

Universidad de la Habana

Facultad de Contabilidad y Finanzas

Centro de Estudio de Técnicas de Dirección

TRABAJO DE DIPLOMA



**Plan de acción para integrar el enfoque
de la Gestión del Conocimiento al
proceso de producción del ron a granel
“CUBAY”**

Autora: Meylin Antonia Lombillo Zaldívar.

Tutora: Dra. Katy Caridad Herrera Lemus.

**VNIVERSIDAD
DE LA HABANA**

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

La Habana, junio de 2017

Declaración de Autoría

Yo, Meylin Antonia Lombillo Zaldívar, estudiante de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana, declaro que soy la autora del trabajo de diploma titulado “Plan de acción para integrar el enfoque de la Gestión del Conocimiento al proceso de producción del ron a granel “CUBAY”, de la UEB”CUBAY” autorizo a esta institución a hacer el uso que estime pertinente del referido trabajo.

Para que así conste, firmo la presente _____ a los 30 días del mes de mayo de 2017.

Dedicatoria

A mi madre por su apoyo incondicional durante esos años y por ser la razón primordial de mis logros.

A mi hermana y mi cuñado por tenderme la mano cuando lo necesite.

Agradecimientos:

A mi mami Alicia por hacer de mi la mujer que soy hoy y ayudarme a lograr mis metas.

A mi hermana por brindarme su apoyo y conocimiento.

A mi madrina Rita por brindarme su apoyo incondicional desde mis primeros pasos y aun desde el cielo cuida y bendice mis pasos.

A mi primera tutora Marisleidy, por recibirme desde tercer año enseñarme el camino de la investigación, porque gracias a tu dedicación, profesionalismo y tus conocimientos se realizó gran parte de este proyecto.

A mi tutora Katy por acogerme a pesar de sus obligaciones y ayudarme lograr este trabajo. Gracias por tu ternura y tu tiempo.

A mis grandes amigas que me llevo de mi paso por esta facultad Thais y Amalia.
Las quiero mucho mamuchis.

A Sergio director de la UEB" CUBAY" por siempre tener tiempo para mí a pesar de las obligaciones de su cargo y poner a mi disposición toda la información que necesité.

A todos los trabajadores vinculados a la producción del ron a granel por su tiempo.

A Esperanza por darme ánimos en todo momento. Gracias Espe.

A mi novio Jorgito por su amor, dedicación, paciencia y comprensión en la recta final de esta investigación.

A Idalina, Jorge Luis y Dellanira por sus consejos y apoyo.

Y a todos los que de una forma u otra aportaron su granito de arena en la trayectoria de esta investigación.

Resumen:

En el entorno contemporáneo el enfoque de la Gestión del Conocimiento está jugando un papel importante en la manera de gestionar los procesos en las organizaciones. El interés de esta investigación es proponer acciones que permitan introducir el enfoque de la Gestión del Conocimiento en una organización cubana. Tomándose como objeto de estudio el proceso de producción del ron a granel “CUBAY”, que se desarrolla en la UEB CUBAY, donde se propone elaborar un plan de acción para integrar el enfoque de la Gestión del Conocimiento mediante la aplicación de un diagnóstico, que brinda como resultados los principales problemas que constituyen las bases del plan y a la vez permite realizar contribuciones al desarrollo del proceso de producción del ron a granel “CUBAY”.

Summary:

In the contemporary environment, the Knowledge Management approach is playing an important role in managing processes in organizations. The interest of this research is to propose actions that allow to introduce the approach of the Management of the Knowledge in a Cuban organization. Taking as a subject of study the process of production of the "CUBAY" bulk rum, which is developed in UEB CUBAY, where it is proposed to develop an action plan to integrate the knowledge management approach through the application of a diagnosis, which Provides as a result the main problems that constitute the basis of the plan and at the same time allows to contribute to the development of the process of production of the rum "CUBAY" in bulk.

Índice.

Introducción.....	1
Capítulo-I: La Gestión del Conocimiento y el proceso de producción en las organizaciones.	5
1.1 Del Conocimiento a la Gestión del Conocimiento.....	5
1.2 Proceso de producción: conceptos, representaciones y rasgos.....	11
1.2.1 Proceso.	11
1.3 El plan de acción como herramienta del ciclo administrativo.....	20
1.3.1 El ciclo administrativo.....	20
1.3.2 El plan de acción: características e importancia.	23
1.4 Conclusiones del capítulo.....	26
Capítulo- II: Plan de acción para integrar el enfoque de la GC al proceso de producción del ron a granel “CUBAY”	28
2.1 Caracterización de la UEB “CUBAY”.	28
2.2 Metodología para el diagnóstico de la información, del conocimiento y las tecnologías en el proceso productivo del ron a granel “CUBAY”.	29
2.3 Aplicación y resultados del diagnóstico.....	34
Fase 2: Proceso.	40
Fase 3: Gestión de Información.	43
Fase 4: Gestión del Conocimiento.	45
Fase5: Nivel tecnológico.	54
Fase 6: Valoración de los resultados.	55
2.4 Plan de acción para integrar el enfoque GC al proceso de producción del ron a granel “CUBAY”.	57
2.5 Conclusiones del capítulo.....	61
Conclusiones.....	62
Recomendaciones.....	64
Bibliografía.....	65
Anexos.	

Introducción

Actualmente las empresas a nivel mundial utilizan la Gestión del Conocimiento (GC) como parte de su estrategia directiva para la obtención de ventajas competitivas, por lo que hoy día la GC juega un papel importante en el tránsito a una sociedad del conocimiento.

La denominación GC está compuesta por dos expresiones significativas. El término gestión 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 expresa la capacidad de las personas de transformar la información en conocimientos, incrementando 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; y 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 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.

Una empresa a la cual le es necesario implementar la GC es la Unidad Empresarial de Base (UEB) "CUBAY", perteneciente a la Empresa de Bebidas y Refrescos (EMBER) de La Habana, la cual se encarga de la producción y comercialización de ron a granel con destino a la población, fundamentalmente de la provincia La Habana.

A raíz del desarrollo de investigaciones anteriores en esta empresa se pudo identificar una serie de deficiencias reconocidas como situación problemática, de donde se refiere que:

- Los trabajadores de la UEB "CUBAY" no cuentan con medios tecnológicos para procesar y transmitir la información.

- Las informaciones vinculadas al proceso de producción se retrasan.
- Existen retrasos y paros innecesarios de la producción.
- Los trabajadores vinculados al proceso productivo no cuentan con las capacidades necesarias para desempeñar sus funciones correctamente.
- No están documentados los flujos de información.
- No existen evidencias que permitan observar el uso que se le otorga al conocimiento.

De los aspectos planteados se define como **problema investigación** para el estudio, el siguiente: Los procesos asociados a la producción del ron a granel en la UEB “CUBAY” no utilizan las potencialidades del conocimiento que poseen sus trabajadores.

Para contribuir a la solución del problema se definen como objetivos de la investigación los siguientes:

Objetivo General: Elaborar un plan de acción para integrar el enfoque de la GC al desarrollo del proceso de producción del ron a granel “CUBAY”.

Objetivos específicos:

1. Valorar las principales tendencias sobre la GC y su influencia en el proceso de producción de la organización.
2. Identificar los elementos que frenan o favorecen la integración del enfoque de la GC en el proceso de producción del ron a granel “CUBAY”.
3. Definir las acciones y sus requerimientos que fundamentan un programa de acción para la integración de la GC en el proceso de producción del ron a granel “CUBAY”

Una reflexión entre el problema y los objetivos planteados permiten establecer como **pregunta científica:** ¿Qué elementos son necesarios gestionar para integrar el enfoque de la **gestión del conocimiento** en el desarrollo del **proceso de producción** del ron a granel “CUBAY”?

Para dar respuesta a la pregunta científica se definieron las **variables, sus indicadores**, así como los **métodos y técnicas** utilizados en la investigación.

Las variables de la investigación son: proceso de producción, plan de acción y gestión del conocimiento, las cuales se conceptualizan y se definen sus indicadores en el Capítulo II como parte del diseño metodológico de la investigación.

Los métodos y técnicas empleados son:

Métodos Teóricos: histórico – lógico, análisis – síntesis e inducción– deducción.

Técnicas:

- Análisis documental.
- Entrevistas personales.
- Observación directa.
- Cuestionarios.
- Técnicas Grupales.
- Estadística descriptiva.

La información se procesa mediante la estadística descriptiva utilizando el programa estadístico SPSS V.22.

Para el estudio se toma como población el personal implicado en la fabricación del ron a granel “CUBAY”, que por ser un número pequeño y tener acceso a la información no se requiere análisis muestral, sino que se trabaja con el total de la población.

Los resultados de esta investigación se presentan con una estructura compuesta por introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos en cuyo contenido se abordan los aspectos siguientes.

Introducción:

Se reflejan las características y las necesidades fundamentales del trabajo de investigación, además del problema que se plantea resolver, así como sus objetivos y contenidos.

Capítulo I: La Gestión del Conocimiento y el proceso de producción en las organizaciones.

Se analizan los aspectos teóricos que sustentan la investigación, específicamente lo referido a la gestión del conocimiento, al proceso de producción y al empleo del plan de acción como mecanismo de dirección que permite la integración de ambos aspectos.

Capítulo II: Plan de acción para integrar el enfoque de la GC al proceso de producción del ron a granel “CUBAY”.

A partir de un diagnóstico que busca identificar los rasgos que presentan la información, el conocimiento y las tecnologías en la UEB “CUBAY” se define un plan de acción que busca integrar los elementos de la GC al desarrollo del proceso de producción del ron a granel que produce en esta entidad.

Conclusiones.

Se muestran de forma clara los resultados fundamentales del trabajo investigativo, así como las principales propuestas para la solución del problema.

Recomendaciones.

Se exponen todas aquellas recomendaciones que permiten a la entidad objeto de estudio llevar a cabo a la propuesta.

Capítulo-I: La Gestión del Conocimiento y el proceso de producción en las organizaciones.

1.1 Del Conocimiento a la Gestión del Conocimiento.

El conocimiento en la actualidad ocupa un papel esencial en el paradigma económico emergente, evidenciándose como factor competitivo en la literatura empresarial de la última década.

El know-how como se le nombra científicamente, se basa en datos e información que están ligados a las personas, pues el conocimiento forma parte integral de los individuos y representa las creencias de éstos acerca de las relaciones causales. (Ponjuán, 2006).

Existen distintas formas de entender y clasificar el conocimiento. La mayoría de ellas se centra en los tipos de conocimiento; captado, explícito, tácito y creado como lo hace (Ponjuán, 2006).

Según este autor Ponjuán (2006) las clasificaciones antes mencionadas conceptualmente expresan:

- El **conocimiento captado**: es el saber que procede del exterior de la organización y que es adquirido a través de contratos. Este conocimiento es explícito para la institución.
- El **conocimiento explícito**: es el saber que puede reflejarse, transmitirse o compartirse entre las personas o en el seno de la organización con relativa facilidad. Este conocimiento se compone de conocimientos técnicos, de algunas capacidades o habilidades y de pocas aptitudes, siendo de fácil transmisión.
- El **conocimiento tácito**: es el saber que presenta cierta dificultad y complejidad para ser transmitido o comunicado interpersonalmente. El conocimiento tácito se compone básicamente de actitudes, de las capacidades y de determinados conocimientos abstractos y complejos o

sofisticados, razón por la cual su transmisión resulta difícil a nivel interpersonal.

- El **conocimiento creado**: es el saber que se genera en el interior de la organización y que puede concretarse tanto en conocimiento explícito como tácito.

En los últimos años se han producido cambios fundamentales que han transformado la realidad de las organizaciones, poniendo de relieve la importancia del conocimiento organizacional como una de las principales fuentes de obtención de resultados empresariales. Estos cambios han contribuido a incrementar el interés por la GC, reflejando en el auge de los estudios que consideran el conocimiento como un importante activo para el éxito empresarial. (Barney, 2001).

Por lo antes mencionado es un hecho que la GC actualmente se revela como un proceso dinámico y generador de resultados empresariales. Resultados derivados de la adquisición, generación, transferencia y obtención de nuevos conocimientos en la organización, que deben ser materializados en la capacidad de la empresa para adaptarse al entorno en condiciones de incertidumbre, permitiendo mejorar su posición competitiva y la obtención de resultados superiores. (Bueno, 2005).

Luego de un acercamiento a la GC se determina la conceptualización que guiará la investigación, la cual se selecciona a partir del estudio de la literatura (Anexo 1): Páez (1990); Muñoz (1997); Alavi & Leidner (1997); Bueno (1998); Nonaka & Takeuchi (1999); Pérez (2001); CITMA (2002); Aja (2002); Brookes (2005); Franch & Herrera (2011); Monagas (2012); Alba (2013); Alba & Herrera (2015). Del análisis de ellos se asume el concepto planteado por Alba & Herrera (2015): *donde plantea que la GC es el proceso que abarca el tratamiento intencionado de la información y el conocimiento interno y externo de la organización, de manera tal, que lo incorpora a la filosofía y mecanismos de gestión a partir de un reposicionamiento del talento humano como principal activo para articular y aportar valor a los flujos de una organización y por ende a sus resultados, utilizando como medio los soportes tecnológicos.*

Como parte del análisis de la literatura también se determinan los elementos que integran el enfoque de GC siguiendo lo planteado por (Franch & Herrera, 2008).

- **La identificación del conocimiento:** En este paso las organizaciones deben pensar lo que desean lograr y el conocimiento necesitado para ello. Se debe incluir un análisis enfocado a identificar los gaps o brechas para identificar el conocimiento aún no adquirido (sea tácito o implícito) a todos los niveles (estratégico, funcional, de procesos, personal, etc.). Los puntos de referencia a tener en cuenta están constituidos por los requerimientos de los clientes, los pasos de los procesos y salidas de procesos que agregan valor. Las técnicas más utilizadas en la identificación del conocimiento son: tormenta de ideas, retroalimentación con los clientes, etc.
- **La adquisición del conocimiento:** es el proceso mediante el cual las organizaciones determinan la forma más factible para adquirir el activo. Está muy vinculado al proceso de identificación del conocimiento, pues facilita información sobre el activo intangible ausente en la organización o que existe pero es necesario desarrollar.
- **El desarrollo del conocimiento:** proceso que se concentra tanto en el perfeccionamiento del conocimiento organizacional como de los recursos humanos para el desarrollo de nuevas habilidades, mejores ideas y procesos más eficaces. Se orienta al desarrollo de los conocimientos necesarios que la organización no posee o, al menos, no en los niveles deseados, y crear aquellos inexistentes todavía dentro o fuera de ella.
- **Retención del conocimiento:** Este paso es significativo en la construcción de activos de conocimiento, pues el Know-how debe incorporarse a la organización para facilitar su re-utilización. Adquiere mayor relevancia en organizaciones donde existen pocos especialistas en diferentes temas de importancia, cuya pérdida podría ser negativa para la organización en caso de que se retiren o decidan abandonar la organización por cualquier motivo. Este efecto se atenuará en gran medida si la organización fue capaz de almacenar el conocimiento (procedimientos, manuales, mejores prácticas, sugerencias a proyectos ejecutados, etc.) de esos expertos, facilitándose su transferencia a otros.

- **El compartir y distribuir el conocimiento:** El objetivo de esta etapa está dirigido a transferir el conocimiento al lugar donde se necesita, en el momento adecuado y con la calidad requerida. El conocimiento se puede compartir de muchas formas. Se puede compartir mediante el registro en bases de datos, o distribuirlo en documentos. El conocimiento se distribuye para que otras personas puedan encontrarlo y lo utilicen en procesos que añadan valor. La mayoría del conocimiento se transmite de mejor forma de persona a persona mediante la colaboración, talleres, aprendizaje en el trabajo diario, etc. Las herramientas facilitadoras de este proceso son: Internet, Intranet, bases de datos, comunidades de práctica, rotación de puestos de trabajo, seminarios, cursos, etc. Si no se acepta el conocimiento aportado por otros, es muy probable que no se logre el objetivo más importante de la GC: utilizar el conocimiento.
- **Utilización del conocimiento:** garantiza la utilización del activo útil, luego de su adquisición y desarrollo. Es la fase de ejecución, donde el conocimiento se transforma en resultados concretos, además se identifican y eliminan las barreras que frenan su flujo.

Posterior a asumir esta definición y establecer los elementos que integran la GC, se afirma que la GC aparece en el escenario empresarial como un factor clave para apoyar a las organizaciones y sus procesos en la consecución de sus objetivos, por lo que contribuye al desarrollo estratégico de la organización. Esta contribución se basa en que una empresa puede desarrollar ventajas competitivas sostenibles gestionando el conocimiento de su propia organización si la considera como un sistema único en constante interacción, de manera que se adquiera, comparta, interprete, almacene y apalanque el conocimiento, para así transformarlo en beneficios tangibles que incrementen el valor de la empresa.

Otros autores que reafirman lo planteado en la conceptualización de la GC: Almashari, Zairi, & Alathari (2002) refiriéndose a la GC como el enfoque sistemático para identificar y captar información acerca de la empresa o institución; así como compartir esta información en aras de lograr metas globales y alcanzar la eficacia organizacional.

Dados estos argumentos, implementar la CG en las empresas cuyo objeto social es producir, es de vital importancia por ser la GC un componente clave en los procesos productivos. Iriarte, (2001)

A pesar de que el conocimiento es un elemento exógeno al proceso productivo, siempre ha estado presente y ha posibilitado el desarrollo económico, de manera que el conocimiento ha adquirido en los últimos años una notable importancia explicada por dos hechos fundamentales: las nuevas técnicas de medición, que permiten una mejor visión del conocimiento, y el desarrollo de las Tecnologías de la Información y del Conocimiento (TIC's) que su difusión y su distribución a través de todos los sujetos que configuran la economía.

El conocimiento desde hace algunos años se reconoce como el tercer factor de producción por ser el valor diferenciador, y por tanto, generador de riquezas tras los dos principales factores productivos: el capital y el trabajo.

Otros aspectos importantes sobre la GC son los seguidos por la lógica de Nonaka & Takeuchi (1995), quienes sostienen que el conocimiento nuevo en las organizaciones surge de los individuos, pero en el proceso de compartirlo es transformado en un conocimiento valioso para toda la organización.

Nonaka & Takeuchi (1995) plantean cuatro patrones para la creación de conocimiento en cualquier organización:

- *De tácito a tácito:* se produce cuando los individuos comparten conocimiento mediante observación, imitación y/o práctica, convirtiéndolo en su propio conocimiento tácito; sin embargo, ninguno de los individuos obtiene una visión sistemática en su conocimiento y el mismo no puede ser utilizado por la organización como explícito.
- *De explícito a explícito:* se produce cuando un individuo combina elementos del conocimiento existente, adaptando o mostrando una nueva perspectiva del todo; sin embargo, esta forma de conocimiento no implica la expansión de la base de conocimiento de la organización.

- *De tácito a explícito*: se produce cuando un individuo es capaz de articular los fundamentos de su conocimiento tácito, lo convierte en explícito y se logra por consiguiente un crecimiento de la base de conocimiento.
- *De explícito a tácito*: se produce cuando el conocimiento explícito es compartido a lo largo de la organización, los demás comienzan a utilizarlo y por lo tanto lo amplían, extienden e incorporan en su propio conocimiento tácito.

La GC aporta ventajas importantes a las organizaciones, una de ellas es brindar tres enfoques fundamentales para el funcionamiento de todo tipo de organización: el enfoque humano, el enfoque organizacional y el enfoque tecnológico. Cada uno de estos comprende características explicadas por (Manene, 2011)

- **El enfoque humano** plantea desde la GC que la competitividad de las empresas radica en su conocimiento tácito (el que reside en la cabeza de las personas y se hace explícito a través de conversaciones, escritos o creaciones), no en su conocimiento explícito.
- **El enfoque organizacional** explica que para una adecuada integración de la GC se hace necesario el estudio de la estructura y los factores organizacionales (liderazgo, cultura y clima) pues estos condicionan el aprendizaje de las organizaciones.
- **En el enfoque tecnológico** la GC impulsa la tecnología por el papel fundamental que juega en el nuevo entorno en que se ven inmersas las organizaciones. En este enfoque la GC permite analizar las distintas herramientas disponibles, con el fin de poder hacer una buena elección y un uso adecuado de las mismas.

Definida la GC según las pretensiones de la investigación, establecida una clasificación para su estudio y expuestos los elementos que permiten la dinámica de la GC, se toman en consideración un conjunto de objetivos que siguen la finalidad del concepto establecido, pues los objetivos constituyen elementos a tener en cuenta si se habla de GC. La conformación de esos objetivos se compone de la estructura de (Alba & Herrera, 2015).

Conjunto de objetivos para la GC:

1. Incorporar en las ideas rectoras el enfoque de GC.
2. Formular una estrategia para el desarrollo, adquisición, aplicación y renovación del conocimiento en un proceso de producción.
3. Reconocer y valorizar el conocimiento existente, así como el personal acreedor de este con capacidad influyente en el proceso de producción.
4. Crear un ambiente en el que la información y el conocimiento disponibles sean accesibles.
5. Promover el mejoramiento continuo de los flujos del proceso de producción, enfatizando en la generación y utilización del conocimiento.

Por tanto, la integración del enfoque GC potencia el buen funcionamiento de las organizaciones y los procesos que ellas se desarrollan. El proceso de producción es uno de estos procesos que al ser el objeto de estudio de la investigación requiere ser abordado en profundidad.

1.2 Proceso de producción: conceptos, representaciones y rasgos.

En el epígrafe anterior se abordaron los temas relacionados con la GC, variable principal en la investigación, por lo que en este acápite se expondrán los detalles más importantes sobre la segunda variable investigativa: el proceso de producción.

La lógica que sigue el epígrafe permite relacionar los conceptos y aspectos más importantes de las siguientes categorías: proceso, producción y proceso de producción en este orden.

1.2.1 Proceso.

La palabra Proceso proviene del latín procesos que significa: avance, progreso, por lo que un proceso conceptualmente es *la secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o*

resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo han solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, forzando a la cooperación y creando una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios). Lorino (1993), Harrington (1993), Zaratiegui (1999), Amozarrain (1999) y Mallar, (2010)

Un proceso es un “que” se hace, por lo que es un concepto muy útil para organizar lo que hacemos, medirlo y mejorarlo. Debe tener una misión claramente definible (qué - para qué - para quién), unas fronteras delimitadas con entradas y salidas concretas, una secuencia de etapas claramente integrables en subprocesos y debe poderse medir (cantidad – calidad - coste). (Suárez, 2011)

Es importante destacar que en una organización no todos los procesos tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa y en la satisfacción del personal por lo que es conveniente definir y clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos.

En correspondencia con lo planteado con anterioridad un proceso puede clasificarse según el criterio que se desee estudiar, para los fines de la investigación se clasifica atendiendo al nivel sustantivo de la actividad que se muestra en la figura 1 (proceso estratégico, clave y de apoyo), este criterio es expresado en la literatura por varios autores Peteiro (1998); Suárez (2011) y en la normas de calidad (ISO 9000:2000).

Procesos Estratégicos:

Son aquellos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y principalmente al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación o estratégicos. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

Procesos Claves:

Claves, básicos o fundamentales: Son los que expresan la razón de ser de la organización. Son los que identifican y distinguen a la entidad. Atañen a varias áreas de la empresa y tienen impacto directo en el cliente externo creando valor para este. Son aquellos que directamente contribuyen a realizar el producto o brindar el servicio. A partir de ellos el cliente percibe y valora la calidad de lo ofertado.

Procesos de Apoyo:

Soporte o apoyo: Son los encargados de proveer a la organización de todos los recursos (materiales, humanos y financieros) y crear las condiciones para garantizar el exitoso desempeño de los procesos claves, básicos o fundamentales de la entidad.



Figura 1: Mapa de procesos.

Fuente: (Suárez, 2011).

Otro aspecto importante a conocer sobre los procesos es la necesidad de investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora de los mismos. Para ello, es conveniente tener presentes los siguientes criterios: (Galán, 2006).

- Se deben eliminar todas las actividades superfluas, que no añaden valor.
- Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en definitiva: la eficiencia de los procesos.
- La calidad y productividad requieren atención en los detalles.

- No se puede mejorar un proceso sin datos. En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos (al menos para los procesos claves y estratégicos).
- Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.
- En la dinámica de mejora de procesos se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

Como se ha expresado los procesos permiten estructurar cualquier actividad de forma organizada. Por lo que aplicar y seguir una estructura de procesos en una organización permite: Peteiro (1998); (Universidad EAN , 2013)

- Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de la organización y por lo tanto atajarlos desde su raíz.
- Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo (asignando responsables por proceso y por actividad).
- Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.
- Evitar la “Departamentalización” de la empresa.
- Facilitar la Mejora Continua.
- Simplificar la documentación de los sistemas de gestión (puesto que por convenio un proceso podemos describirlo en un único procedimiento).
- Evitar despilfarros de todo tipo:
 - De excesos de capacidad de proceso.
 - De transporte y movimientos.
 - De tiempos muertos.
 - De stocks innecesarios.
 - De espacio.
 - De actividades que no aportan valor.
 - De fallos de calidad.
 - De conocimiento.

- Facilitar la Integración de los diferentes sistemas de gestión.

Los procesos están conformados por una serie de elementos que han sido mencionados con anterioridad y se explican según el criterio: (Mallar, 2010).

1. Inputs: recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc.

2. Recursos o factores que transforman: actúan sobre los inputs a transformar. Aquí se distinguen dos tipos básicos:

a) Factores dispositivos humanos: planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones.

b) Factores de apoyo: infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, etc.

3. Flujo real de procesamiento o transformación: La transformación puede ser física (mecanizado, montaje etc.), de lugar (el output del transportista, el del correo, etc.), pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción, escrituración, etc.).

Si el input es información, puede tratarse de reconfigurarla (como en servicios financieros), o posibilitar su difusión (comunicaciones).

Puede también tratarse de la transferencia de conocimientos como en la capacitación, o de almacenarlos (centros de documentación, bases de datos, bibliotecas, etc.).

A su vez se puede actuar sobre el mismo cliente de forma física (spa, masajes, etc.), transportarlo (avión, ómnibus, taxi), dársele alojamiento (hotel, hostel), o actuar sobre su cuerpo (medicina, odontología), o en su psicología y satisfacción (conciertos, teatro, cine).

4. Outputs: son básicamente de dos tipos:

a. Bienes: tangibles, almacenables, transportables. La producción se puede diferenciar de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto.

b. Servicios: intangibles, acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente.

Los procesos responden también a varios tipos: de producción y entrega de bienes y/o servicios, el de gestión comercial, el de desarrollo de la visión estrategia y el de desarrollo de producto. Para los fines de la investigación el tipo de proceso en que se profundizará es el de producción.

1.2.2 Proceso de Producción.

El capitalismo revolucionó definitivamente las relaciones de producción, dejando de lado cualquier vestigio de producción que no se funde en la utilización de capital. Este ha aumentado considerablemente la productividad de la sociedad, aunque también ha hecho enormes diferencias entre la abundancia y la pobreza.

Es por esto que la producción es un proceso complejo y no solo por esta causa sino porque relaciona los recursos utilizados en la producción (factores productivos) con el producto terminado conseguido, expresando la cantidad máxima de output que se puede obtener con unos factores productivos (input) y con una tecnología existente.

A partir de tomar la conceptualización de proceso expuesta en el epígrafe anterior y mediante el estudio de la literatura se conceptualiza a la producción como: *el conjunto de procesos, procedimientos, métodos o técnicas que permiten la obtención de bienes y servicios, gracias a la aplicación sistemática de unas decisiones que tienen como función incrementar el valor de dichos productos para poder satisfacer unas necesidades.* Universidad a distancia de Madrid, UDIMA, (2017) Se comienza este subepígrafe conceptualizando la producción por ser el elemento fundamental en un proceso de producción.

La producción se asocia a un sistema físico o proceso *input-output*, representado esquemáticamente en la figura 2 donde se muestra la estructura de un sistema de producción.

Luego de identificar ambos términos que componen el proceso de producción se puede decir que: el **proceso de producción** conceptualmente *está constituido por un sistema dinámico de procedimientos técnicos de modificación o transformación de materias primas, sean estas de origen animal, vegetal o mineral, y que puede valerse tanto de mano de obra humana, como de maquinaria o tecnología para la obtención de bienes y servicios.*

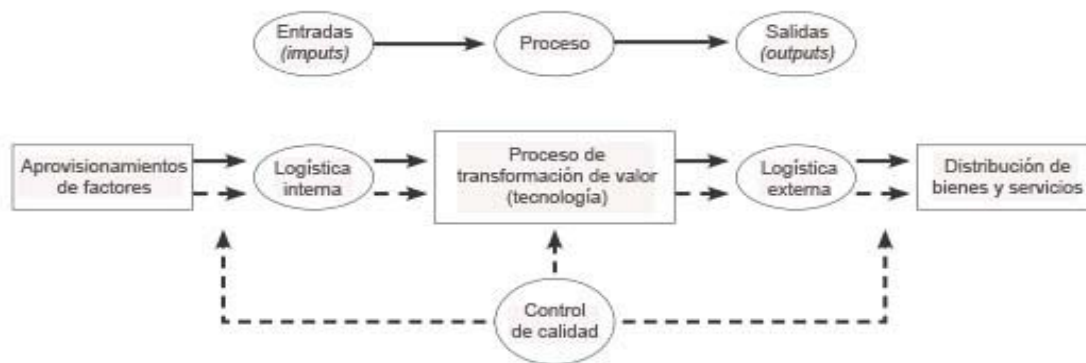


Figura 2: Estructura del sistema de producción.

Fuente: (Bueno, 2005) tomado de <http://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/wp-content/uploads>

En este sentido, el **proceso de producción** se desarrolla por etapas sucesivas que constan de una serie de operaciones interrelacionadas que deben desembocar en la consecución de un producto final cuyo valor, como resultado, se ha incrementado y está apto para su venta y consumo. Actividades que van desde la extracción de las materias primas hasta la puesta en venta del producto.

Las etapas sucesivas que necesita el proceso de producción son: (Figura 3) (Samuelson & Nordhaus, 2004)

- Los **factores productivos** de los que debe disponer la empresa para poder llevar a cabo su actividad.
- La **tecnología**: Por tecnología entendemos la forma de combinar los medios humanos y materiales para elaborar bienes y servicios.
- Los **bienes o servicios** que la empresa produce, los cuales, recordemos, pueden ser finales (destinados al consumo inmediato) o de capital (destinados a ser utilizados para producir otros bienes).

Para conocer mejor qué es un proceso de producción es necesario atender a sus etapas. Cada una de ellas interviene de forma decisiva en la consecución del objetivo final, que no es otro que lograr la satisfacción del cliente, cubriendo las necesidades que se extraen de su demanda mediante un producto o servicio.



Figura 3: Elementos del proceso de producción

Fuente: <http://bancoimagenes.isftic.mepsyd.es/>

La literatura expresa la existencia de tres fases en todo proceso de producción: (Retos en Supply Chain, 2014)

1. Acopio/ etapa analítica: esta primera etapa de la producción, las materias primas se reúnen para ser utilizadas en la fabricación. El objetivo principal de una empresa durante esta fase del proceso de producción es conseguir la mayor cantidad de materia prima posible al menor costo. En este cálculo hay que considerar también los costes de transporte y almacén. Es en esta fase cuando se procede a la descomposición de las materias primas en partes más pequeñas.

2. Producción/ etapa de síntesis: durante esta fase, las materias primas que se recogieron previamente se transforman en el producto real que la empresa produce a través de su montaje. En esta etapa es fundamental observar los estándares de calidad y controlar su cumplimiento.

3. Procesamiento/ etapa de acondicionamiento: la adecuación a las necesidades del cliente o la adaptación del producto para un nuevo fin son las metas de esta fase productiva, que es la más orientada hacia la comercialización propiamente dicha. Transporte, almacén y elementos intangibles asociados a la demanda son las tres variables principales a considerar en esta etapa.

Existen cuatro tipos de procesos de producción diferentes. Son los siguientes: (Retos en Supply Chain, 2014)

- **Producción bajo pedido:** en esta modalidad productiva solamente se fabrica un producto a la vez y cada uno es diferente, no hay dos iguales, por lo que se considera un proceso de mano de obra intensiva. Los productos pueden ser hechos a mano o surgir como resultado de la combinación de fabricación manual e interacción de máquinas y/o equipos.
- **Producción por lotes:** con la frecuencia que sea necesario se produce una pequeña cantidad de productos idénticos. Podría considerarse como un proceso de producción intensivo en mano de obra, pero no suele ser así, ya que lo habitual es incorporar patrones o plantillas que simplifican la ejecución. Las máquinas se pueden cambiar fácilmente para producir un lote de un producto diferente, si se plantea la necesidad.
- **Producción en masa:** es como se denomina a la manufactura de cientos de productos idénticos, por lo general en una línea de fabricación. Este proceso de producción, a menudo, implica el montaje de una serie de sub-conjuntos de componentes individuales y, generalmente, gran parte de cada tarea se halla automatizada, lo que permite utilizar un número menor de trabajadores sin perjuicio de la fabricación de un elevado número de productos.
- **Producción continua:** permite fabricar muchos miles de productos idénticos y, a diferencia de la producción en masa, en este caso la línea de producción se mantiene en funcionamiento 24 horas al día, siete días a la semana, de este forma se consigue maximizar el rendimiento y eliminar los costes adicionales de arrancar y parar el proceso de producción, que está altamente automatizado y requiere pocos trabajadores.

Otro aspecto importante a conocer sobre un proceso de producción son las tendencias aplicables al mismo que consisten en: (Retos en Supply Chain, 2014)

- **Sostenibilidad:** forzando al máximo los ajustes y la economía de los procesos, para un mejor aprovechamiento de los recursos que se traduce en

una empresa más sostenible, tanto de cara al medio ambiente como a su propio futuro.

- **Aplicación de la tecnología:** como por ejemplo en el caso de la combinación de robots con sistemas de visión.
- **Incorporación del big data:** para lograr un mejor ajuste a la demanda y la optimización de las relaciones con proveedores, socios, empresas de transporte, entre otros.

A partir de analizar las características del proceso productivo y la necesidad de mejora que estos requieren, resulta importante la integración del conocimiento al desarrollo de los procesos. Para este fin, la gestión se ha orientado intencionadamente a esta finalidad. Dado el interés de esta investigación de promover una mayor vinculación del conocimiento al proceso de producción, es necesario estudiar el ciclo administrativo y dentro de ello el plan de acción como herramienta que contribuye al logro del objetivo.

1.3 El plan de acción como herramienta del ciclo administrativo.

1.3.1 El ciclo administrativo.

La gestión de las organizaciones ha tenido diferentes miradas en la que se destaca el autor Stoner (s/a), cuando señala que el conocimiento debe quedar documentado pues destruido a gran escala causas perdidas irrecuperables, pues limita la transferencia de estos conocimientos y por tanto la evolución del saber.

Se integra a la investigación el plan de acción desde el enfoque del proceso de dirección o ciclo administrativo por la importancia que tiene esta herramienta en la función de planeación, donde se planifica una dirección acertada en el desarrollo de las actividades de los procesos.

La administración o dirección, como también se le llama por las funciones que realizan ambas, se puede resumir en el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos. (Stoner, s/a)

Se ha tomado la definición de este autor por ser la bibliografía principal de la asignatura de administración que se imparte en la carrera de Contabilidad y Finanzas, pero otros autores también han dado su definición que han sido estudiadas. Ogawa (1970); Ponce (1982); Stoner, Freeman, & Gilbert (1996); Roman & Pablos (2009); Guzmán (2013).

El estudio de estos autores resume la administración como la técnica de la coordinación que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la relación de las cosas y personas que integran una empresa sin importar sus aptitudes particulares o su capacidad, por lo que también es definida como un proceso donde se relacionan actividades para lograr los objetivos deseados.

En aras de una mayor comprensión del tema se muestra la figura 4 con las funciones de la administración y se explican aspectos relevantes sobre cada función:

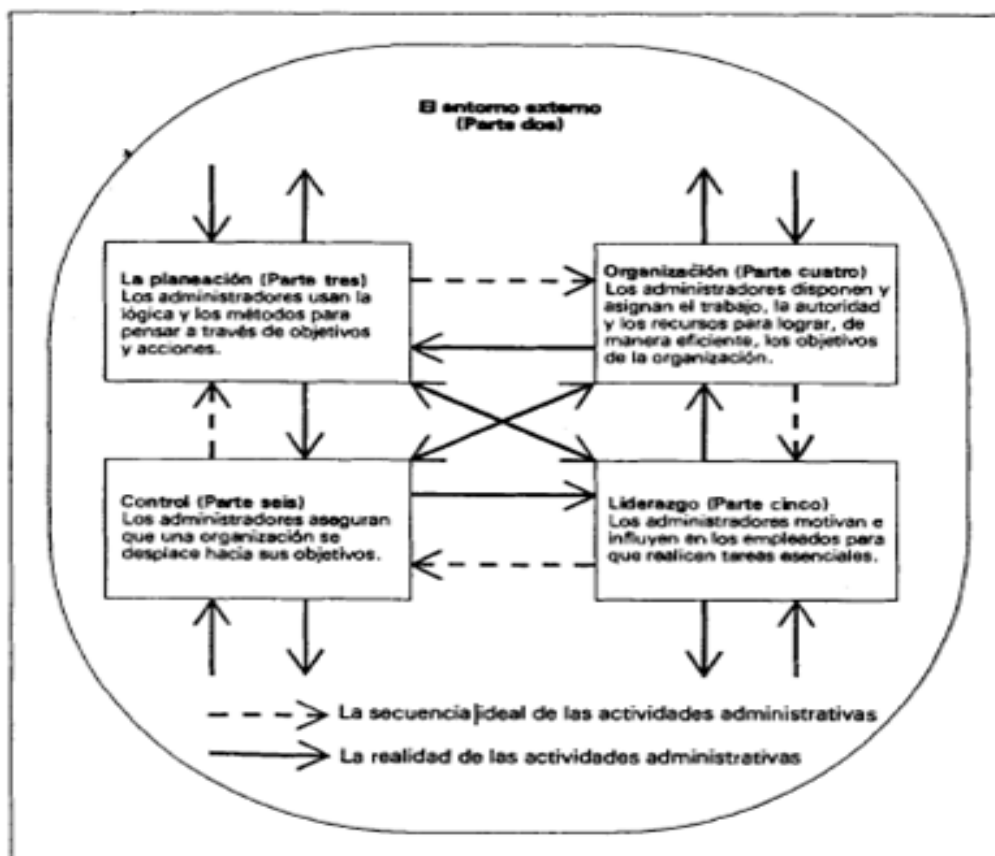


Figura 4: La naturaleza interactiva del proceso administrativo.

Fuente: (Stoner, s/a).

Planeación: Es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. (Stoner, s/a)

La planeación responde a la pregunta ¿qué se va a hacer? Es el elemento de la administración que se enfoca en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de recursos, necesarios para su realización. Estos elementos han de integrarse en planes acción, pues es la herramienta por excelencia de esta función en la cual se profundizara posteriormente. (Guzmán, 2013)

Organización: Dos o más personas que colaboran en forma estructurada para lograr una meta o un conjunto de metas específicas en función de las actividades y sus vínculos. (Stoner, s/a)

Organizar no es más que identificar y clasificar las actividades requeridas de manera que se agrupen para dar respuesta a los objetivos, así como coordinar en forma horizontal y vertical la estructura de la organización asignando a cada grupo un directivo con autoridad necesaria para supervisarlo. Román & Pablos (2009). Por lo que responde a la pregunta ¿cómo se va a hacer?

Dirección o Liderazgo. El proceso de dirigir e influir en las actividades de los integrantes de los grupos relacionadas con sus labores. (Stoner, s/a)

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección una misma cosa por las funciones que esta etapa encierra. Villalva (2008) Aquí se busca lograr la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, de modo que esta función responde a la pregunta ¿se está haciendo?

Control: El proceso de asegurar que las actividades en sí se desarrollen de conformidad con las actividades planeadas. (Stoner, s/a)

Esta etapa de control responde a la pregunta ¿qué se hizo? pues es el análisis de resultados. "Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaba, corregir, mejorar y formular planes. (Guzmán, 2013)

Las funciones fundamentales de la administración están entrelazadas e interrelacionadas y el desempeño de una función no cesa por completo sino que termina antes que se inicie la siguiente. Por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino en función de la situación de la empresa en cuestión. Es decir esta secuencia estará según el orden de las tareas que indique el proceso.

En concordancia con la secuencia de explicación planteada al comienzo del epígrafe se prosigue con la caracterización del plan de acción como recurso de la planeación y guía del resto de las funciones.

1.3.2 El plan de acción: características e importancia.

Para esta investigación la función más importante a estudiar, dentro del campo de acción de la administración, es la planeación por ser el objetivo general de esta investigación: integrar el enfoque de la GC al proceso de producción del ron a granel CUBAY mediante un plan de acción; siendo este una de la herramienta fundamental de esta función.

Según la planeación:

Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtener resultados. Además, permiten: (Stoner, s/a)

- a) que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
- b) que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos.
- c) que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

Además se clasifican comúnmente en dos tipos: (Stoner, s/a)

Plan Estratégico: es el plan destinado a lograr metas generales de la organización.

Plan Operativo: es el plan que proporciona los detalles necesarios para incorporar la estrategia en las operaciones cotidianas de las organizaciones.

Por tanto, un plan de acción no es más que *la presentación de ciertas tareas que deben ser realizadas en un tiempo determinado por personas asignadas, por medio de la utilización de un conjunto de recursos que les fueron destinados con la finalidad de cumplir un objetivo en específico.* (Gutierrez, 2017)

Para la confección de un plan de acción se debe seguir la secuencia de una serie de preguntas que se responderán para cada objetivo que se plantee:

- ✓ ¿Qué vamos a hacer...?
- ✓ ¿Para qué lo vamos a hacer...?
- ✓ ¿Cómo lo vamos a hacer...?
- ✓ ¿Cuándo lo vamos a hacer...?
- ✓ ¿Quién de nosotros lo va hacer...?
- ✓ ¿Con que recursos...?



Figura 5: Plan de acción.

Fuente: <https://es.scribd.com/doc/6490905/Plan-de-Accion>.

Las interrogantes que responden a los elementos que integran un plan de acción pueden describirse de forma sencilla en cuatro pasos:

Como **primer paso**: se enumeran las acciones a llevar a cabo para conseguir lo propuesto como objetivo.

El **segundo paso**: referente al responsable, declara la obligación de estos de responder sobre la tarea asignada, donde el mismo es consciente de sus obligaciones y actúa conforme a ellas.

En este punto se cree importante resaltar el hecho de que una persona sea la responsable no quiere decir que sea la encargada de hacerlo todo. Significa que es la persona encargada de controlar que todo salga como se ha planificado, repartiendo y delegando tanto tareas como responsabilidades, pero nunca la responsabilidad final de cumplir con lo planificado.

El **tercer paso**: responde a: cuándo se hará y en qué orden. Por lo que el plan de acción ha de estar calendarizado, con fecha de inicio, final, e hitos intermedios. Para ello será necesario conocer, entre otras cosas, los picos de trabajo y los momentos en los que necesitaremos recursos de diversa naturaleza.

Además es importante saber qué actividades dependen de otras para su realización, para así poderlas ordenar y priorizar y por supuesto, que las personas responsables se coordinen para que se pueda hacer lo propuesto en tiempo y forma.

Todas las actividades e hitos deberán plasmarse en un calendario general para que no se pisen con otras, además de para que todas las personas de la empresa puedan conocer en qué momento, se va a hacer qué, y así estar disponibles, con sus responsabilidades y tareas hechas.

En **cuarto paso** y último: se aborda los recursos necesarios indispensable para poder llevar a cabo el plan de acción ya sean: económicos, humanos, materiales e inmateriales, temporales, etc.

Aquí la persona responsable de cada una de las actividades deberá conocer qué necesitará, quien se lo tiene que proveer, cuánto costará y, por supuesto, cuando ha

de estar disponible. Se hace imprescindible la coordinación para que todos los recursos estén en el momento necesario.

En estos cuatro pasos se ha detallado la utilidad del plan de acción que se resume en una herramienta para distribuir las actividades y optimizar nuestro tiempo definiendo las acciones operativas y tareas a realizar en un tiempo determinado, bajo la supervisión y control del responsable.

En el ciclo administrativo el plan de acción es crucial pues coordina sus elementos organizativos, constituye una guía para el ejercicio del mismo y es un parámetro de control para el monitoreo de las acciones; con lo cual genera un proceso de retroalimentación que permite actualizar y definir nuevas acciones para el próximo periodo.

Los epígrafes abordados constituyen el basamento teórico que marca enfoques y características de las variables de estudio utilizadas para el desarrollo de esta investigación. A continuación se presenta un diagnóstico de estas variables en el proceso productivo del ron a granel “CUBAY”.

1.4 Conclusiones del capítulo.

- ✓ La Gestión del Conocimiento actúa como motor de cambio dentro de la organización y anticipa los cambios en la cultura de la misma; facilita que los empleados y la organización apliquen su capital intelectual de la manera más eficaz posible, y se benefician de ello. Crea un ambiente donde el conocimiento y la información disponibles en una organización sean accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación y hacer posible mejorar las decisiones.
- ✓ En el Proceso de producción se integran un conjunto de entradas, transformaciones y salidas que conforman un producto. En la actualidad se le introduce un elemento de relevancia: la información, permitiendo conocer los flujos de los procesos y aumentando las oportunidades para el incremento de valor agregado del producto que se confecciona.

- ✓ El proceso de Dirección o ciclo administrativo, en las organizaciones a través de las funciones planeación, organización, dirección y control influyen en la existencia de una coherencia administrativa, lo cual se verá reflejado en el éxito de las organizaciones. El Plan de acción como herramienta del ciclo administrativo juega un papel fundamental, pues en él se trazan las acciones concretas a desarrollar para el cumplimiento de las tareas planificadas.

Capítulo- II: Plan de acción para integrar el enfoque de la GC al proceso de producción del ron a granel “CUBAY”.

Para promover la integración del enfoque de la GC en una organización es necesario partir de un reconocimiento del estado actual de las variables que intervienen en su desarrollo. En tal sentido se asume una metodología de diagnóstico que permite identificar los factores que frenan y favorecen la integración del enfoque de GC, factores que constituyen el principal insumo para el diseño de un plan de acción.

2.1 Caracterización de la UEB “CUBAY”.

El ron a granel “CUBAY” es un producto que se encuentra dentro de la cartera de productos de la UEB “CUBAY” perteneciente a la Empresa de Bebidas y Refrescos (EMBER) de La Habana la cual ofrece productos y servicios de calidad, sustentados en la experiencia, nivel técnico, capacidad de innovación y sentido de pertenencia de sus trabajadores. Por sus resultados alcanzados la ubican en una posición de liderazgo en el mercado de bebidas y refrescos.

EMBER La Habana produce y comercializa de forma mayorista bebidas alcohólicas, refrescos, vinos, bebidas no carbonatadas, vinagre, agua, hielo, colorante color caramelo, extractos aromáticos, mezclas secas y frutos secos.

En la UEB “CUBAY” se realizan solo producciones de vinos, embotellamiento del ron Legendario para la exportación y la producción y comercialización del ron a granel para la población de La Habana según la demanda.

En sus ideas rectoras se expresa como misión y visión:

- **Misión:** la producción de Bebidas y Licores con calidad y tradición para satisfacer el mercado nacional e internacional. (EMBER, 2016)

- **Visión:** mantener un incremento sostenido de las producciones nacionales y de exportación que garanticen las necesidades del mercado con la calidad requerida. (EMBER, 2016)

Para un mejor acercamiento al proceso de producción del ron a granel “CUBAY” y a la UEB, se describe brevemente en que consiste el proceso.

El proceso de producción y comercialización del ron a granel está conformado por cuatro subprocesos encaminados a: confeccionar el plan de producción anual, gestionar los recibos de la materia prima para la confección del producto, la propia fabricación del ron a granel y finalmente la venta a la empresa de comercio de la provincia La Habana.

Para un mejor acercamiento a la UEB y al producto objeto de estudio de la investigación se aplica una metodología de diagnóstico que se explica en el epígrafe siguiente.

2.2 Metodología para el diagnóstico de la información, del conocimiento y las tecnologías en el proceso productivo del ron a granel “CUBAY”.

La metodología utilizada para el diagnóstico del proceso de producción del ron a granel “CUBAY”, parte de un diseño preliminar Alba & Herrera (2014) y sigue la secuencia que se muestra en la figura 6. Es importante destacar que dado el tiempo y las posibilidades de la investigación, el presente estudio se realiza para proceso en un actor de la cadena de este producto: la UEB “CUBAY” perteneciente a la Empresa de Bebidas y Refrescos (EMBER) de La Habana.

Se decide seleccionar esta metodología por ser comprensible y completa, además de abordar elementos contemporáneos de la Gestión de Información, la Gestión del Conocimiento y las Tecnologías de Información como soporte para estos procesos.

La metodología está compuesta por seis fases que precisan los indicadores a evaluar durante el estudio. A continuación se presenta una breve reseña sobre cada fase y los instrumentos que se utilizarán:

Fase 1. Cadena. Se dedica a la identificación de actores y el sistema de relaciones que se establece entre ellos. Se determina el actor principal de la cadena (UEB “CUBAY”) y las relaciones del mismo como del proceso de producción, proceso dentro del actor que es analizado. Para conocer sobre este actor, qué vínculos establece con otros y cómo desarrolla sus procesos se aplican las técnicas: 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.

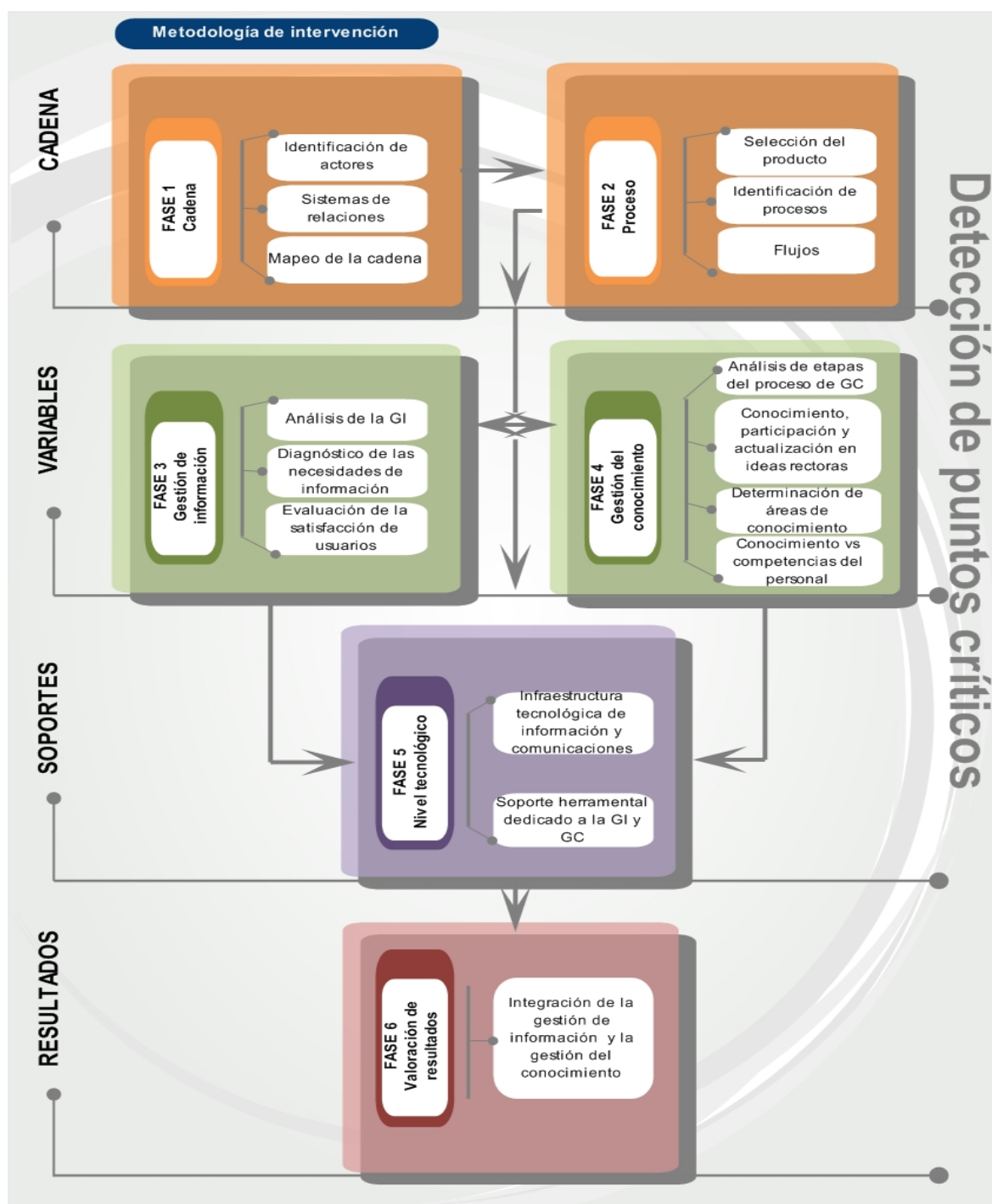


Figura 6. Metodología para el diagnóstico de la GI, la GC y las TIC's en la producción del ron a granel.

Fuente: (Alba & Herrera 2014).

Fase 2. Procesos. Se basa en el diagnóstico de los elementos que permiten la articulación de los procesos. El mismo comienza con la selección del producto, se identifican los procesos y los flujos que articulan al actor de la cadena y al proceso objeto de la investigación. Estos datos se obtienen por medio del análisis

documental y la entrevista personal a directivos y técnicos. Como resultado de esta fase se obtiene un cuadro resumen de los elementos que componen el proceso de producción del ron a granel “CUBAY”. La comprobación de la información se logra por medio de las técnicas grupales por rondas y la observación directa.

Fase 3. Diagnóstico de la Gestión de la información (GI) en el proceso de producción. La fase está compuesta por tres pasos:

El primer paso: análisis de la GI, para conocer cómo es el tratamiento de la información (registro, socialización, distribución, almacenamiento), la protección de la información y posibilidades de la confección de productos de información. Para ello se aplica como instrumento la entrevista personal, esta técnica se constata con la observación directa y el análisis documental.

El segundo paso: diagnóstico de las necesidades de información, permite conocer las necesidades y requerimientos de información, para lograrlo se aplica el análisis de documentos, la entrevista personal y la observación directa al proceso.

El último paso se encarga, de la evaluación de la satisfacción de los usuarios para conocer el grado de satisfacción de los mismos con las informaciones que reciben; para ello se tienen en cuenta los indicadores: frecuencia, precisión y confiabilidad de la información. Los métodos de obtención de información 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”. Está compuesto por cuatro pasos.

Primer paso: Esta etapa tiene el propósito analizar las etapas de la GC a partir de medirlo según los criterios de importancia y frecuencia que le otorgan. Para obtener dicha información se utiliza la observación directa, el análisis de documentos rectores y entrevistas personales. Los resultados son procesados con los programas estadísticos EXCEL y SPSS V.22.

Segundo paso: Está determinado por el conocimiento del personal acerca de las ideas rectoras. Si son capaces de identificar áreas de conocimiento y si estas concuerdan con las expresadas en las ideas rectoras. Este ejercicio permite la

participación del personal en la actualización de las Ideas rectoras. La información para realizar este análisis se obtiene por medio de entrevistas personales.

Tercer paso: se dedica a la determinación de las áreas de conocimiento en el proceso de producción del ron a granel “CUBAY”, así como los conocimientos presentes en el personal que integra el proceso por medio de un cuestionario y una guía de observación directa.

Cuarto y último paso: consiste en la determinación del nivel de relación del conocimiento con las competencias del personal asociado al proceso productivo. Se utilizan las técnicas entrevista personal, 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” (Anexo 2).

Fase 5. Diagnóstico del nivel tecnológico en el proceso de producción del ron a granel. Para este estudio se definen dos pasos.

Primer paso: el análisis de la infraestructura tecnológica de información y comunicaciones, mediante la cual se puede conocer cómo es 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 observación directa.

Segundo paso: precisa el análisis del soporte herramental de la GI y GC en el proceso productivo del ron a granel “CUBAY”. Se define 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 directivos y especialistas del proceso.

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” exponiendo los principales problemas detectados, las contribuciones que aporta la metodología y los elementos que favorecen la aplicación del plan para la integración del enfoque de GC al proceso de producción, objetivo final de la investigación

2.3 Aplicación y resultados del diagnóstico.

La investigación se desarrolla en la UEB “CUBAY” perteneciente a la Empresa de Bebidas y Refrescos EMBER de la Habana, cita en Basarrate no. 102 entre San Miguel y San Rafael. La Habana. En la misma se realiza el embotellado del ron Legendario para la exportación, así como la producción y comercialización del ron a granel “CUBAY” para los distintos establecimientos de comercio de La Habana. Este último proceso será el medio para la aplicación del estudio.

En la investigación no se realiza tratamiento muestral pues el número total de personas implicadas en el proceso es pequeño, lo cual constituye la población objeto de estudio la que se distribuye según la tabla 1.

Tabla 1: Distribución de la población.

Categorías	Cantidad	Mujeres	Hombres
Técnicos ¹	6	4	2
Dirigentes	3	1	2
Total	9	5	4

Fuente: Elaboración propia.

A la población se le aplicaran los instrumentos de la metodología de diagnóstico según las variables objeto de estudio (Tabla 2) y (Tabla 3), lo cual permite la triangulación de la información aportando veracidad y objetividad. Las técnicas empleadas se muestran en la tabla 3 y el conjunto de documentos consultados se presentan en el Anexo 2.

¹ La categoría técnicos se compone de los 4 especialistas de calidad y 2 tecnólogos que intervienen en el proceso de producción del ron a granel “CUBAY”.

Tabla2: Conceptualización y operacionalización (indicadores).

VARIABLES	Proceso de producción	conceptualización	Todo proceso de producción es un sistema de acciones dinámicamente interrelacionadas orientado a la transformación de ciertos elementos “entrados”, denominados factores, en ciertos elementos “salidos”, denominados productos, con el objetivo primario de incrementar su valor, concepto éste referido a la “capacidad para satisfacer necesidades”. (Cartier, 2003)	
		operacionalización (indicadores)	1. Proceso 2. Áreas que involucran 3. Responsables o implicados 4. Origen/ Entrada	5. Flujo Informacional 6. Plazo de ejecución 7. Salidas/ Destino
	Gestión del Conocimiento	conceptualización	Es el proceso que abarca el tratamiento intencionado de la información y el conocimiento interno y externo de la organización, de manera tal, que lo incorpora a la filosofía y mecanismos de gestión a partir de un reposicionamiento del talento humano como principal activo para articular y aportar valor a los flujos de una organización y por ende a sus resultados, utilizando como medio los soportes tecnológicos. (Alba & Herrera, 2015)	
		operacionalización (indicadores)	Ciclos de la GC 1. Identificar conocimiento 2. Crear conocimiento 3. Almacenar conocimiento	4. Estructurar el conocimiento 5. Socialización del conocimiento
	Plan de Acción	conceptualización	La presentación de ciertas tareas que deben ser realizadas en un tiempo determinado por personas asignadas, por medio de la utilización de un conjunto de recursos que les fueron destinados con la finalidad de cumplir un objetivo en específico. (Gutierrez, 2017)	
		operacionalización (indicadores)	1. Acciones generales. 2. Responsable. 3. Participantes.	4. Tiempo de ejecución. 5. Recursos necesarios. 6. Observación.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3: Variables, técnicas y métodos utilizados en la investigación.

Variables	Indicadores/Técnicas						Métodos
	Proceso	x		x			
Proceso de Producción	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.						

Fuente: Elaboración propia.

La información captada se procesa a través del programa estadístico SPSS V.22.

Siguiendo la metodología de diagnóstico antes referida, y a partir de la aplicación de técnicas de entrevistas y cuestionarios realizados al personal que interviene en el proceso de producción del ron a granel “CUBAY” se obtuvo como resultado:

Fase 1: Cadena.

1.1- Identificación de actores.

La UEB “CUBAY” perteneciente a la Empresa de Bebidas y Refrescos (EMBER) de La Habana constituye el actor que será analizado dentro de la cadena, siendo el principal implicado en la producción de ron a granel “CUBAY”. El resto de actores que intervienen se determinaron a través de la técnica: entrevista personal (Anexo3).

Los actores son:

- Empresa de Bebidas y Refrescos de La Habana (EMBER).
- UEB “CUBAY”
- Ronera Santa Cruz del Norte.
- Empresa de Comercio de La Habana.

Por otra parte, como el objeto de estudio de la investigación se centra en el proceso de producción del ron a granel, que según su clasificación es una producción en masa, se determinó los implicados directos a la producción: Director de La UEB, Especialista Comercial, Jefe de Producción, Especialistas de Calidad y Tecnólogos. Esta información se obtuvo a través de una entrevista personal (Anexo 3),

1.2- Sistema de relaciones.

En este paso se exponen brevemente las relaciones de la UEB con los otros actores de la cadena, así como el sistema de relaciones hacia lo interno de la entidad.

Las relaciones entre la UEB con el resto de actores se pudo conocer a través de entrevista personal (Anexo3), lo que aportó la secuencia de la cadena. El ciclo comienza con el envío del plan de producción anual subdividido mensualmente, desde EMBER al director de la UEB “CUBAY” el cual informa al consejo de dirección el plan a cumplir. Consecuente con las cifras directivas recibidas se gestiona con la ronera “Santa Cruz” las cantidades de materias primas necesarias, además de las fechas de envíos según el cronograma de producción. Se contrata con la Empresa de Comercio de La Habana según la disponibilidad y la demanda de la fábrica, las

cantidades de ron a producir para los establecimientos pactados en la ciudad. Una vez que arriba la materia prima (caldo 70) a la UEB, se procede a la producción del ron a granel “CUBAY”. Cuando el producto está terminado se comercializa.

Como se planteó al inicio de este paso también se establecen las relaciones internas que ocurren durante el proceso de producción. Estas relaciones se determinaron a partir de aplicar una entrevista personal (Anexo4) dirigida a los directivos y especialistas que intervienen en el proceso de producción del ron a granel “CUBAY”, y mediante el estudio del organigrama de la UEB (Anexo 5). El proceso sigue la siguiente secuencia:

El proceso comienza con el recibo del plan de producción anual por el Director de la UEB, el mismo lo informa en el consejo de dirección. Posteriormente el especialista comercial gestiona la llegada de la materia prima (caldo 70), una vez la materia prima llega a la fábrica, el especialista de calidad le realiza los análisis químicos correspondientes, redacta y entrega el parte de conformidad al jefe de producción. Para dar comienzo al proceso productivo, el jefe de producción da la orden al tecnólogo de comenzar la producción del granel. Finalizada la producción se realiza otro análisis de calidad al producto final, el jefe de esta área entrega el parte al especialista comercial y este se encarga de organizar la venta del producto final.

1.3- Mapeo del proceso:

En este paso correspondiente al mapa de proceso de la fase 1, donde se expone lo referente al actor de la cadena (UEB “CUBAY”), se utilizó la guía de observación directa (Anexo 6) para aplicarla al proceso productivo y se analizaron los documentos del (Anexo 2) para confeccionar el mapa de procesos (figura 7) del proceso de producción del ron a granel “CUBAY”, pues la UEB no cuenta con uno que muestre su funcionamiento.

En correspondencia con los documentos rectores y las respuestas obtenidas mediante la entrevista aplicada se expone como expresión gráfica la secuencia a seguir. (Figura 7)

MAPA DE PROCESO (PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL RON A GRANEL “CUBAY”)

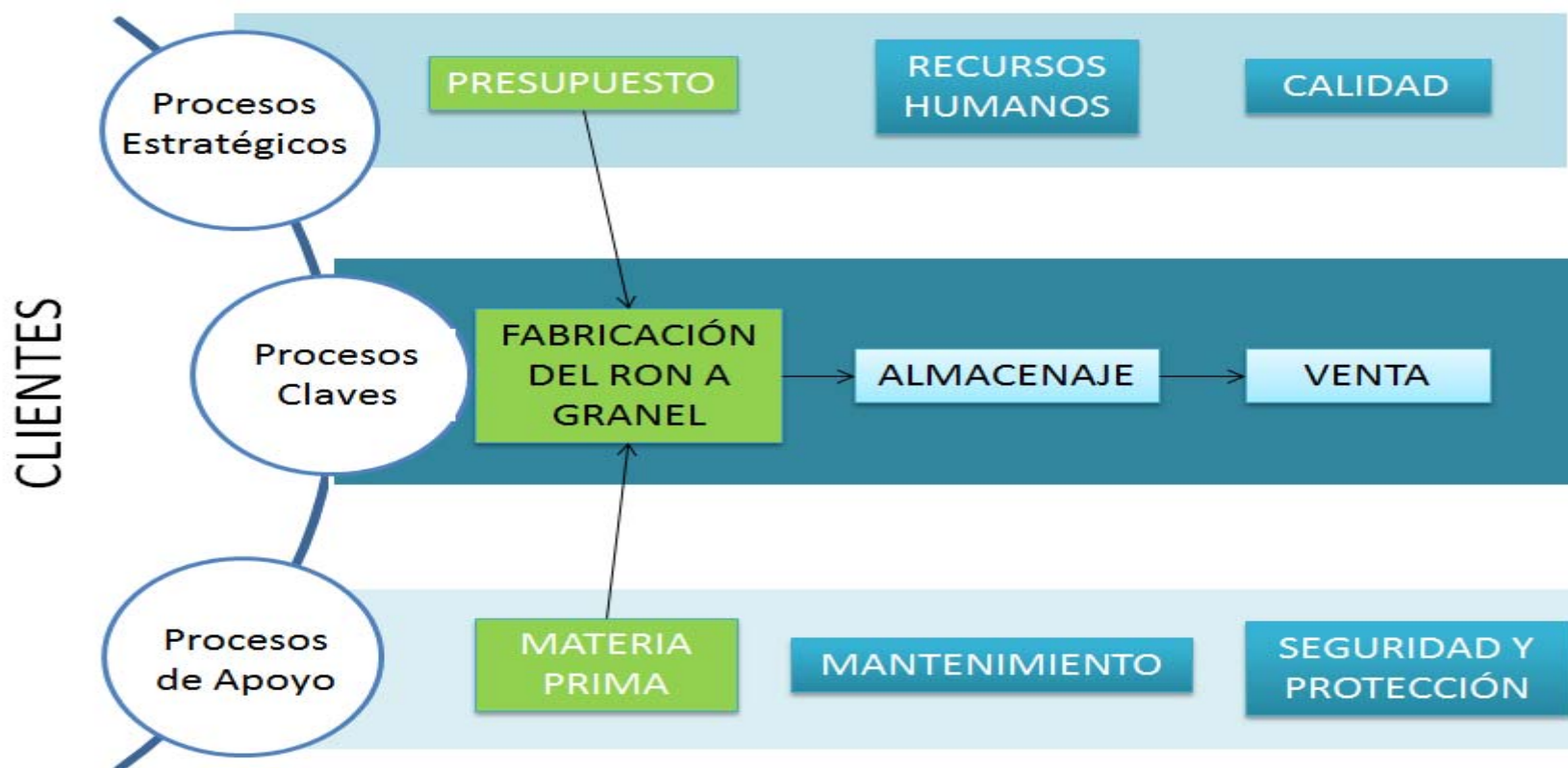


Figura 7: Mapa de los procesos del proceso de producción del ron a granel “CUBAY”.
Fuente: Elaboración Propia.

Fase 2: Proceso.

2.1- Selección del producto.

En la UEB “CUBAY” se realizan producciones de vinos, vino seco, el embotellado del ron Legendario para la exportación, así como la producción y comercialización del ron a granel “CUBAY” producto que será analizado en la investigación.

2.2- Identificación de procesos.

El proceso objeto de estudio es la producción de ron a granel “CUBAY” El diagnóstico aplicado a este proceso permite a través de las técnicas: análisis documental (Anexo2), observación directa (Anexo 6) y entrevista (Anexo 3) al director de la UEB y a los trabajadores involucrados directamente a la producción y al investigador identificar la secuencia del proceso:

Primeramente se comienza con la elaboración del plan de producción anual, donde se planifican las producciones que se realizarán mensualmente. Esta planificación se lleva a cabo entre la Dirección General de EMBER y la Dirección de Comercio, conciliando la disponibilidad técnica de la empresa y de la demanda del producto con el fin de lograr mayor satisfacción en la población. En este primer momento del proceso se elaboran las cifras directivas

El segundo proceso es la recepción de las materias primas necesarias según el plan de producción establecido. La materia prima utilizada es el Caldo 70, el cual es traído en pipas desde la ronera de Santa Cruz. En este proceso se realizan dos análisis de la calidad, uno antes de ser extraído el caldo de las pipas para comprobar que esté en el estado correcto el caldo y otro luego de ser descargado en los tanques de procesamiento o barriles de destilación como también se les conoce. En este subproceso se elabora el Reporte primario de la evaluación de conformidad de calidad.

El tercer proceso es la propia fabricación del ron a granel, el cual consiste en destilar todo el caldo 70, pasarlo luego por agua des-ionizada y aplicarle el colorante color caramelo. Esta parte del proceso tiene una duración aproximada de un (1) día según las cantidades a producir. El proceso termina luego de dejar reposar la mezcla por tres

días. Durante el proceso se realizan dos análisis de calidad uno al finalizar la destilación y otro una vez que se deposite el ron destilado en los tanques de reposo.

Una vez el ron está depositado en las pipas, se le realiza otro análisis de calidad y se firma un certificado de conformidad para garantizar su calidad antes de proceder a su transportación hacia los establecimientos, en este paso ocurre la venta del granel a la Empresa de Comercio de La Habana.

En este paso se confecciona la Tabla 4 mediante los datos recopilados según los instrumentos: entrevista, la guía de observación y el análisis documental que aparecen en los anexos 2,3 y 5, los que sirvieron para detallar este paso de la fase 2.

2.3- Flujos.

En el tercer paso de la fase 2 referente al proceso, se analizan los flujos de información que circulan en los subprocesos que aparecen en la tabla 4 y que se determinaron según la revisión de los documentos que se muestran en el anexo1, siendo estos:

- Necesidades y capacidad productiva de la empresa.
- Análisis de la calidad de la materia prima.
- Cantidad de materias primas a producir.
- Reporte primario de la evaluación de conformidad de calidad.
- Vale de entrega de materias primas.
- Parte de producción.
- Certificado de conformidad.
- Planificación de la producción.
- Informe de ensayo.
- Posibilidades de producción.

El análisis del uso de estos flujos se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Descripción de los procesos que ocurren en la producción del ron a granel “CUBAY”.

Proceso	Áreas que involucran	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 Fabrica	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	3 días	Certificado de conformidad Vales de salida	Puntos de venta

Fuente: Elaboración propia.

Fase 3: Gestión de Información.

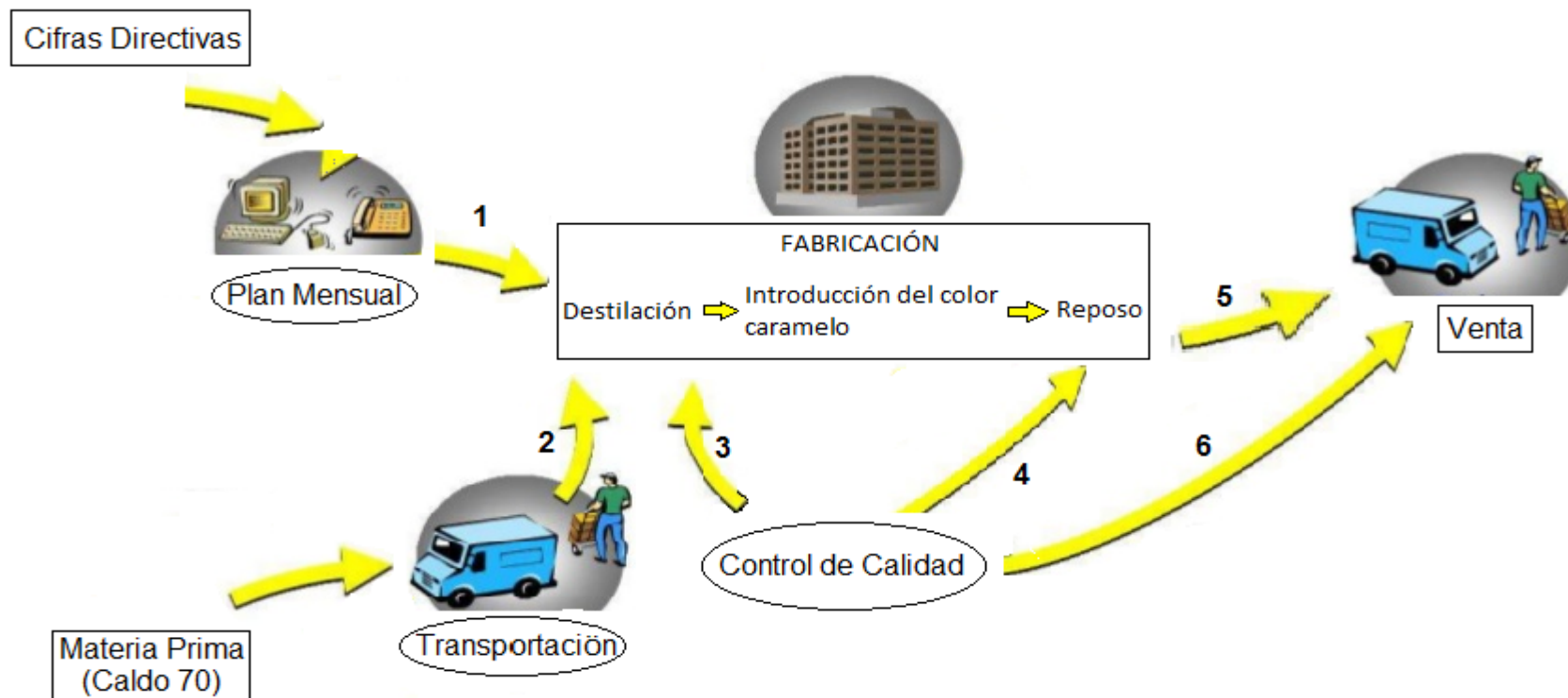
3.1- Análisis de la GI.

El análisis de la GI en la UEB “CUBAY” se llevó a cabo mediante las técnicas de entrevista, revisión de documentos y la observación directa (Anexo 2, 3 y 5), donde se exponen los diferentes momentos del proceso de fabricación del ron a granel “CUBAY”, los responsables que intervienen, las áreas involucradas en este proceso de producción, los flujos de información que llegan a cada proceso, los plazos de ejecución que están regulados, el origen de donde se emite la información y el destino. También se muestran las salidas de información, el soporte de la misma si es automatizado o manual y la vía por donde viaja la información. (Tabla4)

En el análisis de estos elementos se detectan los principales problemas en materia GI presentes en el proceso de producción, concentrada en que la información:

- No está discriminada.
- Ni clasificada por nivel de prioridad información en estratégica, clave y de apoyo.
- No se precisan los requerimientos para la conservación, gestión, protección y almacenamiento de la información.

Por tanto luego de analizados estos elementos y planteados los principales problemas en materia de información se determina que el flujo de informativo del proceso productivo que en la UEB no está documentado. Se procede a confeccionar dicho flujo por la importancia de este para el desarrollo de la investigación y desempeño del proceso productivo del ron a granel “CUBAY”; así como el interés del personal de contar con este instrumento. El flujo fue construido con la supervisión y aprobación de los especialistas del proceso (especialistas de calidad y tecnólogos) y se muestra en la figura 8.



1. Orden de producción.

2. Vale de entrega de materias primas.

3. Análisis de la calidad de la materia prima.

4. Reporte primario de la evaluación de conformidad de calidad.

5. Parte de producción.

6. Certificado de conformidad.

Figura 8: Flujo informativo del proceso productivo del ron a granel.
Fuente: Elaboración propia.

3.2- Diagnóstico de las necesidades de información.

A través de la entrevista realizada a directivos y especialistas dedicados a la elaboración del ron a granel “CUBAY” (Anexo3) y la comprobación de las respuestas obtenidas mediante: el análisis de los documentos, que se listan en el anexo 2 y la observación directa del proceso (Anexo 5); resulta en que para poder realizar su trabajo el personal necesita conocer sobre la siguiente información: control de la producción, ordenes de producción, reporte de certificación de cumplimiento de los parámetros establecidos de calidad, certificado de que el producto está listo para salir al mercado y el vale de entrega de materias primas.

Por la situación precaria en materia de GI en el centro se observó un mal manejo de la información que provoca retrasos en sus producciones ocasionando pérdidas económicas e incumplimiento de los planes establecidos.

3.3- Evaluación de la satisfacción de los usuarios.

Mediante la aplicación de la entrevista (Anexo 3) y la observación directa (Anexo 5) se pudo conocer que los usuarios se encuentran en su gran mayoría insatisfechos con la información que reciben para realizar sus funciones y que las vías son obsoletas, por lo que impiden la claridad de la información para su manejo y almacenamiento.

El acceso, la localización, la distribución y la socialización de la información son evaluadas de regular, ya que no presentan los requerimientos adecuados para el desarrollo de la tecnología de información, por lo que perjudica la adquisición y el intercambio de la información con los diferentes usuarios.

Fase 4: Gestión del Conocimiento.

4.1- Análisis de etapas del proceso de GC.

Como parte de esta fase es necesario en un primer paso hacer un análisis de las etapas del proceso de GC. Para lo cual se utilizó un cuestionario que se muestra en el anexo 7. A partir de su aplicación al personal implicado en el proceso se determinó la frecuencia e importancia de las actividades que componen el proceso de producción en materia de GC ejemplificada en las figuras 9, 10 y 11. En la figura

9 se procesan los datos en Excel y en la figuras 10 y 11 se muestra el procesamiento según el programa estadístico SPSS 22.

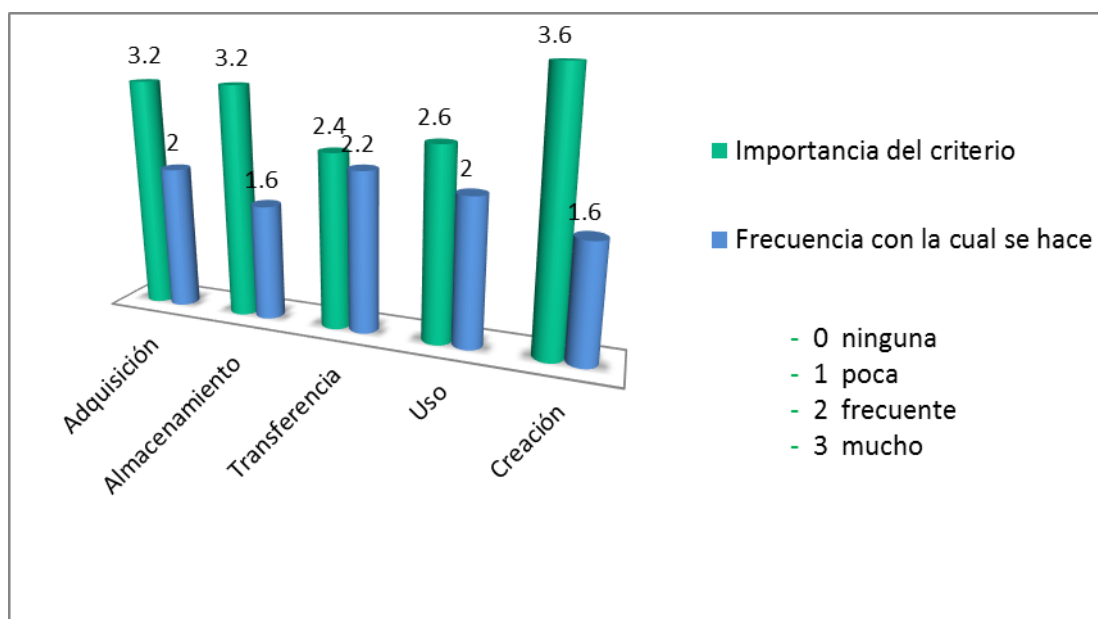


Figura 9: Frecuencia e importancia de las actividades de GC.

Fuente: Elaboración Propia.

En el análisis cualitativo de los datos se observa que el criterio de Importancia relativa muestra sus valores más significativos en las variables: adquisición, almacenamiento y creación; y los más bajos en la transferencia y el uso del conocimiento. Como se puede apreciar en la figura 9 los valores promedios obtenidos oscilan entre los 2.4 y los 3.6, cifras que expresan una importancia media para la GC en el desarrollo de su actividad productiva.

A pesar de no mostrar en sus respuestas una importancia alta para la GC, reconocen que la ausencia de la misma ha ocasionado problemas en el desarrollo de sus actividades y generado impacto económico por pérdidas materiales a causa de la calidad del producto final, que provocan pérdidas monetarias y dificultades con las gestiones comerciales a causa de retrasos en las informaciones.

El criterio Frecuencia (figura 11) nos muestra que en el desarrollo de la producción del ron a granel el proceso de GC se realiza poco, por lo cual relacionando ambos criterios se puede afirmar la necesidad de darle un papel más activo a la GC en aras de mejorar la calidad de las producciones de la empresa.

El programa estadística SPSS V.22 muestra otras bondades al mostrar la dispersión de los datos, permitiendo analizar los resultados con otra óptica.

En las figuras 10 y 11 se observa solo una concordancia en los resultados referentes a la creación del conocimiento tanto en el criterio de importancia como en la frecuencia de las actividades de GC, respuesta comprensible pues el personal encuestado trabaja directamente a la producción.

Un resultado alarmante, es la concentración de los niveles más bajos de respuesta en la frecuencia con que se adquiere y almacena el conocimiento aunque no dejan de reconocer su importancia, lo que demuestra el desconocimiento de la dinámica de la GC por parte del personal.

De forma general las respuestas siguen la misma tónica por lo que se tomarán en cuenta en la elaboración del plan de acción.

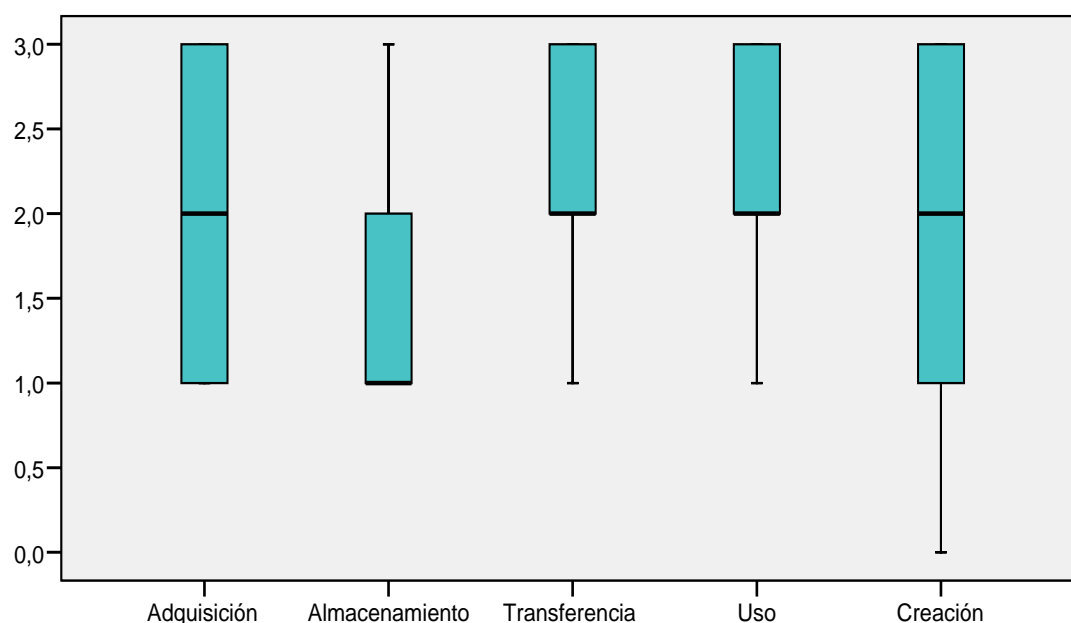


Figura 10: Importancia de las actividades de GC.

Fuente: Elaboración Propia.

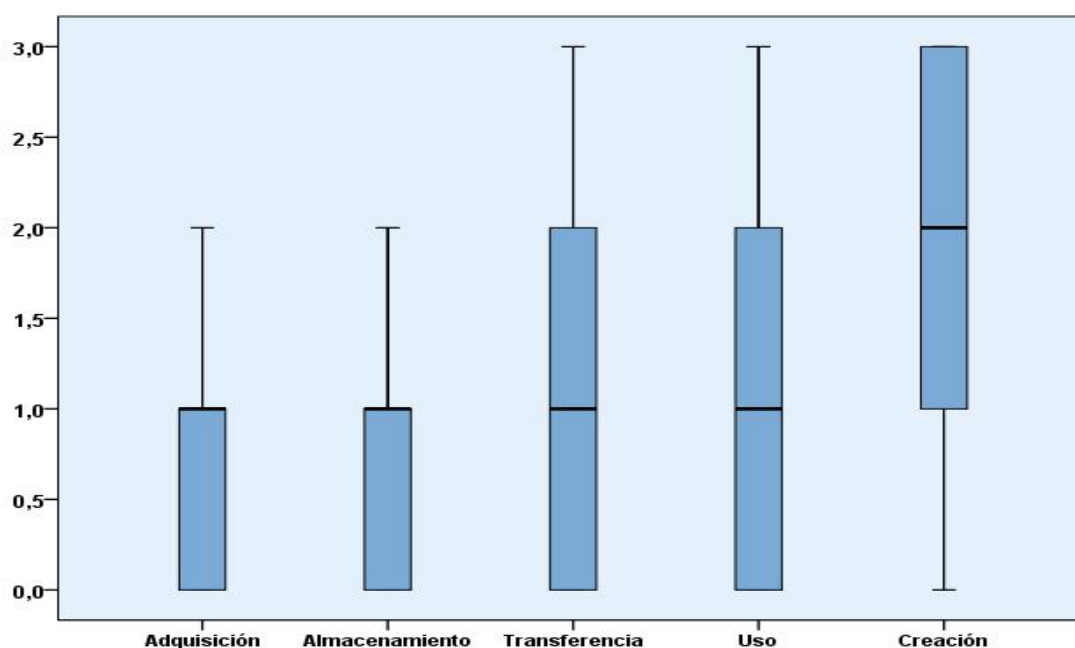


Figura 11: Frecuencia de las actividades de GC.

Fuente: Elaboración Propia.

4.2- Conocimiento, participación y actualización del personal en ideas rectoras.

En este paso de la fase 4 referente a la GC se elabora la Tabla 5 donde se representa la cuantificación del grado de conocimiento de los diferentes directivos y especialistas acerca de las ideas rectoras de la entidad según el procesamiento de los resultados de la entrevista. (Anexo 3)

Tabla 5: Conocimientos del personal sobre las Ideas Rectoras.

	Misión	Visión	Objetivos Estratégicos
Respondió correctamente	4	3	0
Expresaron las ideas incompletas	1	2	0
No supieron responder	4	4	9

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 5 expresa el nivel de conocimiento del personal entrevistado sobre la Misión, visión y Objetivos Estratégicos de la entidad. Analizándose los resultados obtenidos porcentualmente de la siguiente forma: el 44% del personal conoce exactamente el contenido de la misión de la entidad, el 11% expresó las ideas

incompletas y el 44% restante no supo responder acerca de su contenido. Con la Visión se realizó idéntico tratamiento y resultó que: el 33% respondió correctamente, el 22% respondió las ideas incompletas y el 45% no supo responder. Los Objetivos Estratégicos mostraron respuestas alarmantes al resultar que 100% de los entrevistados desconocía de su contenido ni su existencia. A través de la revisión de los documentos se constató que no están definidos en la UEB.

Estos resultados son de importancia pues en las ideas rectoras quedan expresadas las áreas de conocimientos, lo antes mencionado no implica que estas sean las únicas ni las correctas pues el personal implicado en los procesos en este caso muestran otras opiniones lo que promueve un proceso de actualización de las mismas. (Tabla 6) Los resultados se obtienen por medio de la entrevista del anexo 3.

Tabla 6: Áreas de conocimiento en la UEB.

Reconocidas por los encuestados	Presentes en las ideas rectoras
Calidad	Calidad
Producción	Producción
Economía	
Almacén	
Ventas	
Fabricación	

Fuente: Elaboración propia.

4.3- Determinación de áreas de conocimiento en el proceso de producción del ron a granel "CUBAY".

Una vez conocidas las etapas de la GC, la importancia y la frecuencia con que se realizan cada una de ellas; además del nivel de dominio de las ideas rectoras de la entidad por parte de la población estudiada, se prosigue como parte de la fase 4 del diagnóstico: determinar las áreas de conocimiento en el proceso de producción; así como la identificación de los conocimientos presentes en los trabajadores de estas áreas (Figura 12).

La información necesaria para responder estos requerimientos de la metodología se obtienen mediante el uso del cuestionario como técnica (Anexo 8).

Las áreas de conocimiento identificadas por el personal en el proceso de producción son: Calidad, Fabricación y Comercial.

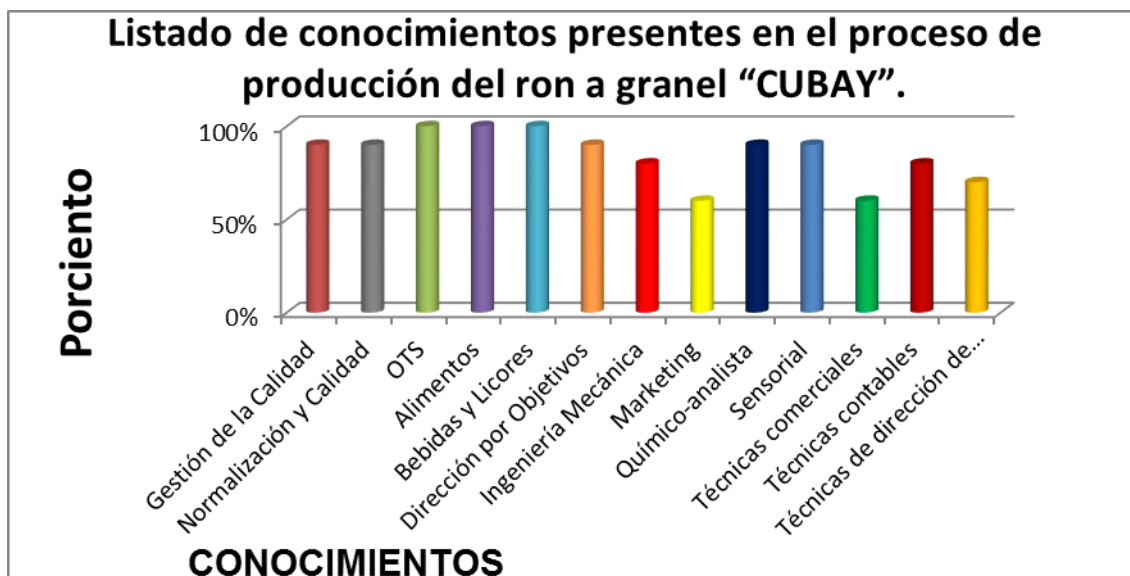


Figura 12: Listado de conocimientos presentes en el proceso de producción del ron a granel “CUBAY”.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la figura 12, donde se cuantifica porcentualmente la medida en que se encuentran presentes los conocimientos en los encuestados, se expresa que los conocimientos más fuertes son: OTS, alimentos y bebidas y licores; conocimientos que ellos aprovechan muy bien para mantener el sabor y la textura del producto, características fundamentales en la imagen del granel. Sin embargo existen otros conocimientos que requieren especial atención como marketing y técnicas comerciales; por lo que se deben realizar acciones de capacitación en este sentido, para impulsar estrategias de ventas, imagen, entre otros.

4.4- Conocimiento vs Competencias del personal.

Este último paso consiste en determinar los conocimientos que posee el personal según los implicados para cada fase del proceso. Se pudo determinar por proceso cada uno de los conocimientos que demandan, las personas que trabajan en ellos y qué conocimientos poseen, mediante el cuestionario del (Anexo 8). A continuación se muestran las tablas 7, 8, 9 y 10 que reflejan los conocimientos necesarios para el desarrollo de cada proceso y las competencias del personal.

Tabla 7: Conocimientos del proceso 1 vs Competencias personales.

PROCESO 1: ELABORACIÓN DEL PLAN DE PRODUCCIÓN		
CONOCIMIENTOS NECESARIOS		CONOCIMIENTOS QUE POSEEN
Ingeniería Mecánica	Director de la UEB	Ingeniería Mecánica
Marketing		Marketing
Técnicas comerciales		Técnicas comerciales
Técnicas contables		Técnicas contables
Técnicas de dirección de empresas		Técnicas de dirección de empresas

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8: Conocimientos del proceso 2 vs Competencias personales.

PROCESO 2: LLEGADA DE LA MATERIA PRIMA (CALDO 70)		
CONOCIMIENTOS NECESARIOS		CONOCIMIENTOS QUE POSEEN
Gestión de la Calidad	Especialista Comercial	OTS
Normalización y Calidad		Técnicas comerciales
OTS		Técnicas contables
Químico-analista		Técnicas de dirección de empresas
Sensorial		CONOCIMIENTOS QUE NECESITAN
Técnicas comerciales		Gestión de la Calidad, Normalización y Calidad
Técnicas contables	Especialistas de Calidad	Químico-analista
Técnicas de dirección de empresas		Gestión de la Calidad
Calidad Avanzada		Normalización y Calidad
		Sensorial
		CONOCIMIENTOS QUE NECESITAN
		Calidad Avanzada

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 9: Conocimientos del proceso 3 vs Competencias personales.

PROCESO 3: FABRICACIÓN DEL RON A GRANEL.		
CONOCIMIENTOS NECESARIOS		CONOCIMIENTOS QUE POSEEN
Alimentos	Tecnólogos	Bebidas y Licores
Bebidas y Licores		Dirección por Objetivos
Dirección por Objetivos		Gestión de la Calidad
Gestión de la Calidad		Normalización y Calidad
Normalización y Calidad		Sensorial
Químico-analista		CONOCIMIENTOS QUE NECESITAN
Sensorial		Envases y embalajes
	Especialistas de Calidad	Gestión de la Calidad
		Normalización y Calidad
		Químico-analista
		Sensorial
		CONOCIMIENTOS QUE NECESITAN
		Calidad Avanzada
	Jefe de Producción	Alimentos
		CONOCIMIENTOS QUE NECESITAN
		Bebidas y Licores Gestión de la Calidad Normalización y Calidad Sensorial Químico-analista

Fuente: Elaboración Propia.

Las tablas 7, 8, 9 y 10 permiten identificar los conocimientos necesarios por cada proceso individual que integra el proceso de producción del ron a granel “CUBAY” obtenidos mediante el (Anexo 8). Además permite identificar con facilidad que conocimiento le es necesario a cada integrante en el proceso del que forma parte.

En todos los procesos se muestra la necesidad de superación del personal que interviene en ellos, pero el proceso más alarmante es el tres, correspondiente a fabricación del ron (tabla 8) pues el jefe de producción, dirigente del proceso, carece de casi todos los conocimientos que se utilizan en proceso productivo, y por tanto su papel de supervisor del proceso se verá afectado por no contar con la capacidad intelectual para dirigir, valorar, controlar y medir el desempeño de sus subordinados.

Tabla 10: Conocimientos del proceso 4 vs Competencias personales.

PROCESO 4: ALMACENAJE Y VENTAS.		
CONOCIMIENTOS NECESARIOS		CONOCIMIENTOS QUE POSEEN
Gestión de la Calidad	Especialista Comercial	OTS
Normalización y Calidad		Técnicas comerciales
OTS		Técnicas contables
Químico-analista		Técnicas de dirección de empresas
Sensorial		CONOCIMIENTOS QUE NECESITAN
Técnicas comerciales		Gestión de la Calidad, Normalización y Calidad
Técnicas contables	Especialistas de Calidad	Químico-analista
Técnicas de dirección de empresas		Gestión de la Calidad
Calidad Avanzada		Normalización y Calidad
		Sensorial
		CONOCIMIENTOS QUE NECESITAN
		Calidad Avanzada

Fuente: Elaboración Propia.

Dentro de la categoría técnicos se precisaron el estado de los conocimientos para los especialistas de calidad y los tecnólogos por el rol que tienen en el proceso de producción.

Para un análisis más profundo se utilizó la metodología Pérez Capdevila (JPC-Macofuzzy) a los conocimientos de los directivos y especialistas, la cual según la estadística de la metodología nos brinda (anexo 9) se muestra un gráfico con cuatro cuadrantes que ubica en cada uno de ellos la combinación de las necesidades y la posesión de los conocimientos. Esta metodología relaciona los conocimientos de cada integrante del proceso y conforma el grupo de conocimientos del proceso, al cual se realiza un análisis estadístico según las calificaciones otorgadas a los conocimientos según el cuestionario. (Anexo 8)

El resultado de la aplicación de la metodología (JPC-Macofuzzy) se muestra en la figura 13. En la misma se observa que los involucrados en el proceso necesitan y carecen de conocimientos para el desempeño pleno de sus funciones. La obtención

de este resultado en el análisis no implica ineptitud del personal sino que deben capacitarse según los conocimientos de los otros involucrados en el proceso y no solo en la función que realizan.

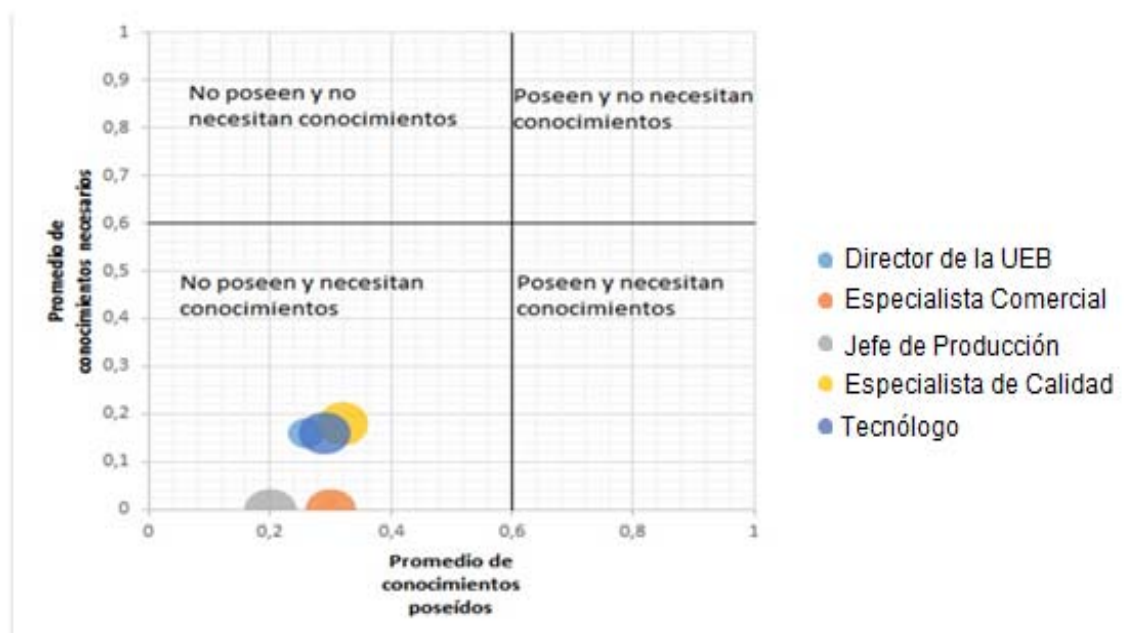


Figura 13: Cuadro de clasificación de conocimientos por Categoría.

Fuente: Elaboración propia.

Fase5: Nivel tecnológico.

Para el desarrollo de esta fase correspondiente al nivel tecnológico, se analizan y diagnostican las variables: disponibilidad, estado técnico, distribución en función de las necesidades y el nivel de prestaciones, las cuales se abordarán en el punto 5.1 dedicado a la infraestructura tecnológica de información y comunicación. Por otra parte, la variable herramientas que se aplican en la organización para los procesos de información y el conocimiento será evaluada en el paso 5.2.

5.1- Infraestructura tecnológica de información y comunicaciones.

Mediante la entrevista realizada a los implicados en el proceso de producción del ron a “granel CUBAY” (Anexo3), se pudo observar que la infraestructura tecnológica y de comunicación no cubre las necesidades del proceso productivo, de hecho no se cuenta con medios tecnológicos en el área de producción del ron a granel.

La entidad cuenta solo con tres computadoras distribuidas en las áreas de contabilidad y dirección y todo el personal de la entidad se comunica e intercambia información personalmente. Para el intercambio con el exterior se utiliza la vía telefónica o a través de reuniones programadas.

5.2- Soporte herramental dedicado a la GI y GC.

En este paso, destinado a conocer si existe algún soporte herramental dedicado a la GI y la GC, mediante la entrevista (Anexo 3) se pudo ver que no existe una herramienta o sistema de Información para operar todos los procesos del servicio. No cuenta con una Intranet, correo electrónico, ni servicio a Internet. Todas las informaciones a la empresa se dan vía telefónica.

Fase 6: Valoración de los resultados.

Del análisis de los resultados por cada una de las fases se pudieron determinar los principales hallazgos que arrojó la metodología: para ello se presentan en tres grupos: los principales problemas detectados (elementos que frenan), las 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).

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.
- No se cuenta con una infraestructura tecnológica de información y conocimientos en la UEB.
- No cuentan con herramientas o sistemas de información en la UEB.
- Se observó insatisfacción del personal en 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.

Contribuciones realizadas por la metodología a la gestión del proceso de producción del ron a granel CUBAY.

- A partir de las entrevistas realizadas (Anexo 3 y 4) se determinaron todos los actores que se relacionan con la UEB.
- Se trazó el sistema de relaciones entre el personal que interviene en el proceso productivo y los flujos de información.
- Se confeccionó el cuadro con la descripción del proceso de producción del ron a granel “CUBAY”, como se puede observar en la tabla 3.
- Se graficó el mapa de los procesos que intervienen en el proceso de producción. (Figura 7)
- Se diseñó el flujo informacional del proceso productivo del ron a granel.
- Se determinaron las potencialidades y los conocimientos que necesitan obtener los actores del proceso productivo del ron a granel “CUBAY”.
- Se determinó, por proceso, cada uno de los conocimientos que demandan y las personas que trabajan en ellos, pudiendo encontrar que existen personas ocupando cargos sin estar totalmente capacitados para desempeñar su función.
- Se establecieron las necesidades de información.
- Se determinó dentro del ciclo de la GC, la actividad que más importancia se le otorga, que es a la creación de los conocimientos; mientras que la que menos importancia se le otorga es a la transferencia.
- Se estableció la actividad con mayor frecuencia dentro del ciclo de la GC que es la transferencia de los conocimientos mientras las de menor frecuencia es el almacenamiento y la creación.

Las fortalezas con que cuenta la entidad para integrar el enfoque de la GC.

- Disposición e interés del personal directivo para implementar el enfoque de la GC en el proceso productivo del ron a granel.
- La tradición que tiene el personal en el desarrollo de esta actividad.

Luego de estudiar los sustentos teóricos de las variables de estudio, aplicar la metodología de diagnóstico y analizar los resultados, se presenta en este epígrafe el plan de acción elaborado para la implementación del enfoque de gestión del conocimiento en el proceso de producción del ron a granel “CUBAY”, lo cual responde al objetivo general propuesto en esta investigación.

2.4 Plan de acción para integrar el enfoque GC al proceso de producción del ron a granel “CUBAY”.

Para la conformación de un plan de acción que permita comenzar a introducir el enfoque de GC al proceso de producción, se consultaron diversas fuentes en las que se proponen los elementos a considerar para el desarrollo de la GC. En esta investigación, y siguiendo los resultados de la línea de investigación que desarrolla la Dra. Katy C. Herrera Lemus, se empleó la filosofía del trabajo asesorada por la Dra. Herrera Lemus y expuesto por Franch (2011).

Para una mayor comprensión por la dirección de la UEB de las propuestas generadas por esta investigación, el plan de acciones muestra las observaciones necesarias para el desarrollo de las tareas. La aparición de estas propuestas seguirá el orden de los elementos que integran el enfoque de GC anteceditos por aspectos generales para la UEB. El plan acción para la integración de la GC al proceso de producción del ron a granel “CUBAY” se muestra en la tabla 11.

Para el desarrollo del plan de acción la organización cuenta con los aportes del mapa de los procesos y el flujo informacional del proceso productivo, así como aquellos elementos identificados como fortalezas, los que favorecen la aplicación del plan.

Tabla 11: Plan acción para la integración del enfoque de GC al proceso de producción del ron a granel “CUBAY”

ACCIONES GENERALES					
ACCIONES	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RECURSOS NECESARIOS	OBSERVACIÓN
1. Capacitar al personal sobre la GC en la UEB.	Director de la UEB	Recursos Humanos	Sep/2017	Materiales de estudio, profesores, tiempo	Solicitar apoyo de Universidades y centros para llevar acabo la capacitación del personal.
2. Asumir el estudio y desarrollo de GC como una función de la organización. Se recomienda escoger al área de recursos humanos.	Director de la UEB	Consejo de dirección	Sep/2017	Tiempo Información	Se recomienda esta área por estar ligada a los trabajadores y sus capacidades.
3. Determinar dentro del área de Recursos Humanos un encargado de promover la GC(Gestor de conocimiento)	Recursos Humanos	Trabajadores del área	Oct/2017	Personal	Se debe evaluar si la persona seleccionada requiere las competencias de un gestor de conocimiento
4. Definir las funciones y responsabilidades del gestor de conocimiento.	Director de la UEB	Consejo de dirección	Oct/2017	--	ninguna
5. Formular una estrategia para la integración de la GC a todos los procesos de la organización.	Consejo de dirección	Recursos Humanos	Tres meses	Dinero, tiempo, medios tecnológicos y conocimiento	Solicitar apoyo de Universidades y centros para la formulación de la estrategia.
6. Socializar las categorías rectoras de la empresa (misión y visión) a todos los niveles de la organización.	Director de la UEB	Todo los trabajadores	Sep/2017	Dinero, tiempo y medios tecnológicos.	Confeccionar poster donde aparezca la misión y visión de la entidad y colocarlo a la vista de todos

7. Conformar una ficha del proceso de GC.		Recursos Humanos	Gestor de conocimiento	Oct/2017	Información	ninguna
8. Incorporar a la estructura organizacional la actividad informática y contratar personal capacitado en temas informáticos.		Director de la UEB	Informáticos	Oct/2017	Dinero y tiempo	ninguna
9. Disponer parte del presupuesto para la adquisición de equipos y montaje de la infraestructura tecnológica.		Director de la UEB	Informáticos	Dic/2017	Dinero	El personal calificado debe realizar una compra acertada de los equipos
10. Crear una intranet en la empresa.		Informáticos	Informáticos	Ene/2018	Infraestructura tecnológica	ninguna
11. Establecer los mecanismos que permiten la aplicación de un sistema de gestión de información que articule los procesos.		Informáticos	Informáticos	Ene/2018	Infraestructura tecnológica	ninguna
ACCIONES ESPECÍFICAS SEGÚN LA LÓGICA DEL ENFOQUE DE GC PARA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL RON A GRANEL “CUBAY”.						
ETAPAS DE LA GC	ACCIONES ASOCIADAS	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RECURSOS NECESARIOS	OBSERVACIÓN
Identificación	12. Identificar y reconocer a los expertos en el proceso.	Recursos Humanos	Jefe de área ²	Feb/2018	Diploma de reconocimiento como experto	ninguna
	13. Recopilar los conocimientos relevantes del proceso.	Jefe de área	Trabajadores del área	Tiempo necesario	Información y tiempo	Paulatinamente documentar las experiencias de los trabajadores del área
	14. Crear un registro de los conocimientos recopilados.	Jefe de área	Trabajadores del área	Tiempo necesario	Información y tiempo	Compilar las experiencia documentadas por los trabajadores
Adquisición	15. Enviar a cursos de capacitación al personal según la necesidad de	Director de la UEB	Trabajadores del área	Según el cronograma	Vínculo con Universidades	Se debe crear un cronograma de trabajo que incluya este

² Los jefes de área serán los encargados de la GC en su área.

	aprendizaje.					tiempo para la capacitación
Desarrollo	16. Desarrollar encuentros de buenas prácticas, mejoras e innovación.	Gestor de conocimiento o personal designado	Trabajadores del área	semestral	Información y tiempo	Tener asesoramiento de maestros roneros.
Retención	17. Documentar la ficha de proceso en función de incorporar los flujos de conocimientos.	Recursos Humanos	Experto del proceso	Dic/2017	Información y tiempo	ninguna
	18. Incorporar al sistema de gestión de información los datos y memorias técnicas recopilados por los jefes de área.	Gestor de conocimiento o personal designado	trabajadores	trimestral	Ficha técnica	Se recomienda que la información sea introducida al sistema por un especialista informático
Transferencia	19. Crear espacios de interacción, socialización e intercambio de conocimientos de manera presencial y virtual.	Recursos Humanos	Gestor de conocimiento	Según el cronograma de trabajo del gestor	Locales informales para pequeños intercambios, sala de reuniones	Promover foros de debates
	20. Incorporar en la intranet de la empresa los resultados de estos espacios	Gestor de conocimiento o personal designado	Informático	semanal	Software informático y Conexión en red	Convocar a todas las áreas
Utilización	21. Incorporar como elementos del enfoque de la GC como indicador de desempeño de los trabajadores.	Director de la UEB	Recursos Humanos	Hasta que se cree	Tiempo	Algunos elementos a incorporar son: ✓ Perfeccionamiento de la calidad ✓ Participación en espacios de intercambio ✓ Desarrollo de nuevas ideas

2.5 Conclusiones del capítulo.

- ✓ La metodología de diagnóstico permite el reconocimiento de las variables de estudio: GC y proceso de producción encontrando las debilidades y fortalezas en ambas, elementos que fundamentan el plan de acción para su vinculación.
- ✓ El resultado del diagnóstico expresa las situaciones reales de la UEB en materia de información, conocimiento y tecnologías; situaciones determinadas por el desconocimiento de sus utilidades para las tareas que realizan.
- ✓ A partir de los resultados del diagnóstico se logra diseñar un plan de acción que permite dar respuesta a los principales problemas que presenta el proceso de producción del ron a granel "CUBAY". En particular la posibilidad de utilizar el potencial del conocimiento que presentan los trabajadores de este proceso.
- ✓ Las acciones fundamentales que se proponen para integrar el enfoque de la GC al proceso de producción se centra en abordar elementos asociados a la capacitación y el desarrollo de las TIC's, a la vez que cuenta con la voluntad y el interés de directivos y trabajadores.

Conclusiones.

1. El conocimiento gestionado adecuadamente (identificación, adquisición, desarrollo, retención, transferencia y adquisición) permite reconocer a las personas que mayores aportes realizan a la organización; a la vez, que su participación en el perfeccionamiento de los procesos (entrada, transformación y salida), contribuye a la socialización y mejora de las actividades. Su desarrollo a través de acciones bien estructuradas promueve un programa de cambio visualizado por la dirección y sus integrantes; con el cual es posible desarrollar un enfoque de gestión que exprese las ideas que la organización posee y las necesidades que los procesos exigen.
2. El diagnóstico realizado al proceso productivo del ron a granel de la UEB “CUBAY”, a través de la metodología de diagnóstico que integra la información, el conocimiento y las tecnologías, demostró que existen fallas e insatisfacciones en cada una de las variables establecidas:
 - ✓ La información es limitada, con difícil acceso para su uso compartido y en numerosos casos no cuenta con los canales y el parte adecuado.
 - ✓ El personal si bien domina su profesión, no reconoce formalmente los expertos del proceso y carecen de conocimientos específicos vinculados a diversos momentos del propio proceso, así como de espacios que permitan la retención y socialización de los conocimientos.
 - ✓ Los soportes tecnológicos son muy escasos con medios básicos de comunicación (teléfono) y ausencia total de soportes que faciliten el flujo de información y conocimiento.
3. El plan de acción propuesto permite a la UEB “CUBAY” integrar el enfoque de la GC en el proceso de producción del ron a granel. Aporta una manera más efectiva de llevar a cabo sus producciones. Sugiere un mejor aprovechamiento del personal y sus conocimientos. Capacita al personal y

genera las bases para el desarrollo de la GC, entiéndase promoción de expertos, desarrollo de soporte tecnológico y medidas administrativas coherentes con la aplicación del conocimiento en la organización.

Recomendaciones.

1. Dar seguimiento al plan de acción definido para tomar medidas de ajuste según los resultados obtenidos.
2. Extender el diagnóstico a otros procesos y actores de la cadena, de manera tal que posibilite implementar soluciones integrales.
3. Realizar un estudio que permita el diseño de sistema de GI como plataforma a la GC.
4. Incorporar estudios que permitan a partir de la GC el tratamiento a la innovación y a su transferencia.

Bibliografía.

- Aja, L. (2002). *Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones*. Acimed.
- Alavi, M., & Leidner, D. (1997). *Knowledge management systems: emerging views and practices from the field*. Fontainebleau: INSEAD.
- Alba. (2013). *Diseño de un portal corporativo para la Gestión del Conocimiento en la cadena del ron granel Havana Club*. La Habana: Tesis en opción al grado de máster en Gestión de Información. Facultad de Economía. Universidad de La Habana.
- Alba, M., & Herrera, K. (2014). Metodología para el diagnóstico de la información y el conocimiento en cadenas de suministro. *Revista COFIN HABANA.*, pp. 11-19. Vol 9. No.2. ISSN 2073- 6061.
- Alba, M., & Herrera, k. (2015). *Modelo de gestión del infoconocimiento para cadenas de suministro de ron a granel*. La Habana: Tesis para opción de grado de Doctora en Ciencias.
- Almashari, M., Zairi, M., & Alathari, A. (2002). *An empirical study of the impact of knowledge management on organizational performance*.
- Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España
- Barney, J. (2001). *Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource based view*. Journal of Management. , 27, 643-650.
- Brookes, C. (2005). *Gaining Competitive Advantage through Knowledge Management*. . Recuperado el 2017, de <http://www.gvt.com/kmpap2us.htm>
- Bueno. (1998). *El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual*. Boletín de Estudios Económicos.

- Bueno. (2005). En *Fundamentos epistemológicos de Dirección del Conocimiento Organizativo: desarrollo, medición y gestión de intangibles en las organizaciones*. (págs. Economía Industrial, 357, 1-14.).
- Blog.Emprendimiento Colectivo, (2017) *4 pasos para desarrollar un buen plan de acción*. (s.f.). Obtenido de <http://blog.emprendimientocolectivo.org/4-pasos-para-desarrollar-un-buen-plan-de-accion/>
- Campos, Z. d. (13 de mayo de 2013). *El enfoque basado en procesos.Tecnología Aplicada a la Calidad S. A. de C. V*. Obtenido de Calidad. com.
- Cartier, E. (2003). *¿Cómo enseñar a determinar Costos?* Argentina.
- Chain, R. e. (28 de julio de 2014). *Project Management en Supply Chain*. Recuperado el 10 de febrero de 2017, de Producción por sectores.
- CITMA . (2002). *Bases para la introducción de la gestión de la conocimiento en Cuba*. La Habana. .
- Coello, C. (2017). *Gestión por procesos*. Asociación Española para la Calidad.
- Cuesta, A., & Valencia, M. (2014). *Indicadores de gestión del capital humano y del conocimiento en la empresa*. La Habana: Editorial Academia.
- Eucativa.catedu.es (2017). *Proceso productivo*. (s.f.). Obtenido de <http://e-eucativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/1000/1036/html/>
- Empresa de bebidas y refrescos (EMBER). (2016). *Ideas rectoras de la UEB "CUBAY"*. La Habana
- F. Javier Cárcel Carrasco, M. R. (2014). *Procesos, dimensiones y herramientas para la gestión del conocimiento en el mantenimiento industrial*. Revista electronica de ingeniería de producción.
- Franch, K., & Herrera, K. (2008). *Efectividad en los procesos decisorios: a través de la gestión del conocimiento. Maestría en Dirección*. La Habana, Cuba.
- Franch, K., & Herrera, K. C. (2011). *La Gestión del conocimiento como herramienta de apoyo al proceso de toma de decisiones: caso de estudio Dirección general TRD Caribe*. La Habana: Universidad de La Habana, CETED.

- Franch, K. A. (2012). *La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en el contexto académico*. COFIN Habana, 42-51.
- Galán, M. (2006). *La Gestión por Procesos*, Serviguide. (pág. 47).
- Gutierrez, V. (2017). *Plan de Acción Justa Convivencia - Memorias*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/7457074/Plan-de-Accion-Justa-Convivencia-Memorias>
- Guzmán, E. (13 de febrero de 2013). *El Proceso Administrativo y la Organización de Eventos*. Recuperado el 2017, de <http://temasselectosdeturismo.blogspot.com/2013/02/el-proceso-administrativo-en-la.html>
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw-Hill de Management, Santa Fe de Bogotá.
- Herrera. (2000). *Sistema de gestión participativa por objetivos con enfoque estratégico: Aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras*. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, CEDE. Santa Clara: UCLV.
- Herrera, K. C., Rodríguez, F., Fernández, A., & Aguero, M. T. (2010). *Proceso de integración y mejora de la cultura organizacional en HCI S.A*. Universidad de La Habana, CETED. Habana: UH.
- Herrera, K. C., Rodríguez, F., Franch, K., & Montejó, R. (2009). *Introducción de la NC 3000 en la empresa productora de alimentos de Regla - PRODAL*. Universidad de La Habana, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. La Habana: CETED.
- Herrera, K., Alba, M., Codina, A., Ferrer, M., Antunez, V., Hidalgo, J., & Colaboradores. (2012). *Diagnóstico de la cadena de suministro del ron granel Havana Club*. Universidad de La Habana, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. La Habana: Consultoría realizada Havana Club International.
- Herrera, K., & Alba, M. (2015). *La gestión del conocimiento en el contexto universitario y empresarial: un análisis teórico –práctico para el tratamiento de*

- la innovación*. Universidad de La Habana, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Habana: CETED.
- Iriarte, M. (2001). *Cómo gestionar el conocimiento en mi empresa?* Capital Humano (España)(No. 140), p.30-40.
- Lorino, P. (1993). *El control de gestión estratégico: La gestión por actividades*. Editores Boixareu Marcombo, S.A., Barcelona.
- Mallar, M. Á. (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Universidad Nacional de Cuyo. Secretaría de Gestión Administrativa, Económica y de Servicios - Rectorado.
- Manene, L. M. (22 de marzo de 2011). *La gestión del conocimiento y el capital intelectual*. Recuperado el 2017 <http://cis.sld.cu/E/monografías/gestión.html>
- Moliner, A., & Coll, M. (4 de marzo de 2015). *Ventajas de la gestión por procesos*. Recuperado el 2017 <http://cis.sld.cu/E/monografías/gestión.html>
- Monagas, M. (2012). *El capital intelectual en las empresas hoteleras en Cuba. Procedimiento para su medición. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas*. La Habana.
- Monografias.com (2017). *Plan de acción*, (s.f.). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos72/plan-accion/plan-accion3.shtml#ixzz4iCLjcpWj>
- Muñoz, B. (1997). *Gestión del conocimiento*. Barcelona, España: Universidad de Navarra.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México DF: Oxford University Press.

Norma ISO 9000:2000. "Sistemas de Gestión de la Calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario"

Núñez, I., & Núñez, Y. (2005). *Bases Conceptuales del Software para Gestión del Conocimiento KM software conceptual basic*. Recuperado el 20 de abril de 2012, de Propuesta de clasificación de las herramientas - software para la gestión del conocimiento. ACIMED: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_2_05/aci03_05.htm

Ogawa. (1970). *Administración de producción*. Curso de administración.

Páez, I. (1990). *Información para el progreso de América Latina*. Caracas: Coediciones Universidad Simón Bolívar.

Páez, I. (1992). *Gestión de la inteligencia, aprendizaje tecnológico y modernización del trabajo internacional. Retos y oportunidades*. Caracas: Instituto de Estudios del Conocimiento de la Universidad Simón Bolívar.

Pereira, H. (2011). *Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa*. Centro de Gestión de Conocimiento, CEGESTI .

Pérez, L. (2001). *La gestión del conocimiento un nuevo enfoque en la gestión empresarial*. Recuperado el febrero de 2017, de Recuperado: <http://cis.sld.cu/E/monografías/gestión.html>

Peteiro, D. R. (1998). *Plataforma de Gestion de Sistemas*. Recuperado el 10 de febrero de 2017, de Todo sobre la Gestión por Procesos (Parte I).

Ponce, A. R. (1982). *Administración de Empresas Teoría y práctica. Primera parte*. México : Limusa.

Ponjuán, G. (1998). *Gestión de información en las organizaciones. Conceptos, principios y aplicaciones*. Santiago de Chile: CECAPI.

Ponjuán, G. (2004). *Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. 1 ed. Rosario-Argentina: Nuevo paradigma.

Ponjuán. (2006). *Introducción a la Gestión del Conocimiento*. La Habana. Facultad de Comunicación.

- Retos en Supply Chain. (28 de julio de 2014). *Retos en Supply Chain*. Recuperado el 2017, de *Proceso de producción: en qué consiste y cómo se desarrolla*.
- Rodríguez, F., Blanco, H., & Valle, E. (2012). *El enfoque de procesos: Una herramienta para el rediseño y mejoramiento de la empresa*. Universidad de la Habana
- Román, L. A., & Pablos, G. A. (junio de 2009). *La organización. Como función de la administración*. Contribuciones a la Economía. Recuperado el 2017, de <http://www.eumed.net/ce/2009a/>
- Roure, M., & Rodriguez, B. (1997). *Gestion de procesos*. IESE.
- Rovira, J. M. (Marzo 1999). *La gestion del conocimiento: una gran oportunidad*. El profesional de la información.
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2004). *Factores de producción*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Factores_de_producci%C3%B3n
- Sanz, J. B., Calvo, M. A., & Pérez, R. C. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Impresión, Maquetación y Diseño • Imprenta Berekintza.
- Stoner, J. (S-A). *Administración*. Alejo Carpentier.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administration*. México, D.F: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Suárez, A. (2011). *Gestión por procesos · Casos prácticos*.
- Teece, D. (2001). *Strategies for managing knowledge assets: The role of firm structure and industrial context*. En Nonaka, I. y Teece, D.J. (ed.): Managing industrial knowledge:. Londres.
- Universidad a distancia de Madrid, UDIMA. (2017). *Introducción a la Organización de Empresas*. Recuperado el 10 de febrero de 2017, de Concepto y estructura del sistema de producción: dirección de operaciones: <http://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/>

Universidad EAN . (2013). *El enfoque de gestión de proyectos en las organizaciones dedicadas a proyectos de investigación. Caso: Grupo de Investigación GIRH*. Bogotá D.C., Colombia.

Villalva, J. (2008). *Etapas del proceso Administrativo*. *Monografias.com*. Recuperado el 2017, de.: <http://www.monografias.com/img/fb-logo.jpg>

Zaratiegui, J. R. (1999). *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa*. *Economía Industrial*, Vol.VI, No.330. España. pp.81-88.

Anexos.

Anexo 1: Análisis de las definiciones de la Gestión del Conocimiento.

Autor	Definiciones
Alavi y Leidner	Proceso sistémico para adquirir, organizar y comunicar conocimientos tácitos y explícitos, de forma que todos los empleados puedan usarlos para ser más efectivos y productivos en su trabajo.
Bueno	Conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor a la organización.
Nonaka y Takeuchi	La capacidad de la empresa para crear conocimiento nuevo, diseminarlo en la organización e incorporarlo en productos, servicios y sistemas.
Ponjuan, G.	Información trasformada en creencias, conceptos, modelos mentales mediante razonamiento y reflexiones.
Aja	Proceso de identificación, captura, organización y diseminación de los datos claves y la información necesaria para ayudar a la organización a responder a las necesidades de los clientes, busca la perpetuación y la materialización del potencial de las organizaciones
Brookes	Forma de utilizar de manera más eficaz el capital intelectual de un negocio. Implica conectar entre sí los cerebros de la gente apropiada para que ese compartir, razonar y colaborar se convierta en algo casi instintivo y forme parte del trabajo diario.
Monagas	Efecto de la sinergia de los conocimientos, la preponderancia de las ideas sobre las emociones y que su manifestación se concreta en forma de estrategias, proyectos de calidad, enfoque de procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia y reconocimiento en la sociedad
Páez	Estructuras informacionales que, al internalizarse, se integran a sistemas de relacionamiento simbólico de más alto nivel y permanencia.
Franch	Sistema integrado que involucra lo histórico-cultural, ya que el conocimiento histórico es importante para nutrirse de información y saltar brechas, evitando reinventar lo que se inventó en el pasado; tomará elementos organizativos en cuanto a procesos, mecanismos estructuras que permitan el acceso, almacenamiento y transferencia de conocimientos conscientemente gestionados, que tributen de forma efectiva a un proceso decisorio. Por último, se apoyará en el elemento tecnológico no como un fin, sino como un medio (herramienta), ya que éste es solo un aporte de lo humano que se usa como recurso para que las personas agilicen sus tareas.

Anexo 2: Listado de documentos revisados.

- Cifras Directivas
- Manual de procedimientos del proceso de fabricación del ron a granel.
- Reporte primario de la evaluación de conformidad de calidad.
- Vale de entrega de materias primas.
- Parte de producción.
- Necesidades y capacidad productiva de la empresa.
- Análisis de la calidad de la materia prima.
- Certificado de conformidad.
- Contratos con la Ronera Santa Cruz.
- Contratos con Comercio de La Habana.
- Planificación de la producción.
- Informe de ensayo.
- Posibilidades de producción.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3: Entrevista para aplicar a directivos y especialistas de la UEB CUBAY implicados en proceso de producción del ron a granel “CUBAY”.

Las preguntas formuladas van dirigidas a conocer:

1. ¿Cuáles son los procesos que se llevan a cabo en el proceso de producción del ron a granel “CUBAY”?
2. ¿Conoce usted las ideas rectoras de la entidad?
3. ¿En qué medida conoce la misión?
4. ¿En qué medida conoce la visión?
5. ¿En qué medida conoce los objetivos estratégicos?
6. ¿Se siente usted implicado en el cumplimiento de las ideas rectoras?
7. ¿De qué tecnologías dispone para desempeñar su trabajo? ¿Cumple con los requerimientos necesarios para manejar y almacenar información?
8. ¿Cómo evalúa el acceso, localización, distribución y socialización de la información?
9. ¿Qué información necesita para realizar su trabajo?
10. ¿Con cuáles usuarios intercambia información?
11. ¿Se ha realizado algún estudio de necesidades de información?
12. ¿Se siente capacitado para desempeñar sus funciones? Conocimientos que posee. Cite 5.
13. ¿Qué conocimiento necesita para desempeñarse plenamente en sus funciones?
14. ¿Existe alguna herramienta, aplicación o sistema de información para desempeñar su trabajo?
15. ¿Dispone de acceso a la intranet corporativa, a internet, correo electrónico?
16. ¿Con que grupos o áreas intercambia información?
17. Para este intercambio de información existe algún documento que regule, como debe ser el intercambio?
18. ¿Cuáles son las principales hojas de trabajo, documentos, plantillas, procedimientos existentes?
19. ¿Qué vía de comunicación utiliza para intercambiar información con los actores de la cadena del ron granel producido por EMBER?

20. ¿Cómo considera esa comunicación? Efectiva o no. En caso negativo justifique.
21. Especifique dentro de la tecnología de información que dispone, cómo y para qué son empleadas.
22. ¿Cómo es la infraestructura tecnológica y de comunicación en la entidad?
¿Se encuentra distribuido en función de las necesidades?
23. ¿En qué estado técnico se encuentra? ¿Qué nivel de prestaciones presenta?
24. ¿Qué servicios de información prefiere para recuperar la información?
25. ¿Dispone de un sitio web dentro de la intranet corporativa de la entidad?
26. ¿Quiénes son los actores principales que participan en la cadena del ron a granel “CUBAY”?
27. ¿Cómo es el sistema de relaciones entre los actores?
28. ¿Cómo se gestiona la demanda, el suministro, la producción, y distribución del ron?

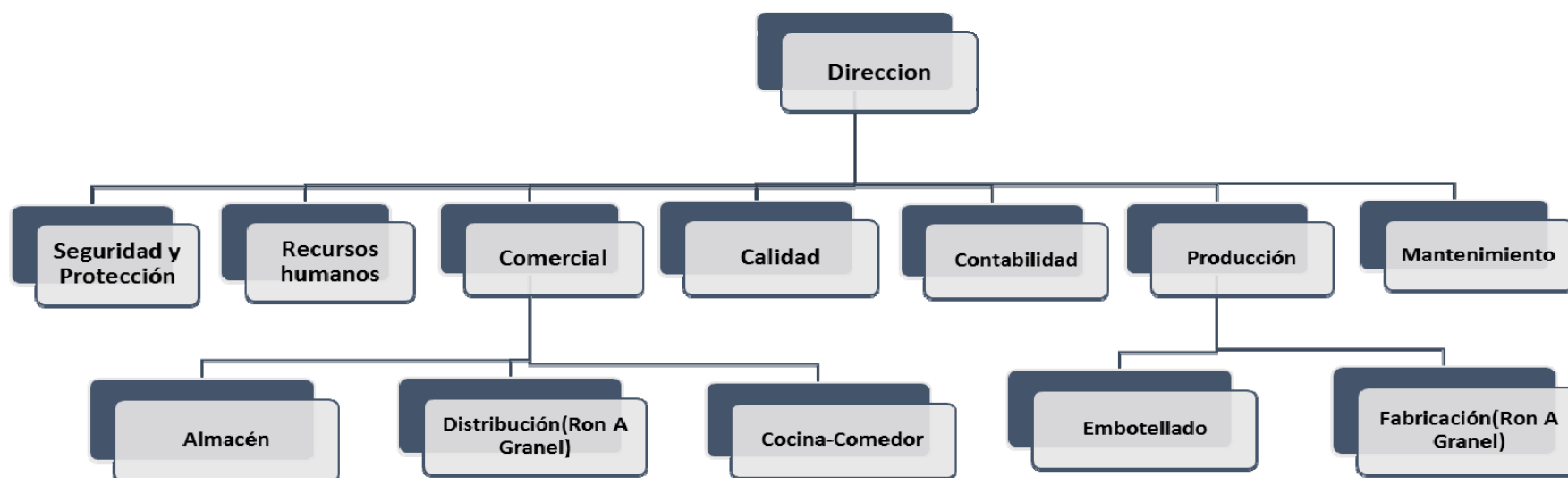
Fuente: Adaptado de (Alba & Herrera, 2015)

Anexo 4. Guía para determinar flujos de proceso

1. ¿Qué es lo primero que ocurre?
2. ¿De dónde viene la entrada?
3. ¿Quién recibe la entrada?
4. ¿Qué se hace con la entrada?
5. ¿Qué información genera ese proceso?
6. ¿A dónde va esa información?
7. Formato en que sale: impreso o electrónico y en qué formato se registra
8. ¿Qué es lo siguiente que ocurre?

Fuente: Ing. Luis A. Mourellos Rodríguez. Director Tecnologías de Información (IDICT)

Anexo 5. Organigrama UEB “CUBAY”.



Fuente: EMBER. (2016). Ideas rectoras de la UEB "CUBAY".

Anexo 6. Guía de observación.

Procesos y flujos de información

1. La secuencia de acciones que se desarrolla en el proceso de producción del ron a granel “CUBAY”.
2. La forma de almacenamiento que utilizan.
3. Cómo se realiza el control de calidad.
4. Los instrumentos que se utilizan en el control de calidad.
5. Las acciones e instrumentos en el proceso de medición de alcohol de cisternas llenas.

Ideas rectoras

1. Los espacios públicos que promueven ideas rectoras.
2. Presencia de murales con ideas rectoras.

Herramientas de GI y GC

1. Herramientas que se aplican al desarrollo de GI y GC.
2. Funciones que desarrollan las herramientas de GI y GC.
3. Acceso desde los diferentes actores.

Fuente: (Cabañas, 2015)

Anexo 7. Cuestionario. Valoración de los criterios de gestión del conocimiento y su frecuencia (Cuesta & Valencia, 2014).

Estimado Directivo. Cargo: _____

Con vistas a conocer como es el proceso de gestión del conocimiento en su organización se le pide su evaluación sobre los criterios que se adjuntan.

Criterios de Gestión del Conocimiento	Importancia del criterio ³	Frecuencia con la cual se hace ⁴			
	1-5	0	1	2	3
1. Adquisición. ¿Los miembros de la organización son capaces de adquirir nuevos conocimientos para cumplir sus funciones?					
2. Almacenamiento. ¿Los miembros de la organización documentan y guardan el conocimiento que poseen?					
3. Transferencia. ¿Los miembros de la organización comparten el conocimiento que poseen con los demás miembros?					
4. Uso. ¿Los miembros de la organización aplican y utilizan el conocimiento adquirido para realizar las funciones?					
5. Creación. ¿Los miembros de la organización generan nuevos conocimientos, experiencias, ideas e innovaciones como resultado de su trabajo?					
6. ¿En qué momento la información y/o el conocimiento no han estado presentes en la actividad que usted dirige que ha ocasionado problemas?					

7. ¿Qué impacto económico ha generado?

³ Indica el grado de importancia que tiene cada criterio estratégico para los responsables de la organización, considerando que 1 representa el valor más bajo y 5 representa el valor más alto y no puede haber criterios con el mismo valor de importancia.

⁴ Frecuencia con la que se hace (0 1 2 3) representa (ninguna, poca, frecuente, mucho).

Gracias por su colaboración!!!

Anexo 8. Cuestionario para aplicar a directivos y especialistas de la UEB CUBAY implicados en proceso de producción del ron a granel “CUBAY”.

Organización a la que pertenece:

Cargo que ocupa:

1. ¿Qué se entiende por Gestión del Conocimiento en su organización?

2. ¿En qué área o actividad de su organización, se ubican los temas de Gestión del conocimiento?

3. ¿Tiene una estructura formal? ¿Quién responde?

4. ¿Cuáles tecnologías o herramientas se aplica en la organización, al desarrollo de la información y el conocimiento?

5. ¿Se define un programa para la valoración y mejora de la Gestión del Conocimiento? ¿Desde cuándo?

6. ¿Se siente capacitado para desarrollar sus funciones? ¿Qué conocimientos posee? Cite 5 de ellos y evalúe en que porcentaje de 0 a 100 se siente capacitado.

	Conocimientos que posee	0 a 100%
1		
2		
3		
4		
5		

7. ¿Qué conocimientos necesitan para desarrollar su trabajo plenamente? Cite 5 de ellos y evalúe en que porcentaje de 0 a 100 se siente capacitado.

	Conocimientos que necesita	0 a 100%
1		
2		
3		
4		
5		

Fuente: (Herrera & Franch, 2009)

Anexo 9. Tablas complementarias para la estadística de la metodología (JPC-Macofuzzy).

Encuestado 1: Director

Conocimientos que posee	Ingeniería Mecánica	Técnicas de dirección de empresas	Técnicas contables	Técnicas comerciales	Marketing
Encuestado 1	80%	70%	80%	60%	60%
Encuestado 2	0	100%	100%	100%	0
Encuestado 3	0	0	0	0	0
Encuestado 4	0	0	0	0	0
Encuestado 5	0	0	0	0	0
Total promedio (26%)	16%	34%	36%	32%	12%

Conocimientos que no posee	Técnicas de dirección de empresas (actualizados)	Técnicas contables
Encuestado 1	30%	20%
Encuestado 2	0	0
Encuestado 3	0	0
Encuestado 4	0	0
Encuestado 5	0	0
Total promedio (16%)	16%	16%

Encuestado 2: Especialista Comercial

Conocimientos que posee	OTS	Técnicas de dirección de empresas	Técnicas contables	Técnicas comerciales
Encuestado 1	0	70%	80%	60%
Encuestado 2	100%	100%	100%	100%
Encuestado 3	0	0	0	0
Encuestado 4	0	0	0	0
Encuestado 5	0	0	0	0
Total promedio (30,5%)	20%	34%	36%	32%

Conocimientos que no posee	Ninguno
Encuestado 1	
Encuestado 2	
Encuestado 3	
Encuestado 4	
Encuestado 5	
Total promedio	0%

Encuestado 3: Jefe de Producción

Conocimientos que posee	Alimentos
Encuestado 1	0
Encuestado 2	0
Encuestado 3	100 %
Encuestado 4	0
Encuestado 5	0
Total promedio (20%)	20%

Conocimientos que no posee	Ninguno
Encuestado 1	
Encuestado 2	
Encuestado 3	
Encuestado 4	
Encuestado 5	
Total promedio	0%

Encuestado 4: Especialista de Calidad

Conocimientos que posee	Químico-Analista	Gestión de la Calidad	Normalización y Calidad	Sensorial
Encuestado 1	0	0	0	0
Encuestado 2	0	0	0	0
Encuestado 3	0	0	0	0
Encuestado 4	90%	90%	90%	90%
Encuestado 5	0	95%	95%	95%
Total promedio (32,25%)	18%	37%	37%	37%

Conocimientos que no posee	Calidad Avanzada
Encuestado 1	0
Encuestado 2	0
Encuestado 3	0
Encuestado 4	90%
Encuestado 5	0
Total promedio (18%)	18%

Encuestado 5: Tecnólogo

Conocimientos que posee	Bebidas y Licores	Gestión de la Calidad	Normalización y Calidad	Dirección por Objetivos	Sensorial
Encuestado 1	0	0	0	0	0
Encuestado 2	0	0	0	0	0
Encuestado 3	0	0	0	0	0
Encuestado 4	0	90%	90%	0	90%
Encuestado 5	100%	95%	95%	90%	95%
Total promedio (29,8%)	20%	37%	37%	18%	37%

Conocimientos que no posee	Envases y Embalajes
Encuestado 1	0
Encuestado 2	0
Encuestado 3	0
Encuestado 4	0
Encuestado 5	80%
Total promedio (16%)	16%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10: Observación del proceso de producción del ron a granel “CUBAY”.



Tanques de almacenamiento del Caldo 70



Tanques de almacenaje de la materia prima color caramelo



Tanques de reposo



Tanques de destilación



Medición de Calidad