

Propuesta de pautas para la Identificación del Conocimiento en el Perfeccionamiento Empresarial

Maité Núñez Hernández
Universidad de La Habana

Sara M. Artiles Visbal
sara.artiles@gmail.com
Universidad de La Habana

RESUMEN

En la presente investigación se caracteriza brevemente el contexto en el que se desarrolla la Gestión del Conocimiento y se describe el proceso de Identificación del Conocimiento. Se realiza un análisis sobre la trayectoria que ha alcanzado la implementación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. Se proponen las pautas para identificar el conocimiento que requiere la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial; y finalmente se confecciona un mapa del conocimiento en aras de contribuir al funcionamiento de dicho proceso.

PALABRAS CLAVE: Conocimiento, identificación del conocimiento, perfeccionamiento empresarial.

INTRODUCCIÓN

A finales del siglo XX los cambios que se manifestaron en las ramas económicas, políticas y sociales, así como los procesos de globalización, los nuevos enfoques sobre el mercado y la producción, y el acelerado desarrollo de las tecnologías contribuyeron a que las organizaciones asumieran nuevos métodos y estilos de dirección.

La realidad que se presentaba propició que la información y el conocimiento se convirtieran en elementos vitales que las organizaciones debían tener en cuenta para alcanzar mayores ventajas competitivas, siendo la adecuada gestión de ambos recursos (información-conocimiento) la vía principal para lograrlo.

La Gestión de Información siendo “el proceso mediante el cual se obtienen, despliegan o utilizan recursos básicos (económicos, financieros, humanos, materiales) para manejar información dentro de la sociedad a la que sirve.” (Ponjuán 2004), resolvía en gran medida los problemas a los que se enfrentaban las organizaciones, pero surgieron luego nuevos retos que se imponían como: la centralización al cliente, la demanda de innovación y la influencia de la competencia y de los mercados, entre otros factores, fueron estos los condicionantes de que las instituciones buscaran nuevas formas de solución de sus problemas. Al ser el conocimiento el otro recurso clave que las organizaciones comprendían para alcanzar sus objetivos, pues su gestión era entonces la vía indicada para afrontar la situación emergente.

La Gestión del Conocimiento señala (Bueno 1999:16) que es “la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con las actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales”. Este proceso pretende asegurar que las empresas dispongan de la información, el capital humano e intelectual y las capacidades necesarias para su adaptación ante las nuevas transformaciones.

Actualmente en las organizaciones existe gran cúmulo de conocimientos, capacidades y competencias no explicitadas, y en ocasiones ni siquiera se conoce su existencia, por lo tanto se hace imprescindible desarrollar estrategias que, precisamente, identifiquen y posteriormente expliciten estos activos intangibles a fin de ponerlos a disposición de todos los miembros de la organización para ejecutar un adecuado proceso de Toma de Decisiones.

LA IDENTIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO PROCESO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La Identificación del Conocimiento como primer proceso de la Gestión del Conocimiento no solo se encarga de hacer transparentes todos los conocimientos que existen dentro y fuera de la organización a fin de utilizarlos para su beneficio, sino además de detectar las lagunas de conocimiento en las organizaciones y a partir de ello realizar acciones para cubrirlas. Sostienen Probst, Raub y Romhardt (2001) que “la identificación selectiva del conocimiento produce un nivel de transparencia que permite a las personas orientarse dentro de una organización y obtener mejor acceso al entorno del conocimiento externo. Esto les ayuda a obtener sinergias, establecer proyectos en cooperación y hacer contactos valiosos. De este modo, la organización hace un uso más eficaz de los recursos tanto internos como externos e incrementa su propia capacidad para reaccionar de manera adecuada”.

Este proceso detecta los diferentes tipos y fuentes de conocimientos, las necesidades de información, las competencias, los vacíos de competencias, los expertos en las materias que trabajan, y las fortalezas y debilidades que poseen las organizaciones. Una vez que, dentro de la propia institución, los activos intangibles hayan sido identificados se explicitan y se hacen transmisibles mediante la comunicación –verbal o escrita- para compartirlos entre todos los colaboradores. En el caso que los conocimientos se encuentren fuera de la institución, pues se trazarán estrategias para adquirirlos e incorporarlos a su ambiente y a partir de estos crear nuevos conocimientos que tributen a la obtención de óptimos resultados para la organización.

Para llevar a cabo la identificación de los conocimientos en una organización se debe partir del análisis previo de un estudio de sus objetivos estratégicos, sus procesos claves y su misión, es decir, de los elementos que marcan y definen el desarrollo de la misma, para determinar de forma precisa y detallada, cuáles son los conocimientos que poseen, cuáles son los que no tienen y en qué lugar se encuentran ambos.

La implementación de este proceso permite determinar si los activos intangibles previamente identificados son adecuados o inadecuados para las organizaciones y puede reconocer, además, la amplitud (de qué se tiene conocimiento) y la profundidad (cuánto se sabe) de dichos conocimientos, si se espera que las personas contribuyan a la creación de valor organizacional. La profundidad sobre determinados conocimientos está dada por la

complejidad de las relaciones que una persona puede llegar a hacer entre los datos interpretados.

El hecho de que el conocimiento se puede encontrar de dos formas: tácita y explícita, implica que el proceso de identificación se torne un tanto más complejo y que haya que implementarlo de una manera muy minuciosa y detallada, teniendo en cuenta que este es el proceso que da inicio a un proyecto de Gestión del Conocimiento y que de él dependen los procesos posteriores del proyecto que lo comprende.

En ocasiones las empresas modernas suelen perder de vista los conocimientos que poseen, debido al crecimiento impulsivo y al nivel de especialización de éste recurso, sin embargo, existe simplemente no se sabe dónde se encuentra, incluso si existe; son pocas las organizaciones que conocen la totalidad de conocimientos que poseen sus trabajadores. Ante esta situación las organizaciones deben crear y desarrollar la habilidad de identificar el conocimiento que poseen y de adquirir el que necesitan.

La empresa cubana que ha implementado el proceso de Perfeccionamiento Empresarial no queda exenta de tal realidad. Este sector requiere cada día más sistematizar su gestión, no restringiendo su marco de actuación al mero cumplimiento de un objeto social, sino que ha de encaminarse a socializar experiencias dentro y aún más allá de su sector específico, intentando avanzar como un solo frente a los efectos de consolidar la economía nacional.

PARTICULARIDADES DEL PROCESO DE PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL EN CUBA

En 1987 el estado cubano desarrolla una experiencia de perfeccionamiento en las empresas militares industriales del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR), pero al arrojar dicha experimentación resultados positivos para la economía nacional, en el Quinto Congreso del PCC en 1997 la alta dirección del país decide extender el proceso de perfeccionamiento hacia el sector empresarial estatal civil normado en las “Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial en la Empresa Estatal Cubana” y aprobado mediante el Decreto-Ley (DL) No. 187 del Consejo de Estado de la República de Cuba de 1998, que establece el régimen jurídico del Perfeccionamiento Empresarial; “este documento constituyó la guía y el instrumento de dirección más importante en el período 1998-2007 para la empresa cubana; la misma proponía de manera ordenada la realización de las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia de la gestión empresarial”. (Cuba, 1999: citado por Artiles, 2008).

En las Bases Generales se define que el Perfeccionamiento Empresarial es “un sistema de planificación y gestión empresarial basado en las mejoras continuas, para lo cual se requiere ver la empresa como un sistema de relaciones funcionales y organizativas que interactúa de manera armónica y cambiante tanto interna como externamente” (BG Perfeccionamiento Empresarial, 1998: citado por Villamil, Gutiérrez, Sáenz & Irulegui 2011).

El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso que implica un redimensionamiento en los métodos y estilos de dirección de las empresas socialistas cubanas mediante la aplicación de las herramientas y técnicas más actuales de la gerencia empresarial con el propósito de fortalecer la gestión en la empresa estatal cubana con el objetivo fundamental de implantar un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en las empresas estatales que garantice el desarrollo de un sistema empresarial organizado, capacitado, eficiente y disciplinado que aporte resultados satisfactorios a la sociedad socialista a la que responde.

Leyes y regulaciones del perfeccionamiento empresarial

Evidentemente el Reglamento del Sistema constituye una herramienta fundamental de dirección y organización para las empresas inmersas en este proceso, permitiéndoles alcanzar una gestión integral a partir de la organización conveniente de sus funciones técnicas y administrativas, a través del diseño y la aplicación de los procedimientos, manuales y reglamentos que facilitan el ejercicio de las mismas con eficiencia y calidad. La aplicación de sus documentos normativos ha marcado el desarrollo de este proceso delimitando sus etapas: la primera entre 1998-2007 estuvo asentada en el Decreto-Ley No. 187 “Bases generales para el Perfeccionamiento Empresarial de 1998” y la segunda a partir de agosto del 2007, parte de la aprobación del Decreto-Ley No. 252 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano” y el Decreto-Ley No. 281 del 2007. “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”.

Decreto-Ley No.187 “Bases generales para el Perfeccionamiento Empresarial” de 1998.

El documento rector inicial, recogido en el Decreto- Ley No. 187/1998 y aprobado por el Consejo de Estado de la República de Cuba, se definía como las Bases Generales del Perfeccionamiento. Constituye una metodología que surge para orientar a la empresa a diseñar su propio sistema organizacional; donde se definen las características fundamentales del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial en Cuba, las facultades concedidas a las empresas y a sus órganos superiores de dirección empresarial, los principales marcos para la acción y los procedimientos generales de actuación. Sus principales objetivos, teniendo en cuenta el criterio de Díaz y Echeverría (2011) son: “incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores (...) garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen”.

El Decreto estuvo rigiendo el perfeccionamiento durante la primera etapa (1998-2007) de aplicación de dicho proceso e incluye dieciséis subsistemas que facilitan la organización de la empresa estatal a través de requisitos y regulaciones. Debido a la globalización de las TIC, la innovación de productos, el auge del enfoque por procesos, y en general al entorno cada vez más cambiante sobre el cual se desarrolla la economía cubana, urgía la necesidad de una reevaluación del sistema empresarial cubano.

En agosto del 2007 se emite un nuevo decreto que reestructura los sistemas que funcionaban hasta este momento, se trata de la Ley No. 252 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano” y del Decreto No.281 “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”.

Ley No.252 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano” de 2007.

En la segunda etapa del Perfeccionamiento Empresarial -a partir del 2007- el Decreto-Ley No. 187 de 1998 se reformula por la Ley No. 252 promulgada en agosto del 2007 por el

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”. Mediante este documento se actualizaron las proyecciones, las exigencias, y el contenido de las Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial.

El DL No. 252/2007 define las regulaciones que regirían esta nueva etapa en el desarrollo del proceso que se implementaba en sector empresarial cubano, con la finalidad de lograr en las organizaciones superiores de dirección, empresas y otras entidades cambios considerables que contribuyeran a un mejor desempeño empresarial.

El documento incluye veinticinco artículos y disposiciones finales, que de forma reiterada y actualizada, presentan los elementos reguladores del proceso de Perfeccionamiento Empresarial en Cuba.

Decreto-Ley No.281 “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal” de 2007.

El DL 252/2007 se pone en práctica mediante el Decreto-Ley No. 281, aprobado también en el 2007 por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, que plantea explícitamente la reglamentación, los procedimientos y las facultades delegadas a las empresas para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal y establece los límites dentro de los cuales debe ser aplicado este sistema. El documento tiene como propósito fundamental garantizar el desarrollo de un sistema empresarial que sea cada vez más eficiente y eficaz de modo tal que genere beneficios mayores a la economía y a la sociedad socialista.

A diferencia del Decreto-Ley No. 187 su sucesor, el Decreto-Ley No. 281 deja un elevado nivel de ambigüedad sobre las diferencias y límites con relación a los conceptos de: Empresa y Sistema Empresarial. Estas bases expresan la necesidad de que los cambios empresariales se realicen de forma participativa donde tenga valor el criterio de todos sus empleados, pretendiendo ubicar al capital humano en el centro de todos los procesos para aprovechar su capital intelectual. Además tiene en cuenta las necesidades del pueblo y las expectativas de los clientes.

El DL 281/2007 hace una reestructuración de los subsistemas del Decreto-Ley No. 187 y propone dieciocho subsistemas, dos más que el anterior, hecho que conlleva a que las empresas que venían aplicando el perfeccionamiento se vieran obligadas a realizar una serie de cambios para incorporar los nuevos subsistemas y actualizar el proceso en general.

NORMA CUBANA (NC 3000:2007):

La NC 3000 surge en el año 2007 para regular la necesidad de gestionar el capital humano desde la perspectiva de las competencias. Se orienta hacia el logro de una Gestión Integrada de Capital Humano con el propósito de precisar toda la terminología que sobre esta materia existe; definiendo los conceptos sobre los respectivos términos que comprende la implementación de un sistema de este tipo. Esta norma puede ser aplicable para cualquier organización interesada en la comprensión de la terminología relacionada con la Gestión de Capital Humano, y para su implantación se nutre de un conjunto de normas y documentos.

PROPUESTA DE PAUTAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL

El objetivo de la investigación es identificar conocimientos que se encuentran evidenciados en el DL 281/2007 y que sustentan su peso a partir de las veces que se repiten los temas; lo cual puede servir para justificar el posible mapa de competencias que debe caracterizar el sistema de Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. Su principal aporte radica en justificar la necesidad de dominio de los temas vitales para el buen funcionamiento de la empresa.

Estructura del Decreto-Ley No. 281/2007:

- 1) Generalidades (Sistema de Dirección y Gestión)
- 2) Sistema de Organización General
- 3) Métodos y estilos de dirección
- 4) **Sistema de atención al hombre**
- 5) Organización de la producción de bienes y servicios
- 6) Sistema de Gestión de la Calidad
- 7) Sistema de Gestión de Capital Humano
- 8) Sistema de Gestión Ambiental
- 9) Sistema de Gestión de la Innovación
- 10) Sistema de Planificación
- 11) Sistema de Contratación económica
- 12) Sistema de Contabilidad
- 13) Sistema de Control Interno
- 14) Relaciones financieras
- 15) Sistema de Costos
- 16) Sistema de Precios
- 17) Sistema Informativo
- 18) Sistema de Mercadotecnia
- 19) Sistema de Comunicación Empresarial

Según la NC 3000/2007 las competencias son un “conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización”, por tanto cualquier análisis que se haga relacionado con la identificación de competencias justifica utilizar una determinada tipología de conocimiento que responda a los intereses de la organización.

Para esta investigación se adopta la tipología del conocimiento que propone Muñoz-Seca & Riverola (2004) con algunos elementos de lo que establece la NC 3000 (2007).

- Básico: se entienden como conocimientos básicos a las terminologías que no requieren altos niveles de aprendizaje ni de conocimiento, sobre las que solo es necesario saber cómo se hace y ser capaz de poner en práctica esos saberes.

- Experto: los conocimientos a nivel de experto exigen un mayor grado de interpretación, de análisis, de inteligencia, se necesita no solo saber cómo se hace sino también el porqué y

para qué de ello, condiciona la modificación de ciertas reglas y el cambio de determinados paradigmas respecto a la materia que se conoce implicando aportes al logro de resultados.

- Estratega: los conocimientos en este nivel requieren de saberes y competencias con un elevado grado de profundidad que contribuyan a la creación de ideas innovadoras. Se debe estar en condiciones de modificar viejos e introducir nuevos paradigmas.

PROCEDIMIENTO

Para la realización del estudio se deben seguir los siguientes pasos, los cuales se detallarán en los acápite subsiguientes:

1. Determinación y análisis de las fuentes de información (Decreto-Ley No. 281/2007).
2. Elaboración de un listado de los términos identificados como requerimientos para el Perfeccionamiento Empresarial.
3. Procesamiento de la información. Procesamiento primario y procesamiento secundario.
4. Selección de los temas o términos que presentan un alto índice de relevancia.
5. Ponderación de la información a partir de la tipología de los niveles del conocimiento.
6. Confección de un mapa de competencias que contribuya al proceso de Perfeccionamiento Empresarial en Cuba.

1. Determinación y análisis de las fuentes de información (Decreto-Ley No. 281/2007):

Una vez definido y analizado el documento de investigación se procede a la identificación de los conocimientos que requiere el Perfeccionamiento Empresarial. Este paso es el que inicia el proceso de Identificación del Conocimiento, por lo que es fundamental ejecutarlo correctamente para realizar un posterior análisis de información que aporte resultados eficientes. Para llevar a cabo esta etapa es necesario tener un dominio preliminar, al menos, sobre la temática a estudiar. Sobre la base de que se dispone de un cierto dominio sobre la materia se seleccionan entonces aquellas competencias que se ajusten al Perfeccionamiento Empresarial.

2. Elaboración del listado de los términos identificados como requerimientos para el Perfeccionamiento Empresarial:

A la vez que se seleccionan los términos más representativos que se necesitan como conocimientos para aplicar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial en una empresa dada, se va organizando la información de manera tabulada en una hoja en Excel donde se estructuran todos los términos identificados en una columna.

Resultados del paso No. 2:

Para el estudio del Decreto-Ley No. 281/2007 (tabla 1) se tuvieron en cuenta los términos que se citaban como mínimo 2 veces aunque solo fuese en un capítulo, o sea, los temas que aparecían solamente una vez en todo el documento se obviaron por razones de irrelevancia. El análisis arrojó como resultado la identificación de 114 términos claves, infiriéndose que son los conocimientos principales que el Perfeccionamiento Empresarial requiere para su implementación y sobre los cuales todo el claustro –y en mayor medida los directivos- de

dicho proceso deben tener suficientes conocimientos. A continuación se muestran estos términos:

Tabla 1: Términos claves del DL No. 281/2007 para el Perfeccionamiento Empresarial.

TABLA TEMÁTICA			
Calidad	Precios	Flujos productivos y de servicios	Organigrama
Capacitación profesional	Logística	Educación ambiental	Negociación
Conocimiento	Sistema de indicadores	Política de informatización y automatización	Fuentes de financiamiento
Contratación	Comunicación	Medios y técnicas de almacenaje	Costos
Control	Eficiencia	Propiedad industrial	Ingeniería
Cronogramas	Sistemas	Mantenimiento	Auditorías
Diagnósticos	Situación ambiental	Manual de Gestión de Comunicación	Calidad de la información
Dirección	Sociedad socialista	Manual de Identidad Corporativa	Canales de comunicación
Diseño	Emulación socialista	Niveles de comunicación	Mercadotecnia
Estimulación	Fondo salarial	Solución de problemas	Capital de trabajo
Estrategia empresarial	Disciplina	Metas ambientales	Cuadro de mando de la información
Evaluación	Promoción	Organización del trabajo	Rentabilidad
Finanzas	Expediente del perfeccionamiento	Métodos de organización	Derecho de autor
Gestión	Misión empresarial	Exportación de productos y servicios	Ofertas
Información	Ingresos a la empresa	Protección ambiental	Innovación
Programa de gestión ambiental	Gastos de la empresa	Métodos y estilos de dirección	Desarrollo
Objetivos estratégicos	Gestión ambiental	Metrología	Desempeño ambiental
Comercialización	Activos fijos tangibles	Medios de medición	Organización
Planificación	Grupos de mejora	Productividad del trabajo	Procesos
Políticas, principios y procedimientos generales	Reservas materiales	Satisfacción de necesidades	Sistema de Dirección y Gestión
Competencia profesional	Capital humano	Medios de protección	Presupuesto
Redes de distribución y ventas	Sistema de información	Procesamiento y análisis de la información	Gestión de capital humano
Productos	Metodología	Estados financieros de la empresa	Inventarios
Recursos	Código de ética	Medios y herramientas de trabajo	Normación
Servicios	Clientes	Profesiogramas	Grupos de trabajo
Sistema de valores	Seguridad y salud	Fórum de Ciencia y técnica	Idoneidad
Tecnologías	Proyectos	Política ambiental	Inversión Estatal
Toma de decisiones	Sistema salarial	Leyes	Abastecimiento material
Manual de la contabilidad	Contabilidad		

3. Procesamiento de la información. Procesamiento primario y procesamiento secundario:

Luego de haber identificado los conocimientos claves que se evidencian en el DL No. 281/2007 se está en condiciones de realizar el procesamiento de la información.

El procesamiento de la información se nutre de dos etapas: el procesamiento primario y el procesamiento secundario de la información.

3.1 Procesamiento primario de la información:

El procesamiento primario tiene como objetivo estructurar la información disponible de forma tal que permita la normalización de la misma. Lo que pretende este proceso es seleccionar los términos sobre los cuales se hará el análisis para convertir posteriormente la información textual obtenida anteriormente en información numérica. Como resultados del procesamiento primario se obtuvieron una serie de términos (114) que fueron publicados en el paso anterior.

3.2 Procesamiento secundario de la información:

El procesamiento secundario de la información intenta convertir la información textual en numérica a fin de detectar la estructura que subyace entre los diferentes elementos para realizar el análisis.

Luego de realizar el procesamiento primario de los datos y tener toda la información estructurada en una columna de una tabla en Excel se determina el número de veces que aparece un término dado en toda la fuente de información. En los campos posteriores se desglosan los temas según las veces que se repiten en cada uno de los sistemas. Seguido se suman las celdas que contienen la frecuencia de repetición de determinado término para calcular el total de las veces que aparece en todo el documento. La suma de los capítulos en los que aparece un término dado se divide entre el total de capítulos que posee la fuente de información (19), y el resultado de esta división se multiplica por 100 para, finalmente, obtener el índice de la frecuencia de aparición de los temas.

Resultados del paso No. 3:

Los temas provenientes del primer análisis se agruparon en una hoja de Excel para determinar las coincidencias de las veces que se repite cada uno de ellos en los 19 sistemas del decreto, se ubican en columnas todos los capítulos del documento y se llenan los campos correspondientes a ese capítulo con la cifra de veces que en él aparece determinado tema; resultando que existen muchas de estas materias que –aunque más de una vez– únicamente aparecen en un capítulo, es decir, que solo se requiere de este conocimiento en un sistema; al igual que no existe ningún término que se cite en todos los capítulos. Se calculó, además, el total general de las veces que se repite cada uno de los temas en todos los sistemas del perfeccionamiento según el decreto que lo rige, siendo en este aspecto la planificación el vocablo más común, es decir, que el conocimiento que posean los trabajadores sobre el proceso de planificación es sumamente imprescindible para una adecuada ejecución del Perfeccionamiento Empresarial y más allá para alcanzar la eficiencia en la empresa estatal cubana.

Para determinar la relevancia de cada uno de los términos se calculó el índice de frecuencia de aparición de éstos, a partir de la división de la cantidad de sistemas en los que aparece un término entre la totalidad de capítulos que constituyen el DL. No. 281/2007, y la multiplicación por 100 del resultado que aporta dicha división. El cálculo final obtenido no es más que el índice de la frecuencia de aparición de los términos. Este índice da la medida de cuán relevantes y representativos son esos términos para el proceso de perfeccionamiento.

4. Selección de los temas o términos que presentan un alto índice de relevancia:

Para la implementación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial en Cuba, según su documento rector: el DL N. 281/2007 se requiere de ciertos niveles de conocimientos. Efectivamente, se identificaron dichos conocimientos, pero por razones de irrelevancia se excluye una cifra significativa de los temas que son menos representativos para el perfeccionamiento: La eliminación se realiza debido a los bajos niveles de repetición que presentan algunos términos. Para la continuidad del estudio se decide trabajar entonces, únicamente, con los temas que requieren de un alto grado de conocimientos, en palabras prácticas, con los temas que presentan un elevado índice de la frecuencia de aparición.

Resultados del paso No. 4

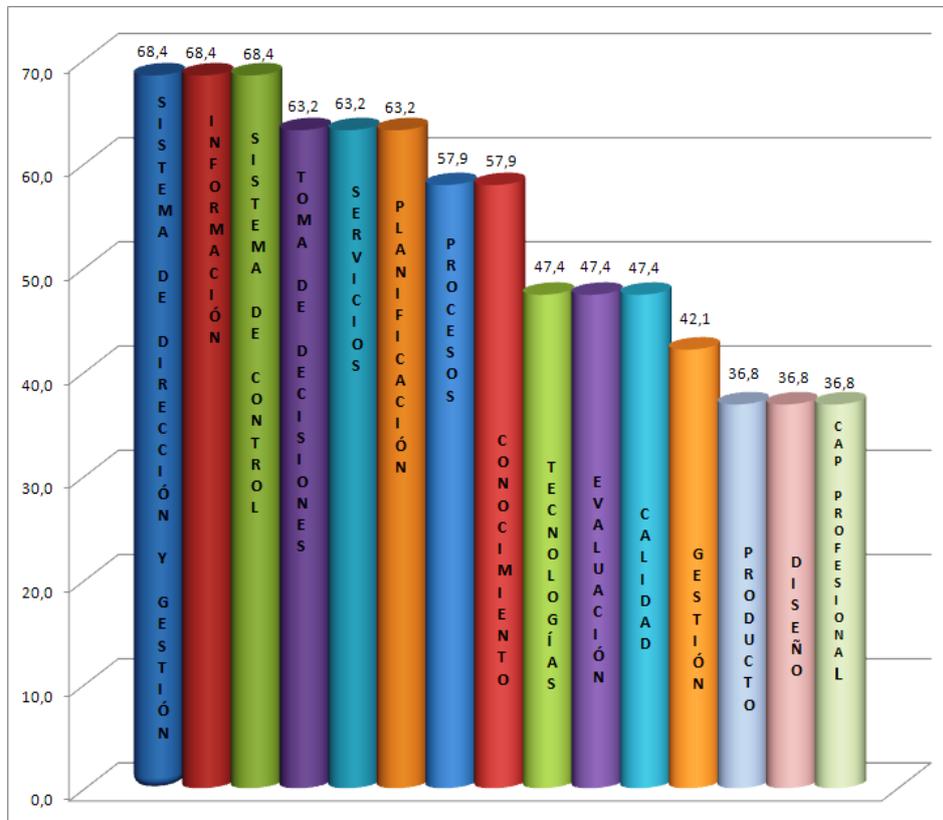
De los 114 términos previamente identificados solo se seleccionó para la continuidad del proyecto un reducido grupo de éstos. La decisión se toma en base al índice de la frecuencia de aparición, calculado anteriormente, que presentan los conocimientos identificados; seleccionándose únicamente los conocimientos que presentan un elevado grado de frecuencia de aparición. La intención del estudio es considerar de la muestra solo una parte, donde el porcentaje de esa parte posibilite la caracterización de la muestra en general. Cabe preguntarse ¿qué objetivo cumple el análisis de aquellos términos que no poseen un nivel de iteración significativo en el contenido? Por lo que la investigación asume, de acuerdo con esta lógica, tener en cuenta exclusivamente a los términos con un índice de la frecuencia de aparición mayor o igual al 35% (Figuras 1 y 2). En este sentido, de un total de 114 términos se redujo la cifra a 15 temas que se reflejan a continuación:

Figura 1: Términos con índice de frecuencia de aparición mayor o igual al 35%



El siguiente gráfico muestra la cifra de todos estos términos identificados con un índice de la frecuencia de aparición mayor o igual al 35 %.

Figura 2: Términos con frecuencia de aparición mayor o igual al 35 %



Como se observa en la figura 2, los términos: Sistema de Dirección y Gestión; información y control poseen el más alto índice de frecuencia de aparición (68.4%), cifra que indica que son estos los tres términos principales, por tanto los que más altos niveles de conocimiento exigen. Son palabras que se vuelven demasiado reiterativas, y que aparecen en la mayoría de los capítulos. El capítulo 16 'Sistema de Precios' es el único sistema donde no aparece ninguno de estos términos. Los temas se agrupan de manera descendente en función del índice de la frecuencia de aparición que presentan. A cada uno de ellos se le asigna un valor del 1 al 15, en forma de leyenda, para representar numéricamente el total de veces que se reitera cada tema por capítulos. A continuación se presenta la leyenda de términos:

Leyenda de términos:

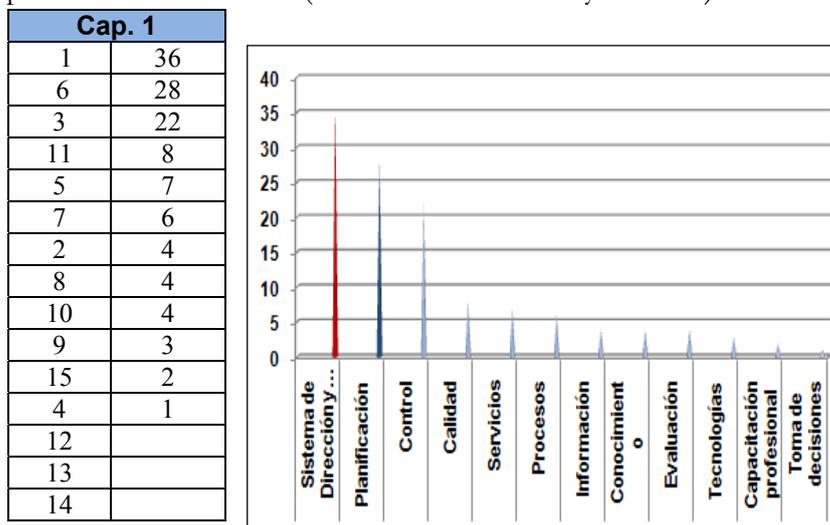
1. Sistema de Dirección y Gestión
2. Información
3. Control
4. Toma de decisiones
5. Servicios
6. Planificación
7. Procesos
8. Conocimiento
9. Tecnologías
10. Evaluación
11. Calidad

12. Gestión
13. Productos
14. Diseño
15. Capacitación profesional

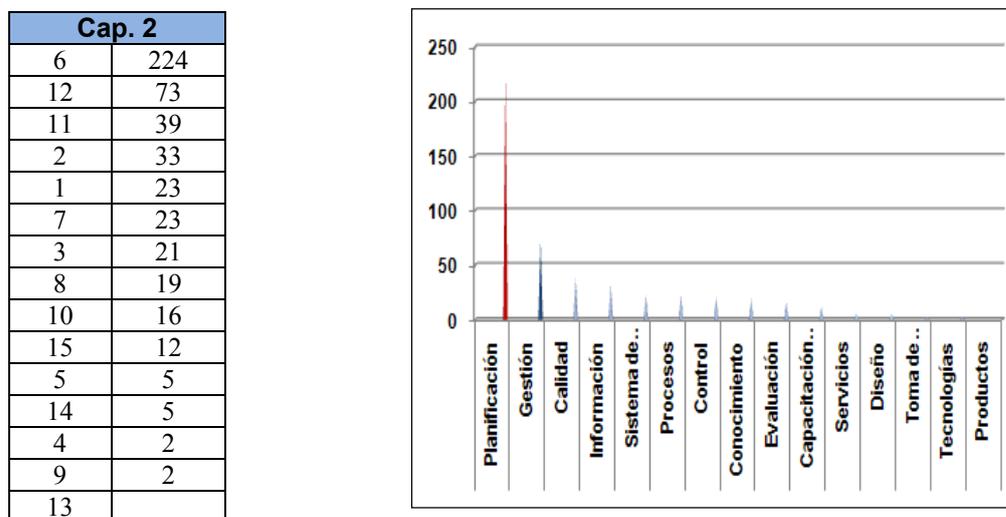
Luego de la asignación de los números a los términos correspondientes se muestran los datos a partir de la confección de un conjunto de tablas. En la columna izquierda de cada una de las tablas aparece el valor numérico que le ha sido asignado a cada tema y en la columna derecha se refleja la cantidad de veces que se repite cierto término en un capítulo, habiendo términos que no aparecen en capítulos específicos. Además, se representan gráficamente estos resultados. Ejemplo de la representación numérica y gráfica de la frecuencia de aparición de los términos identificados por cada capítulo del DL 281/2007 (Tabla 2) del Perfeccionamiento Empresarial. Para ver todas las tablas.

Tabla 2: Ejemplos de la representación de los términos identificados en el DL No.281/2007

Capítulo 1: Generalidades (Sistema de Dirección y Gestión)



Capítulo 2: Sistema de Organización General



Estos términos efectivamente presentan cierta frecuencia de aparición en el DL No. 281/2007 y en función de esto se determinaron los temas que dentro de esta categoría presentaban mayores niveles de repetición en cada uno de los capítulos; seleccionándose los tres términos que dentro de los más representativos son los que mayores niveles de conocimientos exigen. Para esta selección se tuvieron en cuenta los temas que poseían un número de aparición igual o mayor a tres veces de repetición en el capítulo.

Como resultado se obtiene la existencia de capítulos donde solamente se seleccionaron dos términos, debido a que el nivel de representatividad de los temas restantes es mínimo, o sea, se encuentra por debajo de la cifra determinada (3). En el Capítulo 16: Sistema de Precios, al no prescindir de ninguno de estos conocimientos, pues obviamente no se pudieron seleccionar términos al respecto. En la tabla 3 que se muestra a continuación se reflejan estos temas por cada capítulo:

Tabla 3: Términos más representativos por capítulos

Capítulos	Términos más representativos		
Cap 1	SDG	Planificación	Control
Cap 2	Planificación	Gestión	Calidad
Cap 3	Control	Gestión	Procesos
Cap 4	SDG	Conocimiento	Evaluación
Cap 5	Servicios	Control	Calidad
Cap 6	Calidad	Procesos	Servicios
Cap 7	Procesos	Gestión	Calidad
Cap 8	Procesos	Servicios	Control
Cap 9	Conocimiento	Planificación	Servicios
Cap 10	Planificación	Servicios	Control
Cap 11	SDG	Servicios	
Cap 12	Control	Gestión	Información
Cap 13	Información	Control	Evaluación
Cap 14	Planificación	Gestión	Cap. profesional
Cap 15	Control	Planificación	
Cap 16			
Cap 17	Información	Control	Planificación
Cap 18	Diseño	Productos	Servicios
Cap 19	Gestión	Información	Conocimiento

5. Ponderación de la información a partir de la tipología de los niveles del conocimiento:

La ponderación de la información es la categoría que se le atribuye a cada término analizado pretendiendo expresar valores mediante un análisis equilibrado y compensado de los datos y sobre la base de la tipología de conocimientos que se decida adoptar.

Resultados del paso No. 5:

Según los tipos de conocimientos propuestos anteriormente (Básico-Experto-Estratega) en correspondencia con el índice de frecuencia de aparición de los términos identificados, se determinó a qué nivel de conocimiento se encuentra cada uno de estos temas (Tabla 4).

Tabla 4: Clasificación de los términos respecto a su nivel de conocimiento

Clasificación de los términos respecto al nivel de conocimiento					
	Términos	Índice de Coccitación	Básico	Experto	Estratega
1	Sistema de Dirección y Gestión	68,4			x
2	Información	68,4			x
3	Control	68,4			x
4	Toma de decisiones	63,2		x	
5	Servicios	63,2		x	
6	planificación	63,2		x	
7	Procesos	57,9		x	
8	Conocimiento	57,9		x	
9	Tecnologías	47,4	x		
10	Evaluación	47,4	x		
11	Calidad	47,4	x		
12	Gestión	42,1	x		
13	Productos	36,8	x		
14	Diseño	36,8	x		
15	Capacitación profesional	36,8	x		

Los temas que presentan un índice de frecuencia de aparición por encima del 65% requieren de conocimientos más profundos, son términos esenciales que las personas involucradas en el proceso de perfeccionamiento deben dominar a la perfección, por lo cual se encuentran a un nivel estratega.

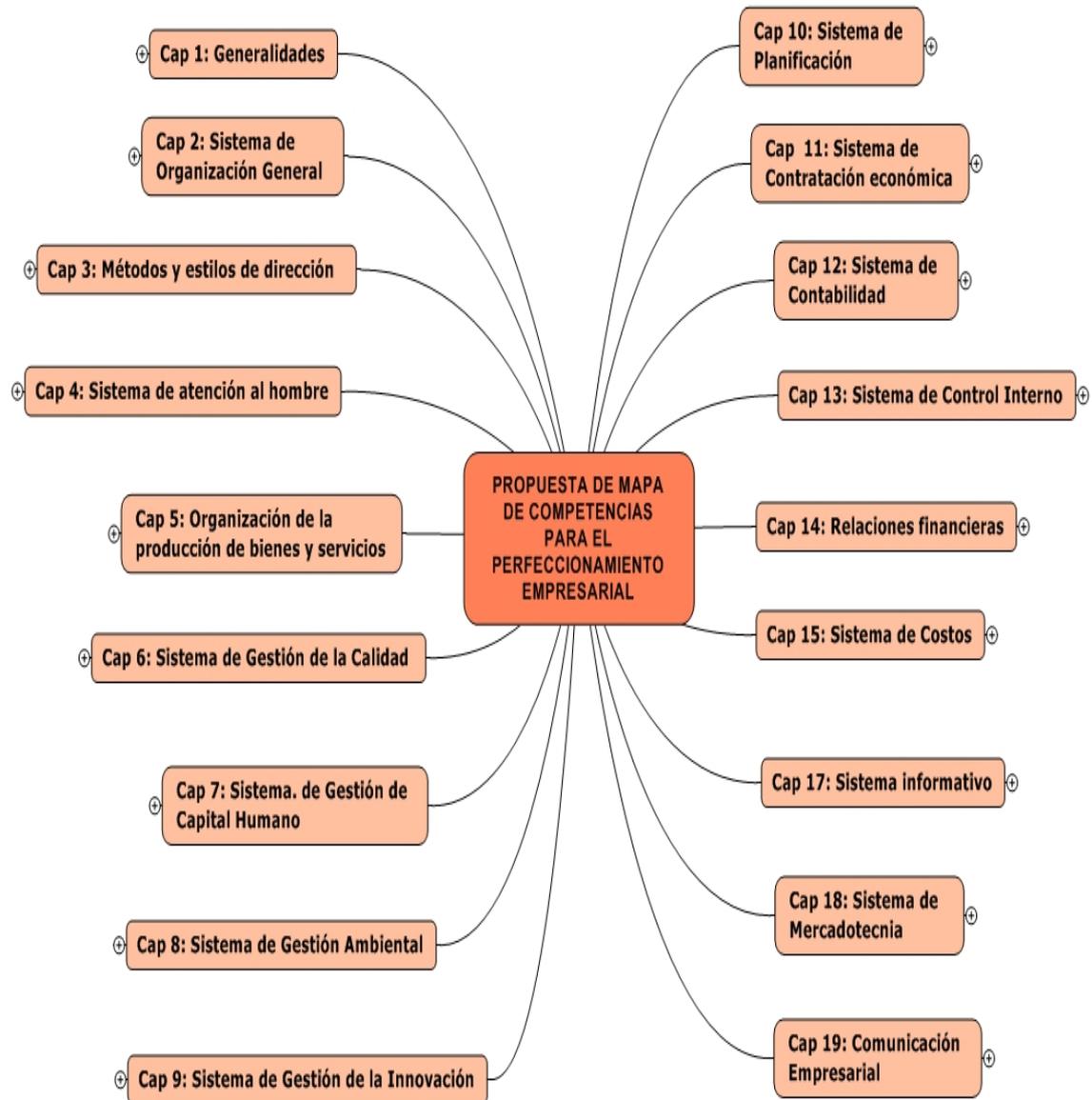
Las competencias menores del 65% y mayores o iguales al 50% están a un nivel de experto, necesitan conocimientos no tan profundos como los del nivel anterior pero es importante que el empleado posea conocimientos más allá de los que realiza, debe conocer, porqué y para qué lo realiza, en esencia tiene que poseer los conocimientos necesarios para desempeñarse en este sentido. Los términos que se encuentran por debajo del 50% son conocimientos básicos, conocimientos que no son los más relevantes pero sobre los que hay que tener cierto grado de noción.

6. Confección de un mapa de competencias que contribuya al proceso de Perfeccionamiento Empresarial en Cuba (Mapa 1 y 2).

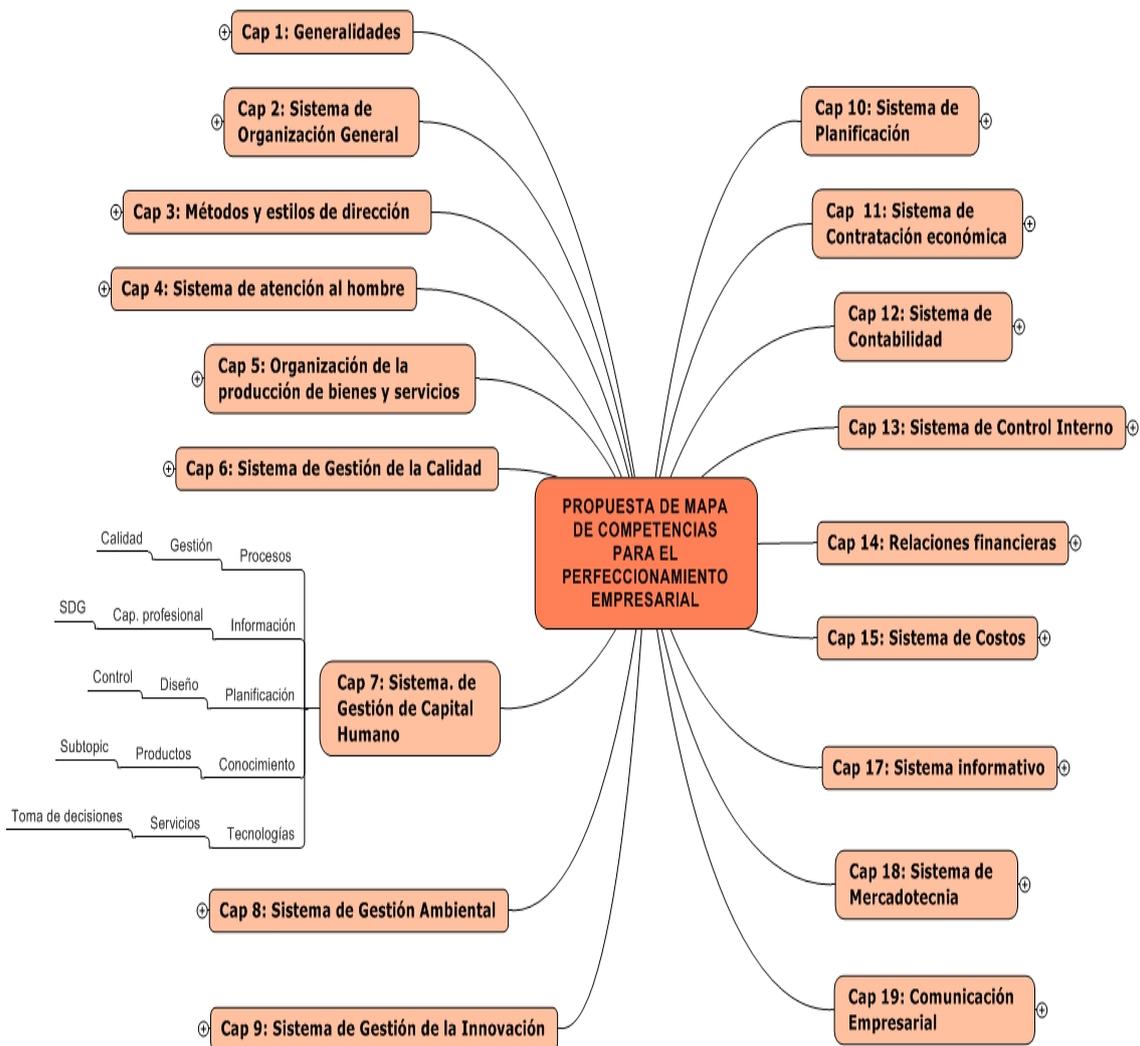
La investigación arroja como resultados la identificación de los 15 términos más representativos que propone el DL 281/2007. En este sentido, los temas se utilizan para la confección del mapa de competencias que tiene la intención de sustentar los mapas de competencias con que cuenta el Perfeccionamiento Empresarial, en aras de contribuir al mejoramiento de lo que establece el DL No. 281/2007 como documento regulatorio de este proceso.

Resultados del paso No. 6:

Mapa 1: Mapa General de Competencias para el Perfeccionamiento Empresarial



Mapa 2: Ejemplificación de un capítulo



CONCLUSIONES

Los constantes cambios sociales, económicos, tecnológicos que se han dado desde el surgimiento de la Sociedad del Conocimiento condicionaron que el capital humano se convirtiese en el centro de todos los procesos y en la principal fuente de riquezas para las organizaciones.

La Identificación del Conocimiento, como primer paso dentro del proceso de Gestión del Conocimiento, constituye un elemento fundamental para el desarrollo y el funcionamiento de las organizaciones empresariales, permitiendo detectar, a través de métodos y herramientas, los activos y los vacíos del conocimiento que existen dentro y fuera de la misma.

Desde 1998 en la empresa estatal socialista cubana se ha venido implementando el Perfeccionamiento Empresarial; este es un proceso de mejora continua que pretende elevar el nivel de eficiencia y eficacia de la gestión empresarial cubana.

El Decreto-Ley 281/2007 “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal” constituye el documento que rige y regula el proceso de Perfeccionamiento Empresarial en Cuba.

Se infirieron los conocimientos que se necesitan para iniciar la implementación del proceso de perfeccionamiento, a partir de la visualización de los 114 temas o términos que se evidencian en el Decreto-Ley 281/2007.

Se determinó el índice de la frecuencia de aparición de los términos identificados por capítulos o sistemas y en función de la relevancia de cada uno de ellos se seleccionaron los 15 términos que presentaban un nivel de la frecuencia de aparición mayor o igual al 35%.

La investigación propuso y adoptó una tipología del conocimiento que permitió la clasificación de los términos resultantes de la última selección, a partir del índice de la frecuencia de aparición que presentó cada uno de los temas.

Se confeccionó un mapa de competencias que contribuye al mejoramiento de lo que establece el Decreto-Ley No. 281/2007 y que permite ampliar los horizontes en términos de competencias para el Perfeccionamiento Empresarial en Cuba.

REFERENCIAS

- Arce, E. (2011). Competencias. Contribución a la creación de valor a través del conocimiento. Prodem, Training & Development Digest (http://prodemltda.com/images/portal/articulos/comp_op.pdf).
- Artiles, S. M. (2008). Metodología para la aplicación del Modelo de gestión de Información y Conocimiento para la empresa cubana en perfeccionamiento. Unpublished Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana, La Habana.
- Bueno, E. (1999). La Gestión del Conocimiento: Nuevos perfiles profesionales. Asociación española de documentación e información (<http://www.sedic.es/bueno.pdf>).
- Bueno, E. (2001). Congreso Iberoamericano de Gestión del Conocimiento y Tecnología.
- Davenport, T., y Prusak L, (2001). Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Prentice Hall.
- Decreto No. 281 (2007). Sobre el reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Gaceta Oficial de la República de Cuba, La Habana.
- Díaz-Fernández, I., y Echevarría-León, D. (2011). El sistema de dirección y gestión empresarial en Cuba: un análisis imprescindible. Observatorio de la Economía Latinoamericana (Eumed.net), n° 143.
- Pérez-Montoro, M. (2004). Identificación y representación del conocimiento organizacional: la propuesta epistemológica clásica. Documentos de proyecto DP04-001, Universidad Oberta de Cataluña.
- Pérez-Montoro, M. (2008). Gestión del conocimiento en las organizaciones. Fundamentos, metodologías y praxis. Ediciones Trea, Gijón.
- Muñoz-Seca, B., & Riverola, J. (2004). Problem Driven Management: Achieving Improvement in Operations Through Knowledge Management. Palgrave Macmillan.

- North, K., y Rivas, R. R. (2004). Gestión empresarial orientada al conocimiento: creación del valor mediante el conocimiento. Dunken, Buenos Aires.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimientos: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Oxford University Press Harla Mexico.
- Norma Cubana (2007). NC 3000:2007, La Habana.
- Ponjuán, G. (2004). Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Rosario: Nuevo Paradigma.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. y Fernández, E. (2001). Administre el Conocimiento. Pearson Educación, México.
- Villamil, G., Gutiérrez, A., Sáenz, T., y Irulegui, A. (2011). Sistema de gestión de la calidad ISO 9001:200 y perfeccionamiento empresarial en el Ministerio del Azúcar.