

Diagnóstico del enfoque de la gestión del conocimiento en una empresa de producción cubana. Estudio de caso: proceso de producción del ron a granel CUBAY

Diagnosis of the Knowledge Management approach in a Cuban Production Company. Case Study: CUBAY Bulk Rum Production Process

Meylin Antonia Lombillo Zaldívar^{1*} <http://orcid.org/0000-0002-9534-5647>

Katy de la Caridad Herrera Lemus¹ <http://orcid.org/0000-0003-0981-7562>

Marisleidy Alba Cabañas² <http://orcid.org/0000-0001-6935-6097>

Frank Jesús Díaz Díaz¹ <http://orcid.org/0000-0001-8251-757X>

¹Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de La Habana, Cuba.

²Universidad Externado de Colombia.

*Autora para la correspondencia. meylin.lombillo@fcf.uh.cu

RESUMEN

Actualmente, la gestión del conocimiento juega un papel importante en el desarrollo de los procesos en las organizaciones. En la presente investigación se realizó un diagnóstico acerca de su aplicación en una empresa productora cubana, la UEB CUBAY, tomándose como objeto de estudio el proceso de producción del ron a granel CUBAY.

Palabras clave: gestión del conocimiento, gestión de información, tecnologías.

ABSTRACT

Nowadays, knowledge management plays an important role in the development of processes in organizations. In this research, it was carried out a diagnosis about its application in a Cuban producing company, UEB CUBAY, taking as object of study the process of production of rum in bulk in CUBAY.

Keywords: knowledge management, information management, technologies.

Código JEL: D21, M12.

Recibido: 23/02/2020

Aceptado: 13/07/2020

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas a nivel internacional utilizan la gestión del conocimiento (GC) como parte de su estrategia directiva. El propósito es obtener ventajas competitivas, por lo que la GC desempeña un papel muy importante en el tránsito a una sociedad del conocimiento.

La denominación GC está compuesta el término gestión (G), que implica asumir funciones tales como planificar, organizar, dirigir y controlar procesos, teniendo en cuenta la misión, visión y objetivos de la organización, y el conocimiento (C), que expresa la capacidad de las personas de transformar la información en saberes para así incrementar la creatividad, la innovación y la correcta toma de decisiones.

La GC es un componente clave en el flujo de los procesos productivos pues vincula personas, procesos y tecnologías. Las personas son las encargadas de generar, impulsar y ampliar el conocimiento, mientras las tecnologías y los procesos son los componentes que ayudan y dan soporte a la gestión.

En el entorno empresarial cubano y, en especial, en las empresas de producción se hace indispensable el dominio y el empleo de conocimientos, competencias y capacidades de los profesionales para el desarrollo de las actividades, toda vez que estas empresas tienen una alta responsabilidad en el incremento de los resultados económicos y comerciales del país.

1. METODOLOGÍA

La metodología se sustenta en la conjugación de técnicas para la recogida y el análisis de la información y la posterior valoración de los resultados. Estas son: el análisis documental,

las entrevistas personales, los cuestionarios, la observación directa y las técnicas grupales (Tabla 1).

Tabla 1. Variables, técnicas y métodos utilizados en la investigación

Variables	Indicadores/Técnicas	Métodos					
		Análisis Documental	Entrevistas personales	Observación directa	Cuestionarios	Técnica grupal	
Proceso de Producción	Proceso	x		x			Métodos
	Áreas que involucran	x		x			Teóricos:
	Responsable	x	x	x			Histórico-Lógico
	Origen/Entrada	x	x	x			Análisis-Síntesis
	Flujo Informacional	x	x	x			Inducción-Deducción
	Plazo de ejecución	x	x				
	Salida/Destino	x	x	x			Empíricos:
Gestión del Conocimiento	Identificar conocimiento		x	x	x	x	Estadística descriptiva
	Crear conocimiento	x	x	x	x		Mediana
	Almacenar conocimiento	x	x	x	x		
	Estructurar el conocimiento	x	x	x	x		
	Socializar conocimiento.		x	x	x	x	
Plan de Acción	Acciones generales.		x	x	x		
	Responsable.		x	x		x	
	Participantes.			x			
	Tiempo de ejecución.					x	
	Recursos necesarios.						
Observación.							

Los instrumentos utilizados logran articular cada una de las dimensiones de las variables de estudio, de forma tal que se pueda valorar el grado de triangulación entre las técnicas y con ello la veracidad de la información recogida (Sampieri, 1991).

El procedimiento de intervención está compuesto por seis fases y estas a su vez por indicadores a evaluar durante el estudio. Cada una de estas etapas contiene elementos metodológicos que describen y orientan el análisis del contenido y la utilización de técnicas.

Partiendo de un diseño preliminar (Alba y Herrera, 2014) que sigue la secuencia que se muestra en la Figura 1, se decidió seleccionar esta metodología por ser comprensible y completa, y por abordar elementos contemporáneos de la gestión de información (GI), la gestión del conocimiento y las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) como soporte para estos procesos.

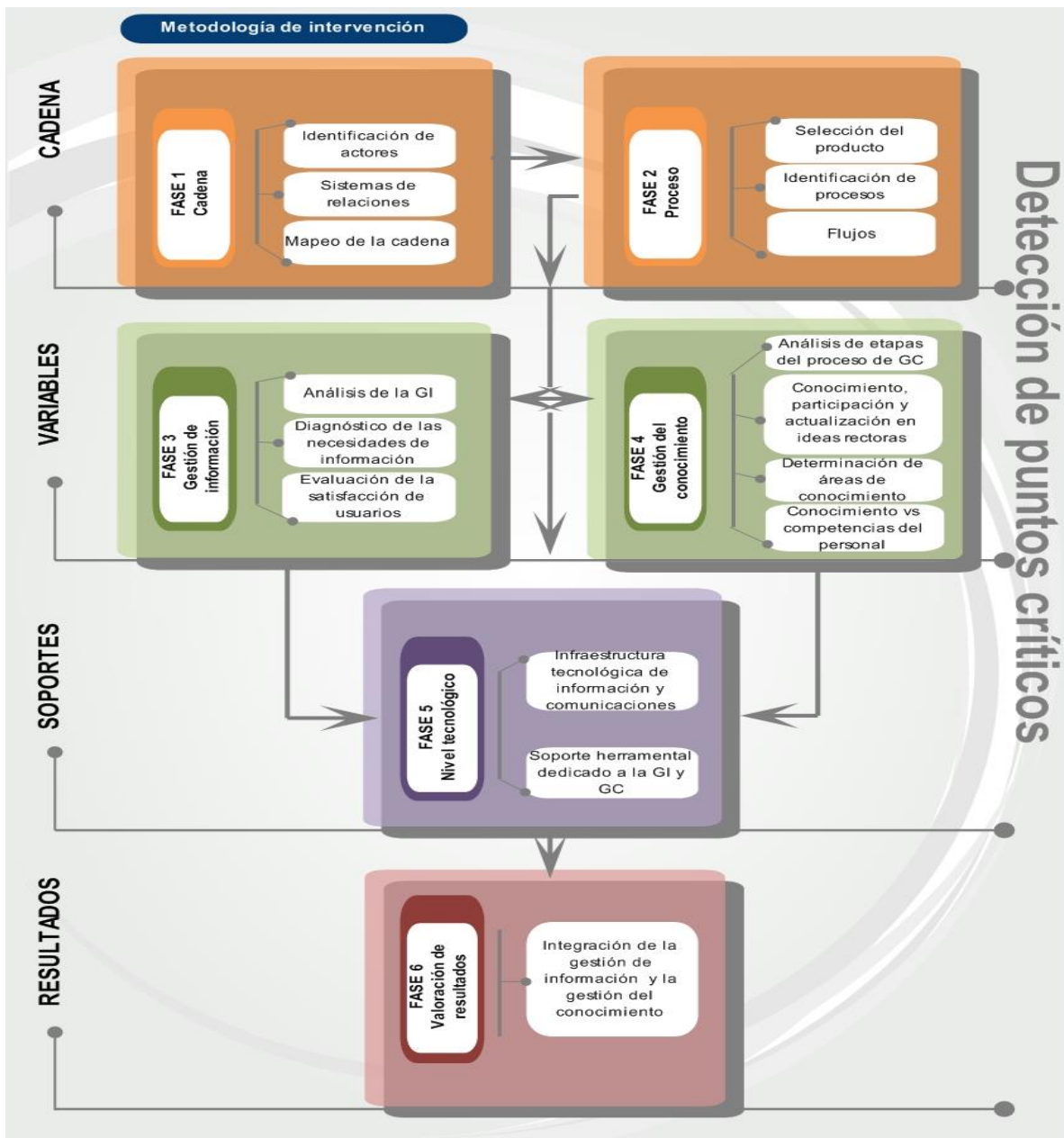


Figura 1. Metodología para el diagnóstico de la GI, la GC y las TIC en la producción del ron a granel.

A continuación, se presenta una breve reseña sobre cada fase y los instrumentos que se utilizan:

- Fase 1. Cadena: se determina el actor principal de la cadena (Unidad Empresarial de Base [UEB] CUBAY) y sus relaciones con el proceso de producción. Para conocer qué vínculos establece este actor con otros y cómo desarrolla sus procesos se aplican el análisis documental y la entrevista personal a directivos y técnicos implicados en la producción del ron a granel CUBAY. Como resultado de este paso y por medio de la aplicación de técnicas grupales por ronda, se mapea el proceso de producción del ron.
- Fase 2. Procesos: se basa en el diagnóstico de los elementos que permiten la articulación de los procesos. Comienza con la selección del producto, que se logra por medio del análisis documental y la entrevista personal a directivos y técnicos. Se identifican los procesos y los flujos que articula este actor de la cadena y como resultado se detectan las áreas o puntos de mayor problema en el proceso de producción del ron a granel CUBAY. La obtención de la información de estos dos indicadores se logra por medio de las técnicas grupales por rondas.
- Fase 3. Diagnóstico de la gestión de la información en el proceso de producción:
 1. Análisis de la GI para conocer cómo es el tratamiento de la información (registro, socialización, distribución y almacenamiento), la protección de la información y las posibilidades de la confección de productos de información. Para ello se aplica como instrumento la entrevista personal, técnica que se constata con la observación directa y el análisis documental.
 2. Diagnóstico de las necesidades de información a partir del análisis de documentos, la entrevista personal y la observación directa del proceso.
 3. Evaluación de la satisfacción de los usuarios para conocer su grado de complacencia con las informaciones que reciben. Para ello se tienen en cuenta la frecuencia, la precisión y la confiabilidad de la información. Los métodos de obtención que se utilizan son el análisis documental, la entrevista personal y la observación directa.
- Fase 4. Diagnóstico de la GC en el proceso de producción del ron a granel CUBAY:
 1. Análisis del conocimiento, la actualización y la participación en las ideas rectoras de la UEB CUBAY. Esta etapa tiene el propósito de conocer qué importancia tienen las ideas rectoras en el proceso productivo. Para obtener

dicha información se utiliza la observación directa, el análisis de los documentos rectores y las entrevistas personales.

2. Determinación de las áreas del conocimiento en el proceso de producción del ron a granel CUBAY utilizando el cuestionario y la observación directa.
3. Determinación del nivel de relación del conocimiento con las competencias del personal asociado al proceso productivo. Se utilizan como técnicas la entrevista personal, la observación directa y la metodología JPC-Macofuzzy para lograr identificar las debilidades y fortalezas del personal y dar a conocer los conocimientos existentes y los que se requieren para trabajar en el proceso de producción.

Como parte de esta fase se revisarán documentos de capital humano en el proceso de fabricación del ron a granel CUBAY.

- Fase 5. Diagnóstico del nivel tecnológico en el proceso de producción del ron a granel:
 1. Mediante el análisis de la infraestructura tecnológica de información y comunicaciones se puede conocer la disponibilidad y el estado técnico de la infraestructura tecnológica en los eslabones que componen el proceso de fabricación. Para adquirir esta información se utiliza la entrevista personal y la observación directa.
 2. Se precisa el análisis del soporte herramental de la GI y GC en el proceso productivo del ron a granel CUBAY con el propósito de diagnosticar el nivel de importancia que se le confiere a este tipo de tecnología en el proceso productivo y en qué medida se utilizan estas herramientas. Para ello se observa el proceso y se aplica un cuestionario a los directivos, los técnicos del proceso y los especialistas informáticos.
- Fase 6. Valoración de los resultados: se analizan los mecanismos de integración de la GI con la GC que existen en la producción del ron a granel.

Estas fases permiten realizar el diagnóstico de la situación actual del proceso de producción del ron a granel CUBAY, a partir de la valoración de sus principales características, el análisis de sus procesos, los flujos de información y las fuentes de conocimientos, así como

evaluar los niveles de integración y gestión del proceso de producción del ron a granel para el logro de su estrategia actual y futura.

2. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Luego del análisis realizado en cada una de las fases, se determinan los hallazgos más relevantes desglosados en tres grupos: principales problemas detectados (elementos que frenan), contribuciones que la metodología realiza al funcionamiento de la organización (aportes de la metodología) y las fortalezas con que cuenta la entidad para introducir el enfoque de la GC (elementos que favorecen).

1. Problemas detectados:

- El personal que interviene en el proceso de producción muestra desconocimiento sobre las ideas rectoras de la UEB.
- La UEB no tiene definidos sus objetivos estratégicos.
- La entidad no cuenta con una infraestructura tecnológica de información y conocimientos ni con herramientas o sistemas de información.
- El personal no está satisfecho con la localización, distribución, socialización y utilización de las informaciones necesarias en la producción, pues la mayor parte de estas se trabajan y confeccionan de forma manual.

2. Contribuciones de la metodología a la gestión del proceso de producción del ron a granel CUBAY:

- Se determinan todos los actores que se relacionan con la UEB a partir de las entrevistas realizadas.
- Se define el sistema de relaciones entre el personal que interviene en el proceso productivo y los flujos de información.
- Se confecciona el cuadro con la descripción del proceso de producción del ron a granel CUBAY (Anexo 1).
- Se grafica el mapa de los procesos que intervienen en el proceso de producción (Anexo 2).

- Se diseña el flujo informacional del proceso productivo del ron a granel (Anexo 3).
- Se determina el nivel de relación del conocimiento con las competencias del personal asociado al proceso de producción (Anexo 4).
- Se determina, por proceso, cada uno de los conocimientos que demandan y las personas que trabajan en ellos y se detecta que existen personas ocupando cargos sin estar totalmente capacitados para desempeñar su función.
- Se establecen las necesidades de información.
- Se determina dentro del ciclo de la GC la creación de los conocimientos como la actividad de mayor importancia, mientras que a la transferencia se le otorga menor importancia.
- Se establece la transferencia de los conocimientos como la actividad con mayor frecuencia dentro del ciclo de la GC, mientras que la de menor frecuencia es el almacenamiento y la creación.

3. Fortalezas con que cuenta la entidad para introducir el enfoque de la GC:

- Disposición e interés del personal para implementar el enfoque de la GC en el proceso productivo del ron a granel.
- El 88 % del personal que interviene en la producción está bien capacitado para desempeñar su función dentro del proceso.

A partir de la aplicación de la metodología se determina que:

- Existe un profundo desconocimiento por parte de los actores de las categorías analizadas.
- La información es limitada, con difícil acceso para su uso compartido y en numerosos casos no cuenta con los canales adecuados.
- El personal, si bien domina su profesión, no reconoce formalmente a los expertos del proceso y carece de conocimientos específicos vinculados con diversos momentos del propio proceso, así como de espacios que permitan su retención y socialización.

- Los soportes tecnológicos, como medios básicos de comunicación, son muy escasos (teléfono) y hay una ausencia total de soportes que faciliten el flujo de información y conocimiento.

CONCLUSIONES

La GC facilita que los empleados y la organización apliquen su capital intelectual de la manera más eficaz posible. En el contexto de la actividad productiva crea un ambiente donde el conocimiento y la información disponible son accesibles y pueden ser usados para estimular la innovación de productos y servicios que, basada en un enfoque de procesos, permite el desempeño integral de la organización, recogiendo los conocimientos y habilidades de cada proceso y trayendo mejoras directivas.

El diagnóstico realizado a través de la metodología en el proceso productivo del ron a granel de la UEB CUBAY demuestra que existen fallas e insatisfacciones con el intercambio de información debido a la no documentación de un flujo definido de información, siendo muy limitados los espacios de acceso común a ella. Existen necesidades de capacitación y de áreas de conocimiento a causa de la ausencia de herramientas que permitan la GI y la GC.

La metodología de diagnóstico permite el reconocimiento de las variables de estudio GC y proceso de producción para encontrar las debilidades y fortalezas presentes en la empresa. Además, aporta un nuevo enfoque que permite mayor efectividad a la hora de llevar a cabo sus producciones, un aprovechamiento de su capital intelectual, así como la posibilidad de incentivar la innovación entre sus trabajadores que, hasta el momento, no ha tenido manifestaciones en la UEB.

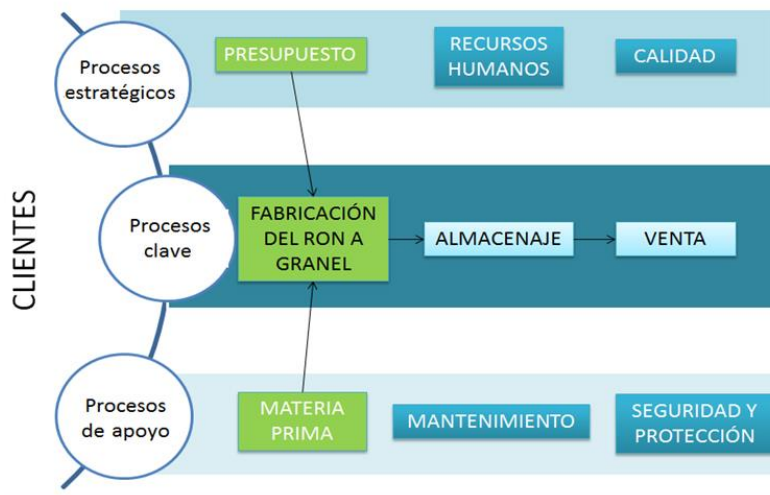
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alba, M. y Herrera, K. (2014). Metodología para el diagnóstico de la información y el conocimiento en cadenas de suministro. *Cofin Habana*, 9(2), 11-19.
- Sampieri, R. (1991). *La metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

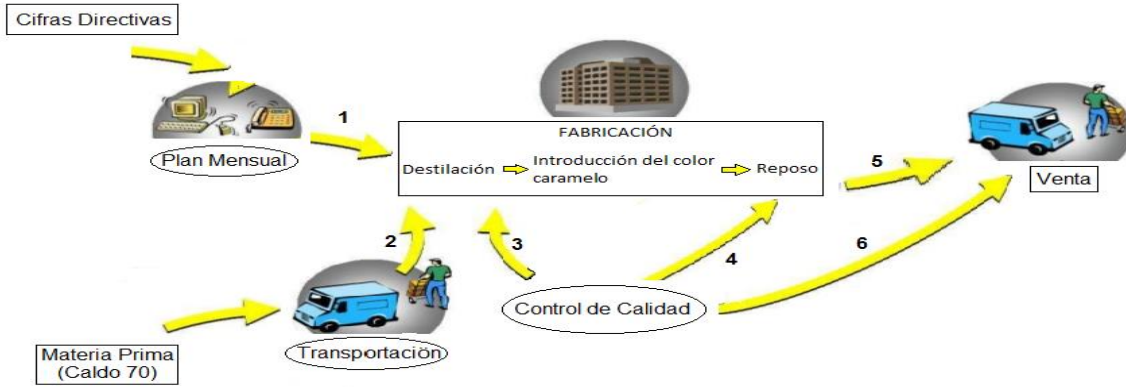
Anexos

Anexo 1. Descripción de los procesos que ocurren en la producción del ron a granel

Proceso	Áreas que involucra	Responsable	Origen	Entrada	Flujo informacional	Soporte	Vía	Plazo de ejecución	Salidas	Destino
1. Elaboración del plan de producción	Dirección General de EMBER Dirección de Comercio	Dirección General de EMBER	Dirección General de EMBER	Demanda del producto y disponibilidad de la fábrica	Necesidades y capacidad productiva de la empresa	Manual	Personal	Anual	Cifras directivas	Dirección de CUBAY
2. Llegada de la materia prima (caldo 70)	Comercial Calidad	Jefe Comercial	Ronera Santa Cruz	Vale de entrega de materias primas	Análisis de calidad de la materia prima Cantidad de materia prima a producir	Manual	Personal	Diario	Reporte primario de la evaluación de conformidad de calidad	Fabricación
3. Fabricación del ron a granel	Fabricación Calidad	Jefe de Producción	Ronera Santa Cruz	Orden de producción	Orden de producción Planificación de la producción Posibilidades de producción	Manual	Personal	Diario	Parte de producción Vales de salida	Tanques de reposo
4. Almacenaje y ventas	Almacenaje y ventas Calidad Comercial	Jefe Comercial	Fabricación	Parte de producción	Informe de ensayo Vales de salida Declaración de conformidad	Manual	Personal	Tres días	Certificado de conformidad Vales de salida	Puntos de venta

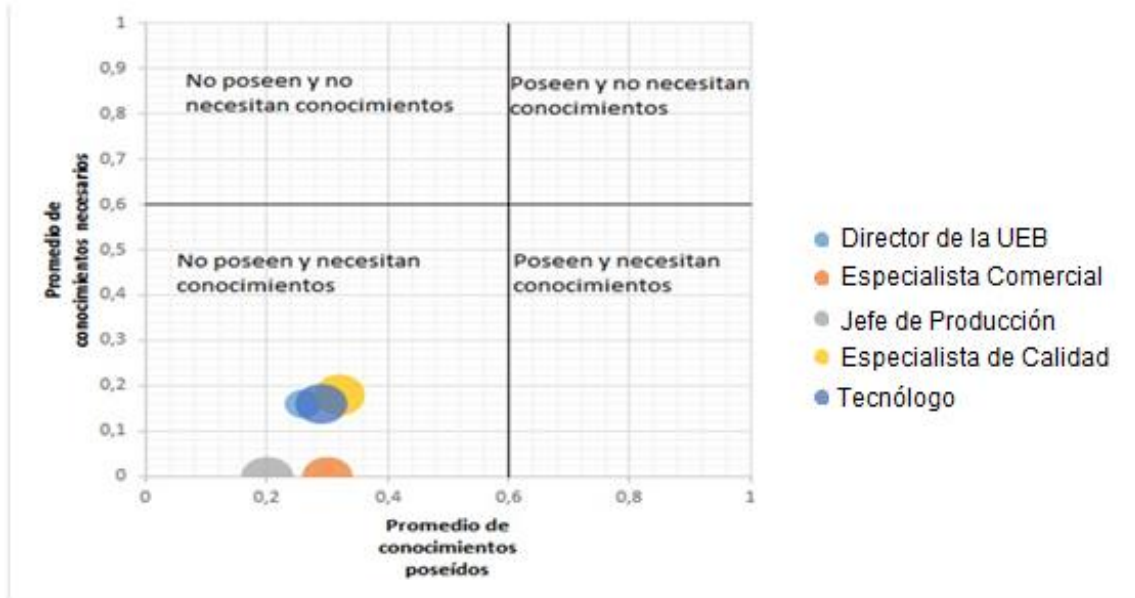


Anexo 2. Mapa de los procesos de producción del ron a granel CUBAY.



- | | |
|--|---|
| 1. Orden de producción. | 4. Reporte primario de la evaluación de conformidad de calidad. |
| 2. Vale de entrega de materias primas. | 5. Parte de producción. |
| 3. Análisis de la calidad de la materia prima. | 6. Certificado de conformidad. |

Anexo 3. Flujo informativo del proceso de producción del ron a granel.



Anexo 4. Determinación de potencialidades vs. necesidad de los actores del proceso productivo.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

Contribución autoral

KATTY DE LA CARIDAD HERRERA LEMUS: estudio y análisis de los elementos conceptuales relacionados con la Introducción y la Metodología.

MARISLEIDY ALBA CABAÑAS: estudio y análisis de los elementos conceptuales relacionados con la Introducción y la Metodología.

MEYLIN ANTONIA LOMBILLO ZALDÍVAR: evaluación y discusión de los resultados de la investigación, elaboración de las conclusiones y revisión de las referencias bibliográficas.

FRANK JESÚS DÍAZ DÍAZ: evaluación y discusión de los resultados de la investigación, elaboración de las conclusiones y revisión de las referencias bibliográficas.