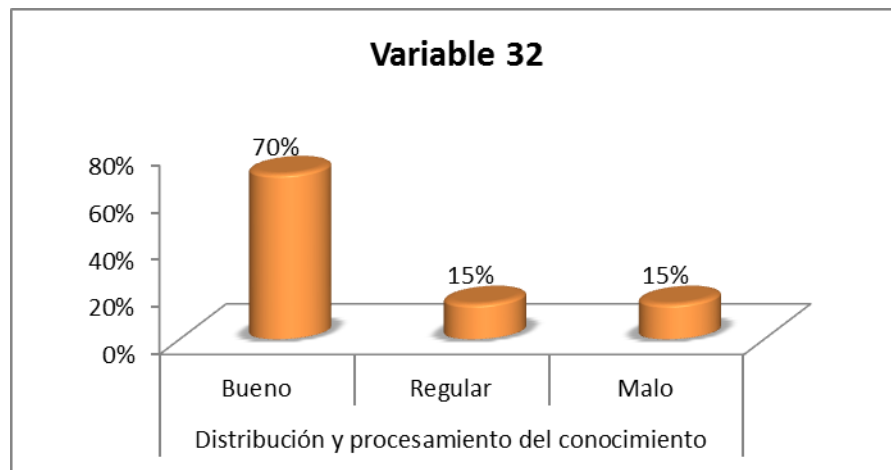
- El 40% considera que es por la (7) falta de motivación por parte de los trabajadores, para el 65% es también por la (8) falta de cultura de trabajo en equipo.
- Para el 5% la (11) falta de recursos.

Variable 32: **Distribución y procesamiento del conocimiento (gráfico 22).**

Referente a la pregunta 16 del cuestionario 2:

16. ¿Cómo considera usted la distribución y procesamiento del conocimiento en la organización?

Se obtuvo que:



**Gráfico 10. Distribución y procesamiento del conocimiento.**

- El 70 % de los encuestados consideran que la distribución y procesamiento del conocimiento en la organización es bueno, el 15% lo consideran regular y el otro 15% opinan que es malo.

Variable 33: **Importancia de la detección de necesidades de conocimiento (gráf.23).**

Referente a las preguntas 2 y 3 del cuestionario 1:

2. ¿Considera importante la detección de necesidades de Conocimiento?

3. ¿Por qué?

- 1) Permite conocer el estado del conocimiento, quienes lo tienen para sistematizarlo y compartirlo.



- 2) Sentaría las bases del procedimiento para establecer los rasgos y requerimientos de las actividades, además de racionalizar el tiempo durante el desarrollo de las mismas.
- 3) Permite disponer organizadamente de los medios, RH, la inteligencia y el conocimiento para alcanzar un mayor desarrollo.
- 4) Permite corregir los procedimientos, controles y registros de la información para mejorar la eficiencia del proceso de organización y gestión del conocimiento.
- 5) Sirve de instrumento para valorar el desarrollo de cada miembro de la organización y su área de conocimiento.
- 6) Para conocer la salud de la organización y elevar la competitividad.

Obteniéndose como resultado lo siguiente:

- En la pregunta 3 solo respondieron el 85% de los encuestados, quedando sin responderla el 15%.
  - El 100% de los investigadores consideran importante la detección de necesidades de conocimiento.
  - El 25% lo consideran importante porque (1) permite conocer el estado del conocimiento, quienes lo tienen para sistematizarlo y compartirlo.
  - Los que representan los 10% respectivamente porque (2) sentarían las bases del procedimiento para establecer los rasgos y requerimientos de las actividades, además de racionalizar el tiempo durante el desarrollo de las mismas y para (6) conocer la salud de la organización y elevar la competitividad.
  - El 5% opina que (3) permite disponer organizadamente de los medios, recursos humanos, la inteligencia y el conocimiento para alcanzar un mayor desarrollo.
  - El 20% porque (4) permite corregir los procedimientos, controles y registros de la información para mejorar la eficiencia del proceso de gestión del conocimiento (GC).
  - El otro 15% porque (5) sirve de instrumento de control para evaluar el desarrollo de cada miembro de la dirección en su área de conocimiento.

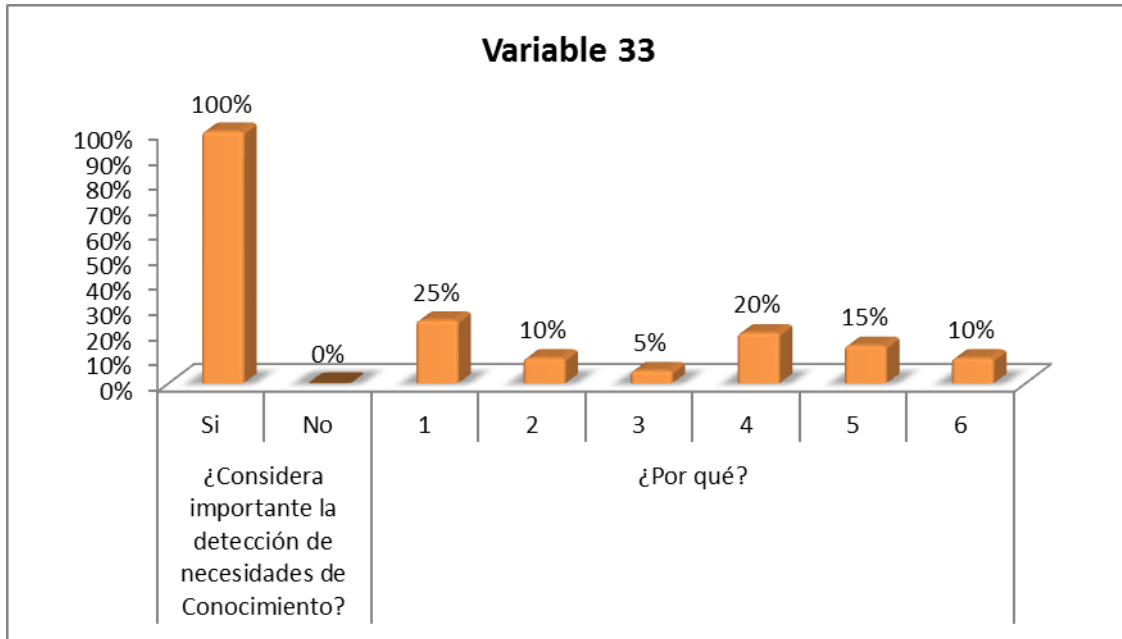


Gráfico 11. Importancia de la detección de necesidades de conocimiento.

Variable 34: **Grado de compromiso (gráfico 24).**

Referente a la pregunta 4 del cuestionario 1:

4- ¿Está dispuesto a participar en un proceso como este?

Se obtuvo como resultado lo siguiente:

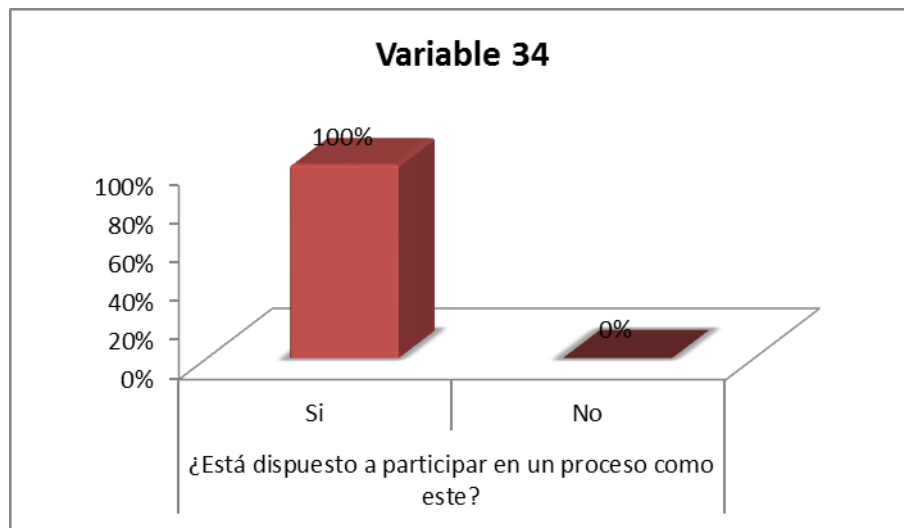


Gráfico 25. Grado de compromiso.

- Que el 100% de los encuestados están dispuestos a participar en el proceso de detección de necesidades del conocimiento.

Variable 35: **Proyección estratégica (gráfico 26).**

Referente a las preguntas 5 y 6 del cuestionario 1:

5. ¿Conocen la planificación estratégica de la organización?

6. ¿Participaron en la confección de la planificación estratégica?

Se obtiene que:

- El 100% de los investigadores conocen la planificación estratégica de la Dirección de Recursos Humanos.
- El 0% desconoce de la misma.
- Solo el 28% participó en su confección.
- El 72% no participó.

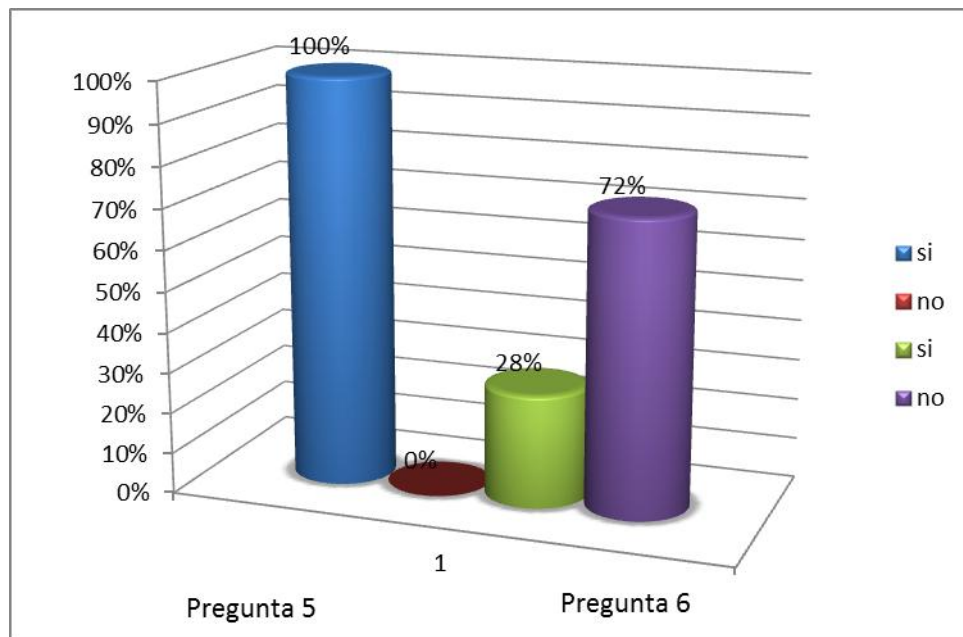


Gráfico 26. Proyección estratégica.

Variable 36: **Necesidades de conocimiento.**

Referente a la pregunta 34 del cuestionario 1:

34. ¿Qué tipos de conocimientos son necesarios para su investigación?

Se obtuvo como resultados los siguientes aspectos:

- Se recogieron los conocimientos necesarios para llevar a cabo procesos de investigación científica, estos son:
  - Calidad.
  - Producción.
  - Mantenimiento.



- Leyes, regulaciones y normas referentes a la salud del trabajo.
- Psicología.
- Sistema de pago.
- Normas y resoluciones sobre Política de Empleo.
- Gestión del Capital Humano.
- Atención al hombre.
- Cultura Organizacional.
- Promoción y divulgación de información.
- Comunicación.

**d) Actividad interactiva:**

Como resultados más notorios de la aplicación de la entrevista del **anexo 11** a los trabajadores de la Dirección de RRHH de manera individual se obtuvo:

- Existe una desmotivación o desinterés por parte de los trabajadores con respecto a actividades investigativas.
- Deficiencia en la diseminación del conocimiento a través de publicaciones.
- Deficiencia en la incidencia directa en la transferencia de conocimiento.
- Poco dominio de gestores bibliográficos para desarrollar investigaciones.
- No existe ningún dominio de otro idioma que no sea la lengua materna.
- Presentan exceso y diversidad de tareas curriculares y extracurriculares que atentan con el tiempo para dedicarle a las actividades investigativas.
- El acceso a Internet es altamente deficiente y restrictivo derivado de políticas paradójicas.

**e) Mapeo del conocimiento:**

- Mapa que representa un sociograma de conocimiento.

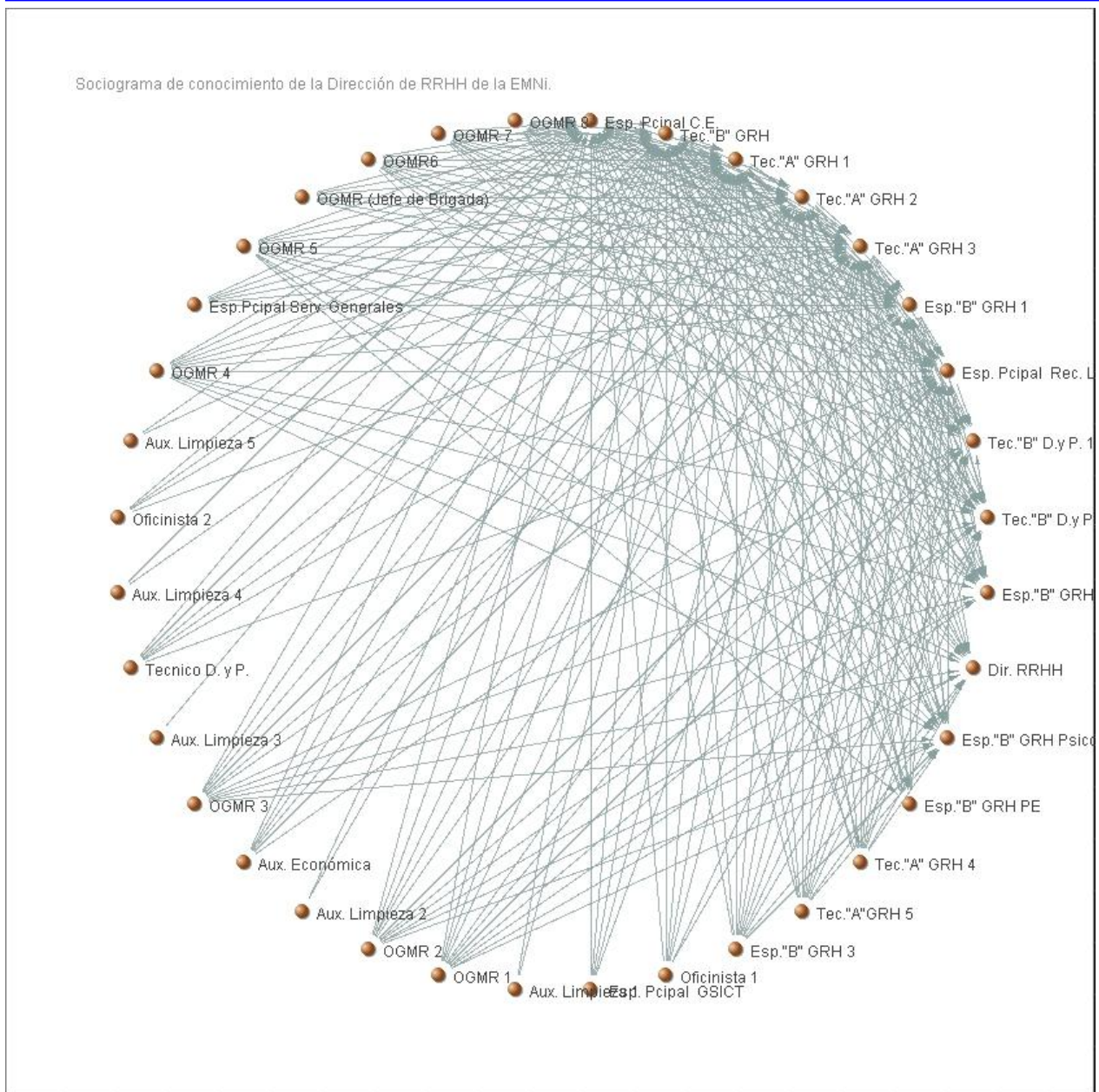
Tras la realización de entrevistas a los actores de la Dirección de RRHH de la EMNi, concretamente del procesamiento de las preguntas 36 y 37 del cuestionario 1, se logra elaborar una tabla (1) donde se identifican a los actores y su codificación. Como resultado final se logra la confección de un mapa a través del software AGNA que representa un sociograma de conocimiento que se muestra en la figura 12.



Actores	Código
Mayler E. Duràn Rodriguez	Esp. Pcipal C.E.
Oneyda Leyva Leyva	Tec."B" GRH
Mirtha Cruz Avila	Tec."A" GRH
Belkis Vargas Pérez	Tec."A" GRH
Odalís Carcases Fuetes	Tec."A" GRH
Yaquelin Ramirez Guilarte	Esp."B" GRH
Misael Carpintru Alcantara	Esp. Pcipal Rec. Laborales
Ines T. Miranda Mares	Tec."B" D.y P.
Mirleydis Lambert Pérez	Tec."B" D.y P.
Yarisma Lamoth Robles	Esp."B" GRH
Nibaldo Borrero Pelegrin	Dir. RRHH
Mercedes Mendoza Acosta	Esp."B" GRH Psicologa
Anritza Lujo Perez	Esp."B" GRH PE
Bernabé Hernández A.	Tec."A" GRH
Milagros Agüero Rey	Tec."A"GRH
Kathie Azahares V.	Esp."B" GRH
Yamila Cuenca Bernal	Oficinista
Fernando De la Llana	Esp."B" Esp. Pcipal GSICT
Hilda Henry Flores	Aux. Limpieza
Francisca Bauta Escalona	OGMR 1
Reynaldo Proenza Batista	OGMR 2
Juana Labañino Batista	Aux. Limpieza
Migdalia Escalona Videaux	Aux. Económica
Henry Charchaval Fuentes	OGMR 3
Emilia Silva Chacón	Aux. Limpieza
Eduardo Pérez Cerv	Tecnico D. y P.
Miladis Sánchez Urg	Aux. Limpieza
Delia Fuentes Reyes	Oficinista
Maritza Llorente Fons	Aux. Limpieza
Ener Vazquez Matos	OGMR
Iraldo Aliaga Alayo	Esp.Pcipal Serv. Generales
Ismael Matos Blanco	OGMR 4
Danger Sosa Caballer	OGMR (Jefe de Brigada)
Iraelio Reyes Reyes	OGMR 5
Felipe Matos Leyva	OGMR 6
Rafel Rueda Meriño	OGMR 7

Tabla 1. Código y actores recogidos en la matriz para sociograma de conocimiento.





**Figura 12. Sociograma de conocimiento de los actores de la Dirección de RRHH.**

En este sociograma de conocimiento (figura 12) se puede observar que existe una interrelación social entre los que, de una manera u otra, constituyen fuentes de consultas, o sea aquellos trabajadores que conocen y dominan el campo del Capital Humano. Se puede identificar claramente a las personas que mayoritariamente son consultadas por los demás trabajadores, dentro de ellas se encuentran el Director de Recursos Humanos, el Especialista Principal de Comunicación Empresarial, el Especialista Principal de Recursos Laborales, Técnico “B” en GRH, Técnico “A” en GRH 1, Técnico “A” en GRH 2, Técnico “A” en GRH 3, Especialista “B” en GRH 1, los



Técnicos de Divulgación y Propaganda, Especialista “B” en GRH 2, la Psicóloga y la especialista encargada del Perfeccionamiento Empresarial.

- Confección del mapa que representa las fuentes de conocimiento.

El resultado de las preguntas 31, 32 y 35 de la variable 19 permitió identificar a las personas que más conocimientos tienen respecto a las líneas de investigación del Centro de estudio, ya sea dentro o fuera de la organización, así como a las que trabajan las líneas de investigación de la organización y no son colaboradores, ellos se relacionan en la tabla 2.

Pregunta 31	Fernando de La Llana	Especialista Principal del GSICT
	Mayler E. Durán	Especialista Principal Comunicación Empresarial
	Misael Carpentru Alcántara	Especialista Principal Recursos Laborales
	Kathie Azahares	Especialista “B” Gestión de Recursos Humanos
	Belkis Vargas Pérez	Técnico “A” Gestión de Recursos Humanos
Pregunta 32	Oneyda Leyva Leyva	Técnico “B” Gestión de Recursos Humanos
	Azarel Fornaris Llorente	Director de la Empresa Mecánica del Níquel
	Onan Utria	Especialista “A” Comercialización de la Producción
Pregunta 35	Zoilo Suarez Pérez	Director de Servicios Técnicos
	Lisset Martínez	Empresa Empleadora del Níquel
	Diana Salazar	GECYT
	Rene Guardiola	Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa
	Mileidis Iamorú	Capacitadora de Cubaníquel

**Tabla 2. Personas que constituyen fuentes de conocimiento.**

En el mapa, que se muestra en la figura 13, se observan las relaciones dentro y fuera de la organización que los trabajadores mantienen en su desempeño laboral, el núcleo

del mapa lo constituyen los miembros de la Dirección de RRHH, en el nivel descrito por EMNi lo constituyen en su gran mayoría los colaboradores fuera de la dirección y el ambiente lo componen especialistas de otras instituciones del territorio. Este mapa permite conocer las fuentes de conocimiento de la Dirección de Recursos Humanos, por donde los trabajadores pueden guiarse para ser consultada.

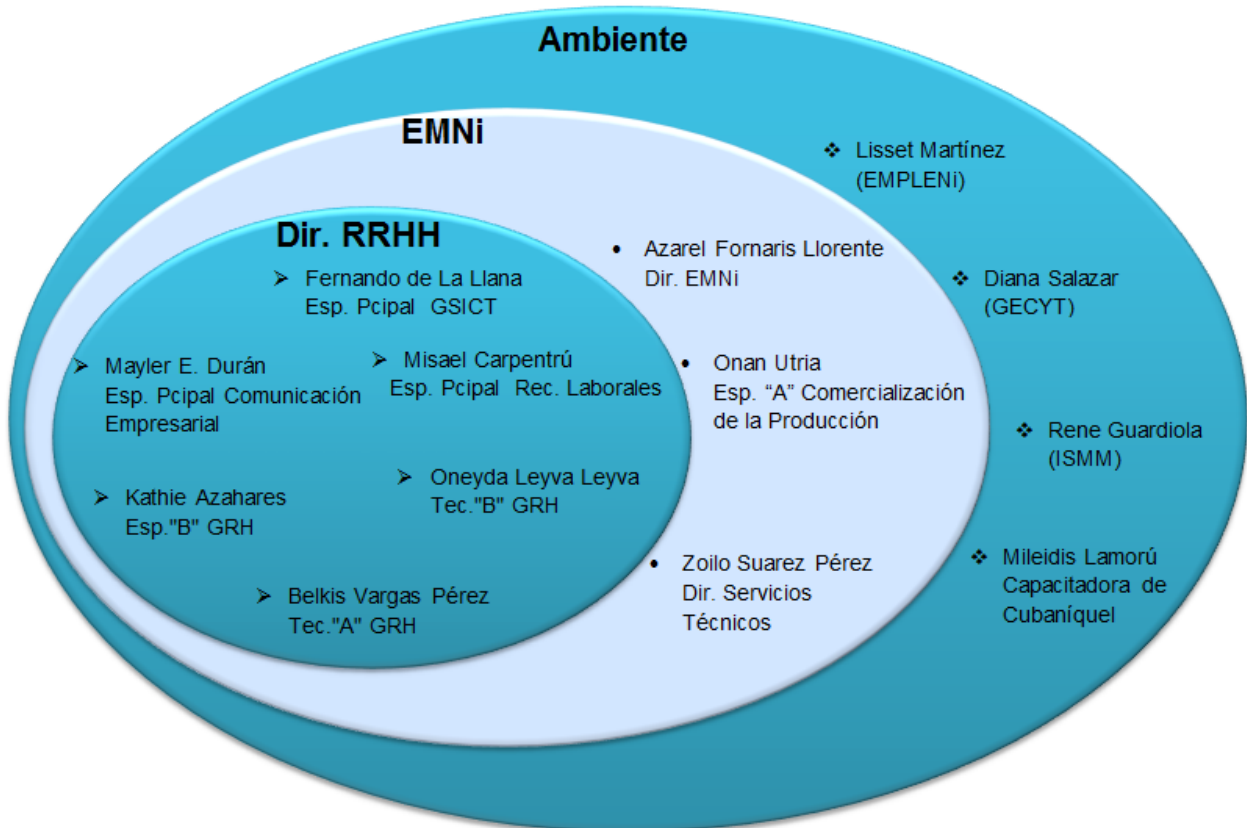


Figura 13. Fuentes de conocimiento de la Dirección de Recursos Humanos de la EMNi.

➢ Mapa temático de conocimiento.

La confección de este mapa fue posible a partir de las variables 4 y 5 con indicadores que reflejan las actividades desarrolladas como trabajador. El procesamiento de los resultados de estas variables en el Software MathCAD dio como resultado un mapa (figura 14) que representa dónde está la mayor concentración de conocimiento (color rojo), cuáles son las líneas de trabajo (LT) en las que más se labora, mostrándose mayor acentuación en los casos de las LT 2 y 5 (Recursos Laborales y Servicios Generales), le sigue con menos acentuación las LT 1, 3 y 4 (Dirección de Recursos Humanos, GSICT y Comunicación).



Cada una de las temáticas que a continuación se describen, muestran los resultados de las acciones de los trabajadores de la Dirección de RRHH y que son reflejadas en el mapa temático de conocimiento.

<b>Siglas</b>	<b>Significado</b>
<b>AR</b>	Actividades realizadas
<b>TF</b>	Temáticas Fundamentales
<b>IC</b>	Imagen Corporativa
<b>CO</b>	Cultura Organizacional
<b>GCH</b>	Gestión del Capital Humano
<b>DEL</b>	Documentación de expediente Laboral
<b>CODEL</b>	Control y Organización de la Documentación para la Experiencia Laboral
<b>GRL</b>	Gestión de Recursos Laborales
<b>SS</b>	Seguridad Social
<b>PV</b>	Plan de Vacaciones
<b>OCDFT</b>	Organización y Control de la Documentación que demanda la Fuerza de Trabajo
<b>SGICH</b>	Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano
<b>CE</b>	Comunicación Empresarial
<b>DPA</b>	Divulgación del Plan de Actividades
<b>DIO</b>	Divulgación de Información Organizacional
<b>ATS</b>	Actividades vinculadas al Trabajo y los Salarios
<b>PERSP</b>	Planificación, Estadística, Reglamentos Sistemas de Pago
<b>DPEGICH</b>	Dirección de la Política de Empleo a través del Sistema de Gestión del Capital Humano
<b>EPE</b>	Estudios Psicológicos en la Entidad
<b>ECLA</b>	Estabilidad y Clima Laboral Adecuado
<b>PE</b>	Perfeccionamiento Empresarial
<b>GC</b>	Gestión de la Calidad
<b>GE</b>	Gestión Empresarial
<b>AC</b>	Actividades de Capacitación
<b>AE</b>	Atención a Estudiantes
<b>C</b>	Capacitación
<b>MR</b>	Mantenimiento y Reparaciones
<b>DP</b>	Divulgación y Propaganda
<b>HT</b>	Higiene del Trabajo
<b>HAL</b>	Higiene del Ambiente Laboral
<b>AH</b>	Atención al Hombre
<b>DEPMR</b>	Dirigir y Evaluar los Procesos de Mantenimiento y Reparaciones que se realizan
<b>M</b>	Mantenimiento
<b>R</b>	Reparaciones
<b>CSG</b>	Conocimiento sobre Servicios Generales
<b>GDSG</b>	Gestión de Documentos del departamento de Servicios Generales
<b>CIMB</b>	Control de Inventario de los Medios Básicos
<b>PST</b>	Pago Salarial de los Trabajadores





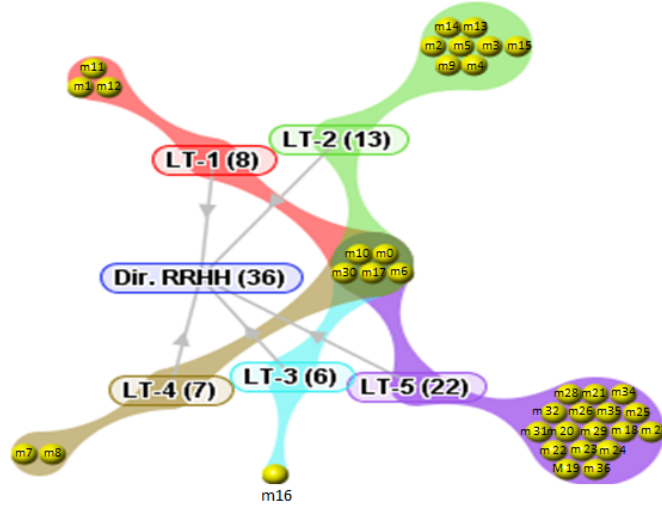
Actores	LT-1		LT-2		LT-3		LT-4		LT-5	
	AR	TF	AR	TF	AR	TF	AR	TF	AR	TF
Esp. Pcipal C.E.							IC	CO		
Tec."B" GRH	GCH	DEL								
Tec."A" GRH 1			CODEL	DEL						
Tec."A" GRH 2			GRL	SS						
Tec."A" GRH 3			GRL	PV						
Esp."B" GRH 1			GCH	OCDFT						
Esp. Pcipal Rec. Laborales			GRL	SGICH						
Tec."B" D.y P. 1							CE	DPA		
Tec."B" D.y P. 2							CE	DIO		
Esp."B" GRH 2			ATS	PERSP						
Dir. RRHH	GCH	DPESGICH								
Esp."B" GRH Psicologa	EPE	ECLA								
Esp."B" GRH PE	PE	GC-GE								
Tec."A" GRH 4			GRL	SS						
Tec."A"GRH 5			GRL	PV						
Esp."B" GRH 3			ATS	PERSP						
Oficinista 1					AC	AE				
Esp. Pcipal GSICT					GRH	C				
Aux. Limpieza 1									HT	HAL
OGMR 1									MR	M
OGMR 2									MR	M
Aux. Limpieza 2									HT	HAL
Aux. Económica									PST	CIMB
OGMR 3									MR	M
Aux. Limpieza 3									HT	HAL
Tecnico D. y P.									CO	DP
Aux. Limpieza 4									HT	HAL
Oficinista 2									CSG	GDSG
Aux. Limpieza 5									HT	HAL
OGMR 4									MR	M
Esp.Pcipal Serv. Generales									GRL	AH
OGMR 5									MR	R
OGMR (Jefe de Brigada)									MR	DEPMR
OGMR 6									MR	R
OGMR 7									MR	R
OGMR 8									MR	R

Tabla 3. Topografía de conocimiento de la Dirección de Recursos Humanos de la EMNI.



Otros resultados derivados de las variables 4 y 5 permitió elaborar un mapa de los distintos actores enlazados a sus Líneas de Trabajo, tras utilizar el programa *Aduna Clúster Map Viewer* para la realización del mismo, como se muestra en la figura 14.

Actores	Código
Esp. Pcipal C.E.	m0
Tec."B" GRH	m1
Tec."A" GRH 1	m2
Tec."A" GRH 2	m3
Tec."A" GRH 3	m4
Esp."B" GRH 1	m5
Esp. Pcipal Rec. Laborales	m6
Tec."B" D.y P. 1	m7
Tec."B" D.y P. 2	m8
Esp."B" GRH 2	m9
Dir. RRHH	m10
Esp."B" GRH Psicologa	m11
Esp."B" GRH PE	m12
Tec."A" GRH 4	m13
Tec."A"GRH 5	m14
Esp."B" GRH 3	m15
Oficinista 1	m16
Esp. Pcipal GSICT	m17
Aux. Limpieza 1	m18
OGMR 1	m19
OGMR 2	m20
Aux. Limpieza 2	m21
Aux. Económica	m22
OGMR 3	m23
Aux. Limpieza 3	m24
Tecnico D. y P.	m25
Aux. Limpieza 4	m26
Oficinista 2	m27
Aux. Limpieza 5	m28
OGMR 4	m29
Esp.Pcipal Serv. Generales	m30
OGMR 5	m31
OGMR (Jefe de Brigada)	m32
OGMR 6	m33
OGMR 7	m34
OGMR 8	m35



Código	Líneas de Trabajo
LT -1	DRH Dpto: 5008 (Dirección de Recursos Humanos)
LT-2	RL Dpto: 5027-8027 (Recursos Laborales)
LT-3	GSICT Dpto: 5028 (Grupo SICT)
LT-4	C-E Dpto. 5030( Comunicación)
LT-5	SG Dpto. 5029 Servicios Generales

### MAPA DE ACTORES POR LÍNEA DE TRABAJO

Figura 14. Mapa de actores en relación con sus Líneas de Trabajo.

Los resultados de la variable 23 permitieron realizar un diagrama que representa el liderazgo a través del software Mindjet Management, así se puede observar en la figura 15, que mayoritariamente identifican al Especialista Principal de Recursos Laborales Misael Carpentrú como un líder a seguir.

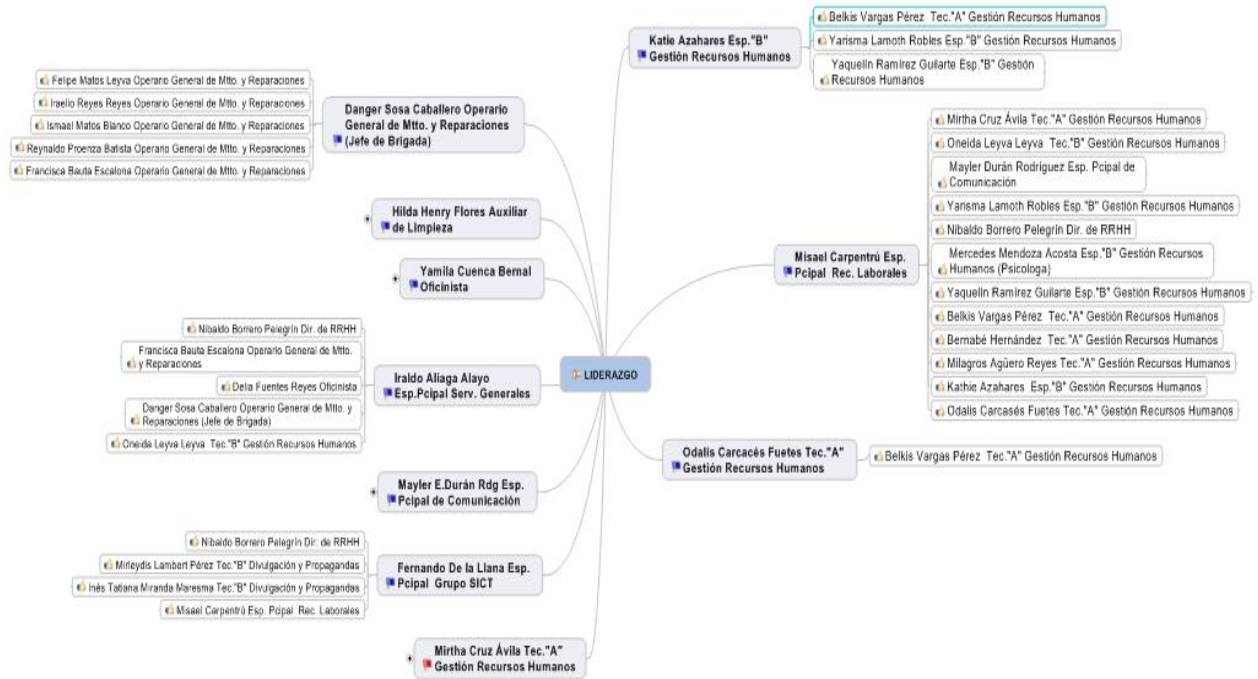


Figura 15. Diagrama que representa a los actores considerados líderes.

- Principales áreas de conocimiento de los actores de la Dirección de Recursos Humanos de la EMNI.

Teniendo en consideración también los resultados de las variables 4 y 5, referentes a las actividades realizadas por los trabajadores (AR) y las temáticas fundamentales en las que labora (TF), se obtuvieron las principales áreas de conocimiento donde incursionan de manera general estos actores:





**Imagen Corporativa**

**Cultura Organizacional**

**Gestión del Capital Humano**

**Documentación de expediente Laboral**

**Control y Organización de la Documentación para la Experiencia Laboral**

**Gestión de Recursos Laborales**

**Seguridad Social**

**Plan de Vacaciones**

**Organización y Control de la Documentación que demanda la Fuerza de Trabajo**

**Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano**

**Comunicación Empresarial**

**Divulgación del Plan de Actividades**

**Divulgación de Información Organizacional**

**Actividades vinculadas al Trabajo y los Salarios**

**Planificación, Estadística, Reglamentos Sistemas de Pago**

**Dirección de la Política de Empleo a través del Sistema de Gestión del Capital Humano**

**Estudios Psicológicos en la Entidad**

**Estabilidad y Clima Laboral Adecuado**

**Perfeccionamiento Empresarial**

**Gestión de la Calidad**

**Gestión Empresarial**

**Actividades de Capacitación**

**Atención a Estudiantes**

**Capacitación**

**Mantenimiento y Reparaciones**

**Divulgación y Propaganda**

**Higiene del Trabajo**

**Higiene del Ambiente Laboral**

**Atención al Hombre**

**Dirigir y Evaluar los Procesos de Mantenimiento y Reparaciones que se realizan**

**Mantenimiento**

**Reparaciones**

**Conocimiento sobre Servicios Generales**

**Gestión de Documentos del departamento de Servicios Generales**

**Control de Inventario de los Medios Básicos**

**Pago Salarial de los Trabajadores**



### **3.1.2 La configuración del escenario en la Red de Inteligencia Compartida para la Dirección de Recursos Humanos (RRHH) de la Empresa Mecánica del Níquel (EMNi).**

La configuración del escenario o detección de necesidades constituye una herramienta esencial para descubrir, verificar y validar los estados de los activos de conocimientos, desvelar las necesidades de conocimientos, las tipologías, así como las estructuras taxonómicas y terminológicas que no solo beneficia a la gestión del conocimiento, sino que potencia una interactividad entre las fronteras disciplinares como caso particular del resultado de la aplicación de un método híbrido para llevar a cabo esta etapa. Esta es una de las fases más importantes del proceso de creación de la Red de Inteligencia Compartida en la Dirección de Recursos Humanos (RRHH) de la Empresa Mecánica del Níquel (EMNi) porque, a partir de ella, se generó una información esencial para este propósito como se relaciona a continuación:

- La detección de necesidades contribuye con la identificación del conocimiento necesario sobre el capital humano, que permiten apoyar las metas individuales y de la dirección, así como la potenciación de las actividades grupales como elemento significativo de inteligencia colectiva o compartida, garantizándose con ello la transferencia del conocimiento entre los actores de la Dirección de RRHH de la EMNi.
- Los resultados obtenidos constituyen aportaciones de evidencias tangibles del alcance de la gestión del conocimiento en la Dir. de RRHH, materializado a través de la ubicación de los conocimientos expertos, la interrelación entre sus poseedores, las personas que trabajan temáticas específicas y sus resultados en ellas.
- Por otro lado la evidencia de la resistencia al cambio de los actores de la Dirección de RRHH de la EMNi y el nivel cultural sobre la actuación en procesos vinculados con la gestión del conocimiento indicaron los requerimientos para los cambios tanto organizacionales, como individuales.
- Esta etapa de configuración del escenario evidencia la capacidad intelectual y existencia del conocimiento organizacional, su generación proveniente de su desempeño laboral y las temáticas fundamentales en las que incursionan,



evalúan la forma en que ocurre la transferencia del conocimiento, así como su uso.

- En este nivel se facilita una cartografía que muestra las redes de comunicación y socialización del conocimiento, revelando los actores que constituyen importantes fuentes.
- Se facilitan varios mapas de conocimiento de la organización como son mapa temático, sociograma, topografía, mapa de actores por línea de trabajo y diagrama de liderazgo, ellos representan gráficamente el conocimiento disponible de la Dirección de RRHH.

Los elementos aportados anteriormente brindan las posibilidades de mejoras y oportunidades en aras del crecimiento cultural y de las mejores prácticas en los trabajadores de la Dirección de RRHH, constituyendo fuentes fundamentales para organizar sus activos de manera que la transmisión del conocimiento se haga más efectiva a lo largo del tiempo y a la vez se traduzca en soluciones enfocadas a problemáticas del entorno, sobre la base de análisis actualizados de dominios de conocimientos.

En esta etapa de configuración del escenario se obtienen elementos que constituyen bases, que de manera representativa armoniza con investigaciones realizadas por Hylton (2002); Stevens (2000); Cheung, Shek, Lee, y Tsang (2007) vinculadas con la forma de ordenar el conocimiento y su utilidad en el descubrimiento de aspectos relacionados con el número y categoría de actores del conocimiento, su localización, formación profesional, habilidades claves, experiencias, entrenamientos, aprendizaje, desarrollo futuro, entre otros que identifican los activos de conocimientos existentes en la organización, como así también lo apuntan en sus investigaciones autores como (Burnett et al., 2004; Choy et al., 2004; Debenham y Clark, 1994; González-Guitián, 2009; Leung et al., 2010; Liebowitz et al., 2000; Pérez Soltero, 2008; Roberts, 2008; Tiwana, 2000), y que en esencia ello permite conocer a quien puede ser asignada una tarea, quienes son los líderes de conocimiento y las direcciones en que se pueden apuntar las acciones vinculadas con la gestión del conocimiento.

La configuración del escenario determina y potencia la inteligencia colectiva, en parte por el descubrimiento del nivel de tacididad y explicités que presentan los conocimientos de la organización, en este caso particular el de la Dirección de RRHH de la EMNi, así como por



la generación de ventajas competitivas derivadas de la capacidad de acceso e interrelación al conocimiento generado entre sus trabajadores.



## CONCLUSIONES

1. Se detectaron las principales aristas de trabajo de los trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos de la EMNi, así como las relaciones sociales existentes entre los mismos.
2. Se constató que no existía un Sistema de Gestión de Conocimiento bien estructurado, que permitiera dar respuesta en función de los procesos claves de esta Dirección.
3. Se pudo descubrir, verificar, validar y desvelar las necesidades de conocimiento de la Dirección de RRHH, sus tipologías y estructuras conceptuales, lo que ha permitido tener una base instrumental para asegurar e implementar:
  - El cumplimiento de los objetivos de la Dirección de RRHH en relación con las actividades laborales que desempeñan.
  - El desarrollo de la capacidad intelectual y del conocimiento organizacional.
  - La transferencia del conocimiento, así como su uso a través de la comunicación y la socialización entre los trabajadores de la Dirección de RRHH.
  - El proceso para inventariar los activos del conocimiento en de la Dirección de RRHH vinculados con las actividades que desempeñan.



## RECOMENDACIONES

1. Que se presente el trabajo realizado a la Dirección de Recursos Humanos de la Empresa Mecánica del Níquel de manera que constituya una herramienta de apoyo al proceso de organización y gestión del conocimiento como continuidad de los demás niveles del Modelo RICOO.
2. Concientizar a las demás áreas de la EMNi sobre la importancia de la configuración de un escenario de detección de necesidades para implementar una Red de Inteligencia Compartida, para el mejoramiento de los procesos y actividades que en ellos se llevan a cabo.
3. Continuar con la implementación de los demás niveles que describe el Modelo RICOO en la Dir. de RRHH de la EMNi.



## BIBLIOGRAFIA

- Aja. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. *ACIMED*, 10(5).
- Albacete. (2010). *Influencia de las prácticas de gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento y la innovación en los servicios: el caso de las empresas hoteleras*. Inédita Tesis doctoral, Universidad de Granada, Granada.
- Alvarez. (2003). Gestión de conocimiento y desarrollo regional. Consultado 05/11/2011, disponible <http://gestiopolis.com>
- Amaya. (2009). *Tipificación de los actores locales para identificar conocimientos implícitos en función del desarrollo local en Mayarí*. Inédita Trabajo de Diploma, Instituto Superior Minero Metalúrgico, Moa.
- Anass El Haddadi, y Ilham. (2011). *Xplor: The competitive intelligence system based on a multidimensional analysis model*. Paper presentado en Information System & Economic Intelligence SIIIE'2011.
- Bárcenas. (2013). *Red de Inteligencia Compartida Organizacional como Soporte a la Toma de Decisiones*. Inédita Tesis de Doctorado, Universidad de Granada, Granada, España.
- Basnuevo. (2007). Antecedentes y situación actual de los conceptos y métodos para el desarrollo de la inteligencia organizacional. *ACIMED. Scielo Cuba*.
- Belly. (2004). El Shock del Management. La revolución del Conocimiento. In *McGRAW-HILL Interamericana*. México.
- Bengt-Åke. (2003). *The economics of knowlefge and learning*: Department of Business Studies. Aalborg University.
- Bergeron. (1996). Information resources management. *ARIST*, 31, pp. 263-300.
- Burnett, Illingworth, y Webster. (2004). Knowledge Auditing and Mapping: A pragmatic Approach'. *Knowledge and Process Management*, 11(1).
- Comai. (2011). Inteligencia competitiva: logros y desafíos. *El profesional de la información*, 20(5), pp. 489-493.
- Cronin, y Davenport. (1993). Social Intelligence. *ARIST*, 28, pp. 3-44.
- Cruells. (2009). *Curso conocimiento e innovación para el desarrollo* Paper presentado en Universidad para todos. CITMA: La Habana.
- Cruz, y Anjos. (2011). La Inteligencia Competitiva aplicada a las redes hoteleras Brasileñas. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20, pp. 478 – 498.
- Cuba. (2011). *Implementación de una Auditoría de Conocimiento para el Centro de Estudio de Energía y Tecnología de Avanzada de Moa del Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa*. Inédita Trabajo de Diploma, Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa, Moa.
- Cheung, Shek, Lee, y Tsang. (2007). A systematic approach for knowledge auditing: a case study in transportation sector. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 140-150.
- Choo, y Auster. (1993). Environmental scanning: acquisition and use of information by managers. *ARIST*, 28, pp. 9-314.
- Davenport, y Prusak. (2001). *Conocimiento en acción. Como las organizaciones manejan lo que saben*: 1ra ed., Pearson Education.
- Del Arco. (2009). La sub-era de la inteligencia colectiva. Consultado 01/01/2012, disponible [http://www.tendencias21.net/biofilosofia/La-sub-era-de-la-inteligencia-colectiva\\_a51.html](http://www.tendencias21.net/biofilosofia/La-sub-era-de-la-inteligencia-colectiva_a51.html)
- Drucker. (1988). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, 66, 45-53.



- Emler, y Frazer. (1999). Political Education, Oxford Review of Education. *Taylor & Francis, Ltd.pp.*, 25(1/2), pp. 251-273.
- Finardi, Miranda, y Crespo. (2010). Inteligência Competitiva em unidades de Informação: Ética e Gestão. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 8(1), pp. 53-71.
- Fuld. (1995). The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing and using information about your competitors. New York: Wiley.
- Gámez. (2007). *Tratamiento automático de noticias empresariales en la Web, mediante minería textual. Caso de estudio: Universidades privadas de México*. Inédita Tesis Doctoral, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Puebla, México.
- García. (2011). Las culturas fracasadas. El talento y la estupidez de las sociedades. *Gazeta de Antropología* Consultado 27/04/2012, disponible [www.ugr.es/~pwlac/G27\\_Recension-01.pdf](http://www.ugr.es/~pwlac/G27_Recension-01.pdf)
- Grant. (1991). The resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy formulation. *California Management Review*(33), 114-135.
- Hernández, Mata, y Barrón. (2007). Gestión del conocimiento; un modelo conceptual aplicado a la industria., 27/06/07, disponible <http://gestiopolis.com>
- Iazzolino, y Pietrantonio. (2005). *An innovative knowledge audit. Methodology: some first results from an ongoing research in Southern Italy*. Paper presentado en Accettato alla KMAP International Conference on Knowledge Management. from <http://wwwknowledgeboard.com/download/2639/-iazz-pietr-Innovative-KA-Meth.pdf>
- Jean-François. (2006). Inteligencia colectiva, la revolución invisible. Consultado 14/05/2012, disponible <http://solocreatividad.files.wordpress.com/2011/01/intelco.pdf>
- Jiménez. (2006). El Desafío de Gestionar el Conocimiento Científico. *J. Technol. Manag. Innov.*, 1(2), 6.
- Kogan. (2010). La Inteligencia Colectiva una Colaboración Formidable de Cerebros. Consultado 02/08/2012, disponible <http://www.indracompany.com/>
- Koskinen, y Vanharanta. (2002). The role of tacit knowledge in innovation processes of small technology companies. *Int. J. Production Economics* 80, 57 - 64.
- León. (2008). *Evaluación de los modelos de medición del conocimiento: su aplicación en las organizaciones de información* Paper presentado en Congreso Internacional de Información. INFO 2008, Ciudad de La Habana.
- Liebowitz, Rubenstein-Montano, McCaw, Buchwalter, y Browning. (2000). The knowledge audit. *Knowledge and Process Management*, 7(1), p3-10.
- Lundvall. (1996). The social dimension of the learning Economy. *Danish Research Unit for Industrial Dynamics* (96 - 1), 1 - 25.
- Malinconico. (2002). *The Double-Edged Nature of Knowledge Management*. Paper presentado en Congreso Internacional de Información, Ciudad de La Habana. Cuba.
- Martinet, y Marti. (1995). L'intelligence économique: les yeux et les oreilles de l'entreprise. Paris: Editions d'Organisation.
- Millán, y Comai. (2004). La inteligencia competitiva en la planificación estratégica y financiera. *Finanzas & Contabilidad*(56).
- Nevo, y Chan. (2007). A Delphi study of knowledge management systems: Scope and requirements. *Information & Management. ScienceDirect.*, 44, pp. 583 - 597.
- Nonaka, y Takeuchi. (1995). *The knowledge creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University.





- Núñez. (2002). *Enfoque teórico-metodológico para la determinación dinámica de las necesidades que deben atender los sistemas de información en las organizaciones o comunidad*. Inédita Tesis Doctoral, Universidad de La Habana, Ciudad de La Habana.
- OECD. (2004). *Global Knowledge Flows and Economic Development*. Paris: OECD Publications Service.
- Orozco. (2001). El lugar de la inteligencia empresarial en el entorno conceptual de la gestión del conocimiento. Evolución en Cuba. *El profesional de la información*, 10(7-8), 14-22.
- Pérez-Soltero. (2006). *Knowledge Audit Methodology with emphasis on Core Processes*. Paper presentado en European and Mediterranean Conference on Information Systems (EMCIS).
- Pérez. (2005). *Inventario de conocimientos implícitos en la dirección de operaciones de la Unión CUBAPETROLEO*. Universidad de La Habana, La Habana.
- Pérez, y Dressler. (2007). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento. *Intangible Capital* 3(15), 31-59.
- Perrine Cheval, y Narcisse Ekongolo. (2011). *Information Practice in a business intelligence environment: Finding from an exploratory study of French SMEs*. Paper presentado en Information System & Economic Intelligence SIIIE'2011.
- Philip, y Davies. (2002). *Intelligence, Information Technology and Information Warfare*. Kuala Lumpur: University of Malaya.
- Polanyi. (1958). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*.
- Ponjuán-Dante. (2006). *Introducción a la Gestión del Conocimiento*. La Habana: Editorial Felix Varela.
- Presmanes, y Cabrera. (2004). La prospectiva tecnológica en la frontera del conocimiento. *Boletín SEBBM* (13/07/2009).
- Probst, Raub, y Romhardt. (2001). *Administre el Conocimiento* (Pearson Educación de Mexico, S.A. de c. v. ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de c. v.
- Quinello, y Nicoletti. (2005). Inteligência competitiva nos departamentos de manutenção industrial no Brasil. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 2(1), pp. 21-37.
- RAE. (2011). Significado de Términos. Consultado 12/09/2011, disponible [www.rae.es](http://www.rae.es)
- Ramírez. (2011). Procedimiento para el desarrollo de un sistema de inteligencia de negocios en la gestión de ensayos clínicos en el Centro de Inmunología Molecular ACIMED, *Scielo Cuba*, 22(4), pp. 349-361.
- Richelson. (1989). *The U.S. Intelligence Community*. New York: Ballinger.
- Roberts. (2008). Recording knowledge-related activities in practice. Methodological bases and a method of knowledge auditing. *New Information Perspectives*, 60(6), 583-599.
- Rodríguez. (2010). *Diseño de una Auditoría de Conocimiento para los Centros de Estudio del ISMMM*. Inédita Trabajo de Diploma, Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa, Moa.
- Sacaan. (2009). Las redes sociales y la inteligencia colectiva, IV Congreso de la Cibersociedad. Consultado 28/05/2012, disponible <http://www.cibersociedad.net/congres2009/es/coms/las-redes-sociales-y-la-inteligencia-colectiva-nuevas-oportunidades-de-participacion-ciudadana/879/>
- Salvador, y Reyes. (2011). Methodology of Integration for Competitive Technical Intelligence with Blue Ocean Strategy: Application to an exotic fruit. *Journal of Intelligence Studies in Business* 1, pp. 29-39.



- Scognamiglio. (2012). Relación entre inteligencia y participación ciudadana. Consultado 23/05/2012, disponible [http://es.wikieducator.org/images/d/d8/Relaci%C3%B3n\\_inteligencia\\_y\\_participaci%C3%B3n.pdf](http://es.wikieducator.org/images/d/d8/Relaci%C3%B3n_inteligencia_y_participaci%C3%B3n.pdf)
- Silva. (2009). Inteligência Competitiva: uma proposta de consultoria em biblioteca universitária. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 7(1), pp. 49-64.
- Suliman. (2002). Knowledge management: re-thinking information management and facing the challenge of managing tacit knowledge. Consultado 02/06/2009, disponible <http://informationR.net/ir/8-1/papper143.html>
- Torres. (2002). El profesional de la información en la inteligencia organizacional. *Acimed*, 10(5).
- Valentim. (2008). La construcción del conocimiento corporativo: insumo del proceso de inteligencia competitiva. *Scire*, 14(1), pp. 15-29.
- Valero. (2004). La Inteligencia Compartida, *Cuadernos de Estrategia N° 127: Estudios sobre Inteligencia: Fundamentos para la Seguridad Internacional*. Instituto Español de Estudios Estratégicos, Centro Nacional de Inteligencia.
- Vendrell. (2001). *To Know or not to be* (Vol. 5): Monografías y Publicaciones. Fundación DINTEL, para la Difusión de las ingenierías Informática y de Telecomunicación.
- Villain. (1990). *L'entreprise aux aguets: Information, surveillance de l'environnement, propriété et protection industrielles, espionnage et contre-espionnage au service de la compétitivité*. Paris: Masson.
- Weber, y Cisneros. (2003). *Gestión del Conocimiento Organizacional en Educación*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Weston. (1991). *Best practices in competitive analysis: managing CA as a business*. Princeton: Stanford Research Institute.
- Wilson. (2002). The nonsense of knowledge management [Electronic Version]. *Information Research*, 8. Consultado 06/10/09, disponible <http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html>
- Zare, Jamshidi, Rastegar, y Jahromi. (2011). Presenting a model of predicting competitive anxiety based on intelligence beliefs and achievement goals [Electronic Version]. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, disponible [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

# ANEXOS

## ANEXO 1: Ventajas y desventajas en la toma de decisiones grupales.

Ventajas de la toma de decisiones grupales	Desventajas de la toma de decisiones grupales
<ul style="list-style-type: none"><li><input checked="" type="checkbox"/> Proporciona información más completa</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Genera más alternativas</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Incrementa la aceptación de la posible solución</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Aumenta su legitimidad</li><li><input checked="" type="checkbox"/> El grupo podría tomar decisiones que cualquier persona por sí sola, incluyendo al gerente.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> El grupo puede ser más efectivo posteriormente, en la instrumentación de decisiones si los miembros participaron en la TD.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> La participación en el proceso de decisión puede ser una técnica útil para capacitar y desarrollar subordinados</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Mayor experiencia y variedad de opiniones acerca de la solución.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Extensión de la autoridad cuando no se desea delegar mucha autoridad en una sola persona.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Aporte de los grupos de interés especiales para apoyar las decisiones que se tomen.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Mayor coordinación de las acciones tanto para la planeación como para la ejecución requerida como resultado de la toma de decisión.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input checked="" type="checkbox"/> Consumen mucho más tiempo que las individuales</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Se pueden producir situaciones de dominio por parte de una minoría</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Se pueden producir presiones para conformarse con una línea de pensamiento y no ofrecer las propias.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> La responsabilidad de los integrantes queda diluida.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Los grupos tienden a consumir más tiempo personal en tomar una decisión, que un individuo.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Los grupos a veces toman decisiones que no están de acuerdo con las metas de los altos niveles de la organización.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Los miembros de la organización pueden esperar que se les haga participar en todas las decisiones, por lo que resistirán a las decisiones que de tomen de forma apropiada pero unilateralmente por lo altos niveles de la organización.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Los desacuerdos entre los miembros pueden ocasionar que el grupo sea incapaz de tomar una decisión, con lo cual se demora el progreso en la solución del problema y se producen malos entendidos entre los miembros del grupo.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Mayor intercambio de información.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Se limita autoridad involucradas en la toma de decisiones.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Mayor motivación por parte de los empleados en tomar decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Costos relacionados con las horas de trabajo y costos logísticos en el proceso de toma de decisiones grupales.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Un proceso muy dinámico exige muchos puntos de vista y criterios, lo que puede dificultar la toma de una decisión (decisiones acordadas)</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Fracaso por la imposibilidad de llegar a un curso de acción.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> La responsabilidad del comité hace que en muchas ocasiones no exista una persona totalmente responsable para llevar la decisión a cabo.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Una minoría fuerte puede atentar contra el proceso de toma de decisiones, más si es guiada por un líder.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Reemplazo de la gerencia y de la responsabilidad que tienen los gerentes.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Pueden surgir temas triviales que desvirtúen la toma de decisiones.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Las investigaciones del grupo pueden atentar contra el proceso de toma de decisiones.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> La autoridad en el grupo puede atentar contra el proceso decisorio.</li> </ul>
---	---

Fuente: modificado de Cruz, Y. R. (2009)

## ANEXO 2: Análisis realizado por Nevo donde se concibe los DSS en las distintas revistas con su volumen y número.

**Fuente:** Nevo, D. y Y. E. Chan (2007).

*We examined the information systems (IS) literature to identify the types of systems that are studied as KM by a review of 10 leading IS journals using the ABI/Inform database. The search was conducted in January 2007, using only the keyword "Knowledge Management."*

*The 10 journals reviewed were: Communications of the ACM; Decision Sciences; Decision Support Systems; European Journal of Information Systems; Information & Management; Information Systems Research; Journal of MIS; Journal of the AIS; Management Science; and MIS Quarterly (<http://www.isworld.org/csaunders/rankings.htm>).*

*The search produced a list of 481 publications which were screened to identify whether a specific technology was discussed and its type. Overall we found 114 specific tools discussed in the 481 papers, as listed below (Nevo y Chan, 2007).*

Authors	Journal	Year	Vol.	Iss.	Technology
Adam et al.	JMIS	1994	11	2	Artificial Intelligence
Glushko et al.	CACM	1999	42	3	Artificial Intelligence
Gustavsson	CACM	1999	42	3	Artificial Intelligence
Jain et al.	CACM	1999	42	3	Artificial Intelligence
Jiang et al.	DSJ	2000	31	4	Artificial Intelligence
Kogut et al.	CACM	2004	47	3	Artificial Intelligence
Cayzer	CACM	2004	47	12	Blogs
Bassellier and Benbasat	MISQ	2004	28	4	Competence Management Systems
Lindgren et al.	MISQ	2004	28	3	Competence Management Systems
Desouza	CACM	2003	46	1	Computer Aided Engineering, Data Warehousing
Madnick et al.	JMIS	2004	20	3	Corporate Householding Knowledge Processor
Chen et al.	DSS	2003	34	3	Cross-System Search Systems
Krishnan et al.	ISR	2001	12	3	Cross-System Search Systems
Agresti	CACM	2003	48	8	Data Mining
Heinrichs and Lim	DSS	2003	35	1	Data Mining
Roussinov and Zhao	DSS	2003	35	1	Data Mining
Spiegler	I&M	2003	40	6	Data Mining
Rundensteiner et al.	CACM	2000	43	6	Data Warehousing
Cil et al.	DSS	2005	39	4	Decision Support Systems
Courtney	DSS	2001	31	1	Decision Support Systems
Dinesh and Pakath	I&M	1999	35	1	Decision Support Systems
Gregor and Benbasat	MISQ	1999	23	4	Decision Support Systems
Holsapple and Joshi	DSS	2001	31	1	Decision Support Systems
Holsapple	DSS	1987	3	4	Decision Support Systems
Mirchandani and Pakath	I&M	1999	35	1	Decision Support Systems
Parikh et al.	DSJ	2001	32	2	Decision Support Systems
Pedersen and Larsen	DSS	2001	31	1	Decision Support Systems
Shen	DSS	1987	3	1	Decision Support Systems
Speier and Morris	MISQ	2003	27	3	Decision Support Systems
Speier et al.	DSJ	2003	34	4	Decision Support Systems
Wild et al.	CACM	2005	48	11	Decision Support Systems
Popp et al.	CACM	2004	47	3	Decision Support Systems,
Shaw et al.	DSS	2001	31	1	Decision Support Systems, Data Mining
Bolloju et al.	DSS	2002	33	2	Decision Support Systems, Data Warehouses
Mantinsons and Davison	DSS	2007	43	1	Decision Support Systems, Executive Information Systems
Ba et al.	ISR	2001	12	3	Decision Support Systems, Virtual Collaboration
Crane et al.	CACM	2001	44	5	Digital Libraries
Endres and Fuhr	CACM	1998	41	4	Digital Libraries
Marshall et al.	CACM	2001	44	5	Digital Libraries
Alavi et al.	ISR	2002	13	4	Distributed Learning Systems
Spangler et al.	JMIS	2003	19	4	Document Management Systems
Wei et al.	EJIS	2002	11	3	Document Management Systems
Delcambre et al.	CACM	2003	46	1	Document Repository
Tseng and Chou	DSS	2006	42	2	Document Warehouse Systems

Piccoli et al.	MISQ	2001	25	4	E-Learning
Dennis and Reinicke	MISQ	2004	28	1	Electronic Brainstorming
Miranda and Saunders	ISR	2003	14	1	Electronic Communication Media
Bock et al.	EJIS	2006	15	4	Electronic Knowledge Repositories
Kankanhalli et al.	MISQ	2005	29	1	Electronic Knowledge Repositories
Sussman and Siegal	ISR	2003	14	1	Email
Zhao et al.	JMIS	2001	17	3	Email
Wasko and Faraj	MISQ	2005	29	1	E-networks of Practice
Nordheim and Päivärinta	EJIS	2006	15	6	Enterprise Content Management Systems
Ryu et al.	MISQ	2005	29	2	Enterprise Information Portals
Scheepers	EJIS	2006	15	6	Enterprise Information Portals
Rai and Bajwa	DSJ	1997	28	4	Executive Information Systems
Kankanhalli et al.	CACM	2003	46	9	Expert Directories, Knowledge Repositories
Duan et al.	I&M	2005	42	6	Expert Systems
Jiang et al.	ISR	2005	16	2	Expert Systems
Dennis and Garfield	MISQ	2003	27	2	Group Support Systems
Kwok et al.	EJIS	2002	11	2	Group Support Systems
Parent et al.	I&M	2000	38	1	Group Support Systems
Schultze	MISQ	2000	24	1	Group Support Systems
Artail	I&M	2006	43	4	Groupware Systems
Bordestsky and Mark	ISR	2000	11	4	Groupware Systems
Gregg and Walczak	CACM	2006	49	5	Information Extraction System
Moore	ISR	2001	12	1	Intelligent Agents
Nardi et al.	CACM	1998	41	3	Intelligent Agents
Turetken and Sharda	DSS	2004	37	3	Intelligent Search
Skok and Kalmanovitch	I&M	2005	42	5	Intranet
Stenmark	JMIS	2001	17	3	Intranets
Garud and Kumaraswamy	MISQ	2005	29	1	Intranets, Knowledge Maps, Portals
Hayes-Roth and Jacobstein	CACM	1994	37	7	Knowledge Based Systems
Hendriks and Vriens	I&M	1999	35	2	Knowledge Based Systems
Hendriks	DSS	1999	27	1,2	Knowledge Based Systems
Nissen	MISQ	1998	22	4	Knowledge Based Systems
Nissen	DSS	1999	27	1,2	Knowledge Based Systems
Schumaker et al.	DSS	2007	42	4	Knowledge Delivery Systems
Desouza and Evaristo	CACM	2004	47	4	Knowledge Management Systems
Gonzalez et al.	DSS	2005	40	2	Knowledge Management Systems
McHenry	DSS	2003	34	3	Knowledge Management Systems
Ofek and Savary	MS	2001	47	11	Knowledge Management Systems
Poston and Speier	MISQ	2005	29	2	Knowledge Management Systems
Ram et al.	I&M	1992	23	6	Knowledge Management Systems
Sabherwal and Sabherwal	DSJ	2005	36	4	Knowledge Management Systems
Sherif et al.	I&M	2006	43	7	Knowledge Management Systems
Taylor	EJIS	2004	13	1	Knowledge Management Systems
Tiwana and Ramesh	DSS	2001	31	2	Knowledge Management Systems
Wakefield	I&M	2005	42	7	Knowledge Management Systems
Wu and Wang	I&M	2006	43	6	Knowledge Management Systems
Nemati et al.	DSS	2002	33	2	Knowledge Management Systems, Decision Support Systems, Artificial Intelligence, Data Warehousing
Lee et al.	CACM	2003	46	5	Knowledge Management Systems, Knowledge Based Systems
Dingsøy	CACM	2005	48	12	Knowledge Management Tools
Lin et al.	JMIS	2000	16	3	Knowledge Maps
Duval et al.	CACM	2001	44	5	Knowledge Pool System
Teo	DSS	2005	41	1	Knowledge Portal
Gray and Durcikova	JMIS	2006	22	3	Knowledge Repositories
Kwan and Balasubramanian	DSS	2003	35	4	Knowledge Repositories
Weiser and Morrison	JMIS	1998	14	4	Knowledge Repositories
Chen et al.	CACM	2003	46	12	Learning Support Systems
Hall and Paradise	DSS	2005	39	3	Learning-Oriented Knowledge

### **ANEXO 3: Preguntas propuesta por Liebowitz et al (2000).**

Liebowitz et al (2000) ofrece dos tipos de cuestionarios a utilizar en el proceso de AC, el primero encaminado a identificar el conocimiento existente en la organización y el segundo dirigido a identificar el conocimiento perdido. A continuación se muestra una síntesis de las principales cuestiones a indagar que proponen estos autores.

- Identificación del conocimiento existente en la organización: categorías de conocimiento necesarias para su trabajo y disponibilidad de estas.
- Fuentes para obtener conocimiento.
- Otras personas que pueden necesitar este conocimiento y cuán a menudo.
- Usuarios potenciales del conocimiento y quienes no podrían obtener el conocimiento ahora.
- Los procesos claves que utiliza para obtener conocimiento y cómo usa estos conocimientos para producir beneficios de valor añadido a su organización.
- Influencias externas que impactan el conocimiento.
- ¿Qué lo ayudaría a identificar, usar o transformar más efectivamente el conocimiento?
- Conocimientos que están en exceso/abundancia, dispersos y obsoletos.
- Método más efectivo para la entrega del conocimiento.
- Expertos en la organización que poseen los conocimientos que necesita y formato en que están recogidos estos conocimientos.
- Fuentes externas y los documentos claves que usa o necesitaría para facilitar su trabajo.
- Identificación de las pérdidas de conocimiento: categorías de conocimiento necesarios para realizar mejor su trabajo y cuáles reutiliza.
- ¿Cómo podría mejorar su nivel de desempeño teniendo acceso a todos los conocimientos citados?
- Fuentes potenciales de estos conocimientos.
- Tipos de preguntas a las cuales no les encuentra respuestas.
- De los conocimientos perdidos. ¿Cuáles están relacionados con el desempeño del puesto de trabajo?
- ¿Qué conocimiento considera como: esencial para el desempeño de los negocios, para las ventajas competitivas de la organización, importante para liderar las innovaciones y las nuevas áreas de negocio en el futuro?
- ¿Qué Mecanismos usa para compartir y transferir conocimiento en su organización?
- ¿Qué barreras existen para la gestión del conocimiento?

## ANEXO 4: CUESTIONARIO I



### INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO "Dr. Antonio Núñez Jiménez"

El siguiente cuestionario está dirigido a los trabajadores de la Dirección de RRHH de la EMNI con el objetivo de conocer el grado de participación en la elaboración de la proyección estratégica de esta e identificar las necesidades e intereses de información de cada uno y proporcionales servicios de información a la medida e identificar los conocimientos potenciales de los mismos. Además está dirigido a identificar los conocimientos claves para el desarrollo de los procesos organizacionales en función de sus objetivos y metas, quienes son sus principales portadores o líderes de conocimiento, a identificar el conocimiento perdido y los actores claves dentro de la organización. Lea cuidadosamente cada una de las interrogantes que aparecen y respóndala en función de las circunstancias y no en como desearía que fuera. **GRACIAS POR SU COLABORACION.**

1. Responda según corresponda a sus características personales.

a) Nombre y apellidos \_\_\_\_\_

b) Dirección particular \_\_\_\_\_

c) Correo electrónico \_\_\_\_\_

d) Teléfono \_\_\_\_\_

2. Considera importante la detección de necesidades de Conocimiento.

\_\_\_\_ Si (1)      \_\_\_\_ No (2)

3. ¿Por qué?

---

---

4. ¿Está dispuesto a participar en un proceso como este?

\_\_\_\_ Si (1)      \_\_\_\_ No (2)

5. ¿Conocen la planificación estratégica de la organización?

\_\_\_\_ Si (1)                              \_\_\_\_ No (2)

6. ¿Participaron en la confección de la planificación estratégica?

\_\_\_\_ Sí (1)                              \_\_\_\_ No (2)

7. Grado científico y/o académico

\_\_\_\_ Doctorado (1)

\_\_\_\_ Maestría (2)

8. Nivel de Instrucción.



- Técnico Medio (1)
- Licenciado (2)
- Ingeniero (3)

9. Categoría del trabajador.

- Dirigente (1)
- Técnico (2)
- Administrativo (3)
- De servicio (4)
- Obrero (5)

10. ¿Cuáles son las actividades que está realizando actualmente vinculadas a la organización?

---

---

12. ¿Cuáles son las temáticas fundamentales en la que se centra su labor? Relaciónelas con las líneas de trabajo de la organización.

---

---

13. ¿Está implicado actualmente en algún proyecto?

- Sí (1)
- No (2)

14. De ser positiva su respuesta, diga el nombre del proyecto.

---

---

15. ¿Qué tiempo dura la ejecución de este proyecto?

---

---

16. ¿Participa en alguna actividad de capacitación?

- Sí (1)
- No (2)

17. De ser positiva su respuesta, diga el nombre.

---

---

18. ¿Qué tiempo ocupa para la realización de la capacitación?

---

---

19. Experiencia de trabajo en años.

---

---

20. Idiomas que domina.

---

21. ¿Ha publicado trabajos en fuentes nacionales?

Si (1)       No (2)

22. De ser positiva su respuesta diga cuáles.

---

---

23. ¿Ha publicado trabajos en fuentes internacionales?

Si (1)       No (2)

24. De ser positiva su respuesta diga cuáles.

---

---

25. ¿Ha impartido cursos de capacitación?

Si (1)       No (2)

26. De ser positiva su respuesta diga cuáles.

---

---

27. ¿Ha recibido premios o reconocimientos por su desempeño laboral?

Si (1)       No (2)

28. De ser positiva su respuesta diga cuáles.

---

---

29. ¿Usualmente los trabajadores se comunican los resultados de sus actividades?

Si (1)       No (2)

30. De ser positiva su respuesta. ¿Cómo lo hacen?

Eventos (1)

Publicaciones (2)

Reuniones (3)

Comunicación informal (4)

Otras ¿Cuáles? (5)

---

---

31. ¿Cuáles son las personas que más conocimientos tienen sobre las líneas de investigación de la organización, dentro del área?

---

---

---

32. ¿Cuáles son las personas que más conocimientos tienen sobre las líneas de investigación de la organización fuera de esta?

---

---

33. ¿Cuáles son los procesos claves que se desarrollan en su organización?

---

---

34. ¿Qué tipos de conocimientos son necesarios para su desempeño laboral?

---

---

35. ¿Qué otras personas conoces que trabajan las líneas de trabajo del área y no son de la entidad?

---

---

---

36. ¿Qué fuentes de conocimientos (personales) usted consulta para el desempeño de sus tareas?

---

---

---

37. ¿Qué personas o departamentos lo han contactado para tramitar su conocimiento, en correspondencia con las temáticas en la que usted labora?

---

---

38. ¿A quiénes usted acude con más frecuencia para pedir o consultar información para el desarrollo de su actividad?

---

---

---

39. ¿Qué fuentes de información usted utiliza para realizar su trabajo y tomar decisiones relacionadas con su labor?

- Libros (1)  Internet (2)  Reuniones (3)  Intranet (4)  CICT (5)  
 Bases de Datos (6)  Otras Bibliotecas (7)  Otros Investigadores (8)  
 Publicaciones (9)  Cursos (10)  CDS (11)  Eventos (12)  Personas (13)  
 Archivo de la organización (14)  Otras fuentes ¿Cuáles? (15)

---

40. ¿Está dispuesto a compartir sus conocimientos con otras personas?

- Sí (1)  No (2)

41. ¿Qué mecanismos utiliza para transferir el conocimiento hacia otras personas en su organización?

Persona a Persona (1)     Intranet (2)     Email (3)     Reuniones (4)  
 Otros (Cuáles) (5)

---

---

42. ¿Cómo usted genera conocimiento?

---

---

43. La información que usted genera, a quién se le entrega.

---

---

44. ¿De dónde proviene la información que usted recibe?

---

---

45. ¿En qué formato está esa información?

Digital (1)     Impreso (2)

46. ¿Dónde se registra esa información?

---

---

47. ¿El comportamiento de estos flujos de información, obstaculizan o fomentan su iniciativa laboral?

---

---

48. ¿Por qué?

---

---

49. ¿Las tecnologías de la información están siendo usadas justamente para la gestión del conocimiento en su organización?

Sí (1)                     No (2)

50. ¿Las tecnologías de la información están siendo usadas para gestionar conocimientos a favor de su desempeño laboral?

Si (1)                     No (2)

51. ¿Cuáles son los tipos de preguntas relacionadas con su línea de trabajo, a las que no le encuentra respuestas?

---

---

---

52. ¿Qué información está en exceso?

---

---

53. ¿Qué información está dispersa?

---

---

54. ¿Qué información está obsoleta?

---

---

55. ¿En su área cuando se inicia algún proyecto o actividad, que persona preferiría que dirigiera el mismo?

---

---

56. ¿Con qué personas le gustaría emprender una tarea u obtener la solución a un problema?

---

## ANEXO 5: CUESTIONARIO II



### INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO "Dr. Antonio Núñez Jiménez"

El siguiente cuestionario está dirigido a los trabajadores del área de RRHH con el objetivo de evaluar el estado de comprensión de información, conocimiento, la gestión del conocimiento en una organización. Lea cuidadosamente cada una de las interrogantes que aparecen y respóndala en función de las circunstancias y no en como desearía que fuera. **GRACIAS POR SU COLABORACION.**

1- Por favor, seleccione en cada caso la respuesta que corresponda según sus características personales.

- a) Nombre y apellidos \_\_\_\_\_
- b) Dirección particular \_\_\_\_\_
- c) Correo electrónico \_\_\_\_\_
- d) Teléfono \_\_\_\_\_

1.1 Edad en años:

- \_\_\_ Menos de 25 (1).
- \_\_\_ 25 a 35 años (2).
- \_\_\_ 36 a 45 años (3).
- \_\_\_ Más de 46 (4).

2. Años de experiencia en la labor que desempeña.

- \_\_\_ 1 a 5 años (1).
- \_\_\_ 6 a 10 años (2).
- \_\_\_ 11 a 20 años (3).
- \_\_\_ más de 20 (4).

3. Conoce en qué consiste el conocimiento tácito y el conocimiento explícito.

- (1) Si \_\_\_ (2) No \_\_\_

4. A continuación se mencionan dos definiciones, identifique a qué tipo de conocimiento (Tácito o Explícito) se refiere cada una.

\_\_\_\_\_ (1) Es el conocimiento que se encuentra en la mente de las personas, es producto de la experiencia, la sabiduría, la creatividad, y resulta difícil de expresar, formalizar y transmitir.

\_\_\_\_\_ (2) Es el conocimiento que puede ser expresado o transmisible en el proceso de comunicación. Se puede expresar mediante libros, bases de datos, textos, procedimientos, políticas, fórmulas, reglas, máquinas, en este sentido resulta fácil de transmitir mediante el lenguaje formal.

5. ¿Qué tipo de conocimiento necesita la organización para apoyar su trabajo?

- \_\_\_ Tácito (1).
- \_\_\_ Explícito (2).
- \_\_\_ Ambos (3).

6. Puede explicar claramente que es:

a) información

- (1) Si \_\_\_

(2) No\_\_\_

b) conocimiento

(1) Si\_\_\_

(2) No\_\_\_

7. A continuación se mencionan dos definiciones, marque con (I) el concepto que defina que es información y con (C) el concepto que defina que es conocimiento.

\_\_\_ (1) Conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas. Comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción. Forma parte integral de los individuos y representa las creencias de éstos acerca de las relaciones causales.

\_\_\_ (2) Mensaje, generalmente en forma de un documento o de una comunicación audible o visible. Tiene un emisor y un receptor. Puede cambiar la manera en que el receptor percibe algo, puede modificar su criterio y su conducta. Debe informar; son datos significativos. Por tanto, el receptor, y no el emisor, decide si el mensaje que recibe lo informa.

8. ¿Sabe por qué la información y el conocimiento son valiosos para las organizaciones?

(1) Si\_\_\_

(2) No\_\_\_

9. Evalúe utilizando una escala del 1 al 7 de forma ascendente el orden de importancia que para usted tienen la información y el conocimiento en una organización

\_\_\_ (1) Tomar decisiones.

\_\_\_ (2) Mejorar la productividad de las organizaciones.

\_\_\_ (3) Garantizar la efectividad de los servicios.

\_\_\_ (4) Aumentar la competitividad individual.

\_\_\_ (5) Agregarle valor a los productos.

\_\_\_ (6) Aumentar la competitividad organizacional.

\_\_\_ (7) Perfeccionar las tareas individuales.

10. ¿Entiende qué es Gestión de Información?

(1) Si\_\_\_

(2) No\_\_\_

11. ¿Entiende qué es Gestión del Conocimiento?:

(1) Si\_\_\_

(2) No\_\_\_

12. A continuación se mencionan dos definiciones, marque con (GI) el concepto que defina que es Gestión de información y con (GC) el concepto que defina que es Gestión del conocimiento.

\_\_\_ (1) Proceso mediante el cual se obtienen, despliegan o utilizan recursos básicos (económicos, físicos, humanos, materiales) para manejar información dentro y para la sociedad a la que sirve. Tiene como elemento básico la gestión del ciclo de vida de este recurso y se desarrolla en cualquier organización. En particular, también se desarrolla en unidades especializadas que manejan este recurso en forma intensiva, llamadas unidades de información.

\_\_\_ (2) Proceso específico, sistemático y organizativo de adquirir, organizar y comunicar tanto conocimiento explícito como tácito de los empleados para que otros empleados puedan hacer uso de él para ser más efectivos y productivos en su trabajo”.

13. ¿Qué papel juega la tecnología en la gestión del conocimiento?

---

14. A continuación se brindan algunos procesos claves para las organizaciones. Señale los que usted considera que son propios de la gestión del conocimiento y deberían realizarse.

- (1) Identificación del conocimiento.
- (2) Adquisición del conocimiento.
- (3) Almacenamiento de información importante para la organización.
- (4) Retención del conocimiento.
- (5) Distribución del conocimiento que usted posee.
- (6) Utilización del mismo para la creación de productos y servicios de valor agregado.
- (7) Evaluación sistemática del conocimiento organizacional.

15. Indique los principales obstáculos que enfrenta su organización al aplicar la gestión del conocimiento.

- (1) Resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización.
- (2) Desconocimiento del significado de la gestión del conocimiento.
- (3) Carencia de recursos financieros.
- (4) Falta de infraestructura de Tecnologías de Información.
- (5) Se ve como una moda más.
- (6) Existencia de una cultura organizacional inadecuada para asimilar la gestión del conocimiento.
- (7) Falta de motivación por parte de los trabajadores.
- (8) Falta de cultura de trabajo en equipo.
- (9) Falta de información imprescindible para realizar las tareas.
- (10) No existe una comunicación adecuada entre los miembros de la organización.
- (11) Otros ¿Cuáles?

---

16. ¿Cómo considera usted la distribución y procesamiento del conocimiento en la organización?

- Bueno (1)
- Regular (2)
- Malo (3)

17. Otorgue una calificación en una escala del 1 al 5 (1, más importante y 5, menos importante) a aquellos servicios que usted prefiera y considere útil para una mejor gestión del conocimiento.

- (1) Consulta y préstamo de documentos.
  - (2) Acceso a otras bases de datos específicas de la actividad laboral que realiza.
  - (3) Posibilidad de divulgar resultados y experiencias propias de su desempeño laboral.
  - (4) Búsqueda de información relevante en Internet.
  - (5) Otros que le interese.
-



## **ANEXO 6: Reunión con los directivos de la organización.**



### **INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO "Dr. Antonio Núñez Jiménez"**

#### **Personas que deben estar presentes:**

- Dir. de Recursos Humanos.
- Especialista Principal del Grupo de Recursos Laborales.
- Especialista Principal del Grupo CICT.
- Especialista Principal del Grupo de Servicio Interno.
- Especialista Principal del Grupo de Comunicación e Información.

#### **Objetivos**

Lograr que los responsables de área en cuestión comprendan y acepten los elementos que se han considerado evaluar en la configuración del escenario. Realizar una breve introducción del tema, exponer los objetivos de la configuración del escenario y los beneficios que se obtendrían una vez terminada la misma.

#### **Puntos a tratar:**

1. Presentación de las ventajas, importancia, beneficios y objetivos de la detección de necesidades de conocimiento.
2. Determinación de las expectativas de los dirigentes en relación con la actividad de detección de necesidades.
3. Presentación de la información necesaria para conocer los procesos del área que se va investigar. Lograr que estos proporcionen toda la información necesaria para conocer los procesos de la organización.
4. Selección de los procesos claves a estudiar, o sea los procesos actuales basados en el conocimiento.
5. Identificar las personas claves, mediante la revisión de la documentación, entrevistas a los directivos y a los trabajadores que estén desarrollando los procesos claves en el lugar que se va a estudiar.
6. Conclusiones.

#### **Variables**

1. Expectativas de los dirigentes.
2. Selección de los procesos claves.
3. Personas claves.

## ANEXO 7: Guía de la entrevista con el Director de Recursos Humanos.



### INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO “Dr. Antonio Núñez Jiménez”

#### **Consigna:**

Estimado Dir. de Recursos Humanos de la Empresa Mecánica del Níquel:

Estamos realizando una investigación con vistas a determinar sobre qué áreas de conocimiento interactúan, así como los puntos débiles en el proceso de interrelación individual de la información y el conocimiento, el modo de actuación de la organización en sus distintos procesos claves. La información obtenida de la entrevista puede convertirse en conocimiento utilizado como referencia para la mejora y el control de las medidas existentes en el enfoque que se adopte.

1. ¿Tienen la proyección estratégica del área, o sea la misión, visión y objetivos estratégicos de ésta?
2. ¿Quiénes son sus principales usuarios?
3. ¿Cómo los usuarios le solicitan sus servicios?
4. ¿Cómo los usuarios le hacen saber el grado de satisfacción?
5. ¿Existen normas para la comunicación con el usuario?
6. ¿Quiénes son sus principales competidores?
7. ¿Cuáles son los procesos claves que utiliza?
8. ¿Existen otros procesos claves? ¿Cuáles?

**Cierre:** Agradecimientos y despedida.

## **ANEXO 8: Reunión con los responsables e integrantes del área que se va a estudiar.**



### **INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO "Dr. Antonio Núñez Jiménez"**

#### **Personas que deben estar presentes:**

- Jefe del área que se va a estudiar.
- Trabajadores del área u organización.

#### **Objetivos:**

Informar sobre los elementos considerados en el proceso de configuración del escenario. Alcanzar la participación voluntaria de los involucrados en el proceso.

#### **Puntos a tratar:**

1. Explicar los objetivos de la configuración del escenario o detección de necesidades.
2. Explicar el carácter voluntario de este proceso, ya que los líderes de la organización son los responsables de indicar quienes son los que generan conocimiento, pero es potestad de los involucrados participar o no.
3. Lograr el grado de compromiso de cada actor personal clave.
4. Identificar los procesos actuales basados en el conocimiento.
5. Conocer los objetivos estratégicos y prioridades para saber qué tipo de conocimiento utilizan diariamente en la realización de cada uno de los procesos de trabajo.
6. Conocer sus necesidades, o sea que información, conocimiento y formación tienen y necesitan para una mejor solución de los problemas.

#### **Variables:**

1. Grado de compromiso.
2. Procesos actuales.
3. Necesidades de información.
4. Necesidades de conocimiento.
5. Formación que tienen.
6. Formación que necesitan.
7. Importancia de la detección de necesidades de conocimiento.
8. Proyección estratégica.

## **ANEXO 9: Pautas a seguir para el desarrollo de las reuniones y talleres.**



### **INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO “Dr. Antonio Núñez Jiménez”**

#### **1. Introducción.**

La fase introductoria es para informar a los asistentes sobre los antecedentes y ubicarlos en el contexto requerido. La introducción la debe realizar el líder formal del proceso que se está haciendo.

#### **2. Clarificación de expectativas.**

Aclarar el propósito u objetivo de la reunión, para evitar que los asistentes estén esperando logros diferentes al propuesto inicialmente.

En la fase de clarificación de expectativas se debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué se espera lograr en esa reunión?

¿Qué se puede lograr realmente en la reunión?

¿Cuál es el objetivo?

Nota: Un objetivo claro animará a la gente a asistir porque comprenderán el propósito de la reunión. Asimismo, sentará las bases de una reunión focalizada.

#### **3. Normas o reglas del juego.**

Definir la duración aproximada y acordar las reglas de interacción entre los miembros para el mejor aprovechamiento del tiempo y del trabajo en grupo.

#### **4. Mecánica y metodología a utilizar.**

Definir los procedimientos para abordar las actividades previstas en la reunión y cómo se realizara el control de las mismas. Las personas deben tener claro su rol y conocer la forma como se irán incorporando sus ideas. Por ejemplo, informar si habrá sesión de preguntas y respuestas al final o si es de libre participación.

En este punto se debe dar respuesta a posibles preguntas de los asistentes, tales como:

¿Quién va hacer o decir qué?

¿Métodos a utilizar?

¿Mecanismos para analizar problemas y tomar decisiones?

¿Mecanismos de retroinformación o control?

#### **5. Iniciar el desarrollo de los puntos de la agenda.**

Una vez aclarado lo anterior, se entra en materia y se comienza a trabajar de acuerdo a lo pautado en agenda.

#### **6. Mantenimiento del proceso y chequeo de los procedimientos.**

El coordinador de la reunión debe estar atento para que la tarea no nos desvíe del objetivo, y si esto se debe a problemas con los mecanismos o métodos de discusión, rectificar modificar y seguir para el logro previsto inicialmente en la reunión, según la agenda.

#### **7. Cierre formal y próximos pasos:**

La reunión debe concluir con una breve exposición con el resumen de los acuerdos y la definición de los pasos a seguir, en términos de actividades, responsables y tiempos de ejecución. Se dará fecha tentativa de la próxima reunión.

#### **8. Evaluación de la reunión:**

Esta herramienta permite medir la productividad de las reuniones, verificar si lo previsto se cumplió para los organizadores y los participantes.

## ANEXO 10: Taller con carácter participativo



### INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO "Dr. Antonio Núñez Jiménez"

#### **Personas que deben estar presentes:**

- Jefe del área que se va a estudiar.
- Trabajadores del área u organización.

#### **Objetivo:**

Permitir al personal del área a estudiar una mejor comprensión de lo que se está haciendo. Que entiendan y vean la importancia que tiene una buena gestión del conocimiento. Promover la colaboración de los trabajadores en el proceso de la configuración del escenario.

#### **Puntos a tratar:**

1. Primeramente lograr un ambiente donde prime la confianza, para que el trabajador no sienta que está perdiendo el tiempo, que comprenda la utilidad de lo que se está realizando, su rol en la organización y aporte sin temor ni dudas su caudal de conocimiento.
2. Debatir sobre la importancia de la detección de necesidades y de los procesos de la gestión del conocimiento y sus beneficios potenciales, individuales para la organización como un todo.
3. Demostrar como compartir el conocimiento no es una desventaja, todo lo contrario contribuye a convertirse en expertos.
4. Brindar información sobre el reporte preliminar de la detección de necesidades a las personas claves con el fin de obtener su apoyo y compromiso.

#### **Conclusiones generales del taller**

#### **Cerrar el taller y despedida**

## ANEXO 11: Entrevista a los trabajadores de la Dirección de RRHH.



### INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO “Dr. Antonio Núñez Jiménez”

#### **Consigna:**

Estimado trabajador:

La entrevista es un medio para descubrir sobre qué áreas de conocimiento interactúan, así como los puntos débiles en el proceso de interrelación individual de la información y el conocimiento dentro de la organización. La información obtenida de la entrevista puede convertirse en conocimiento utilizado como referencia para la mejora y el control de las medidas existentes en el enfoque que se adopte.

1. ¿Cómo usted caracteriza su área? En que consiste su objeto de trabajo, (si es un área clave para la organización).
2. ¿Qué actividad desarrolla actualmente?
3. ¿Cuáles son sus principales líneas de trabajo?
4. ¿Cuál es la temática que usted labora?
5. ¿Cuáles son los principales aspectos de su campo de trabajo?
6. De esos aspectos ¿De cuáles necesitas información?
7. ¿Cuándo necesita información, de donde la obtiene?
8. ¿Qué tiempo tiene disponible para consultar información?
9. ¿En qué idiomas puedes consultar información?
10. ¿En qué soporte prefiere la información?
11. De sus años de trabajo, cuántos ha dedicado a la actividad investigativa.
12. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se les presentan durante el desarrollo de su actividad investigativa?
13. ¿Tiene publicaciones sobre el tema que investiga?
14. ¿Ha obtenido reconocimientos de algún tipo? ¿Cuáles?
15. ¿Ha participado en eventos que traten el tema de su desempeño laboral?
16. ¿Sabes usar los gestores bibliográficos para conformar sus artículos?
17. ¿En qué aspectos considera usted que debe capacitarse para desempeñar mejor su labor profesional?

18. ¿Puedes facilitarnos su currículum vitae?

**Cierre:** Agradecimientos y despedida.