

**PROYECTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA
POTENCIAR
LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN ETECSA.**

Autor: Msc Carlos E. Sierra Quesada.

ETECSA

Empresa de Telecomunicaciones de Cuba. SA.

Aguila #565 esq. Dragones, Centro Habana, Ciudad de la Habana. Cuba

Teléfono: 8622545, y 8660269. E-mail casierra@tel.etecsa.cu.

CUBA, 12 al 16 de abril del 2004

CONGRESO INTERNACIONAL DE INFORMACION. INFO 2004
II SIMPOSIO INTERNACIONAL.
GESTION DE INFORMACION EN LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL Y EN LA
GESTION DEL CONOCIMIENTO.

RESUMEN.

Tema: Proyecto de estrategia empresarial para potenciar la Gestión del Conocimiento en ETECSA.

Autor: Msc Carlos E. Sierra Quesada.

Organización. ETECSA.

Hacer de ETECSA, una **organización excelente** por su desempeño y por tanto por la calidad de los servicios que presta a sus clientes, presupone un reto grande y necesario para su equipo de dirección y para todos sus colaboradores.

La excelencia empresarial tiene su tangibilización para los públicos de la organización empeñada en esta meta visionada con la calidad que sus servicios alcancen. Pasar de una empresa orientada al producto o a la tecnología a una empresa que su orientación sea la de entender y atender a sus clientes, nos pone ante una brecha, un camino por recorrer entre el hoy y ese mañana deseado y solo una estrategia bien definida y compartida pudiera guiar ese proceso de cambio, concebido como un desarrollo organizacional.

La estrategia, como manifestación de un proceso de toma de decisiones, implica la gestión de la información adecuada, así como tener en cuenta el sistema de valores y competencias que sostienen o sostendrá la cultura de esa futura organización, por lo que estaremos hablando de explicitar y compartir conocimientos y valores para que como un todo la empresa aprendiendo a desaprender pueda lograr el nivel de conocimiento organizacional capaz de producir los valores que satisfagan las expectativas del mercado y porque no de todos sus públicos

Este proceso es sostenido por un modelo que permitió, a partir de la definición de la empresa que necesitamos determinar su sistema de estrategias básicas.

El trabajo aborda como a partir del proceso de **caracterización corporativa** se realiza **la proyección estratégica de la Gestión del Conocimiento**, que tendrá como pilares: La capacitación efectiva, la Intranet (WEB) y los Eventos, este proyecto a un en marcha, tiene algunos resultados parciales que se comentan así como se proponen algunas ideas o medidas correctivas para guiar su continuidad.

OBJETIVOS.

- Discutir la necesidad de definir una estrategia que partiendo de las fortalezas de la ETECSA permita materializar la Gestión del Conocimiento.
- Presentar el Modelo para la Caracterización Corporativa y la Proyección Estratégica como un instrumento que permite sostener el proceso de Desarrollo Organizacional.
- Compartir los primeros resultados de la experiencia a partir de los pilares componentes de la estrategia de Gestión del Conocimiento y su impacto en el desempeño de la empresa.

INTRODUCCIÓN.

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, Sociedad Anónima (ETECSA), es una entidad cubana, de capital mixto y forma parte principal del amplio proyecto de reanimación de la economía cubana. Se fundó como empresa mixta en agosto de 1994. ETECSA es la entidad encargada de la prestación de los servicios públicos de telecomunicaciones mediante la operación, instalación, explotación, comercialización y mantenimiento de sus redes públicas en todo el territorio nacional.

ETECSA, se encuentra enfrascada en un proceso de cambio organizacional como respuesta a los inevitables retos que el entorno competitivo le viene imponiendo. Implantar la Dirección Estratégica por Objetivos basada en Valores, es una parte sustancial de esta respuesta, lo cual implicó la definición a partir del problema estratégico orientar su desempeño al cumplimiento de la Misión siguiente:

Proporcionar a nuestros clientes servicios de excelencias que garanticen la satisfacción de sus necesidades en materia de telecomunicaciones

La reorientación de todo el hacer de la empresa hacia los clientes, convoca a la participación comprometida de sus recursos humanos, potenciando su papel en la competitividad de la empresa de ahí que valores y competencias, en resumen el conocimiento alcance un lugar de premisa en este reto corporativo. ETECSA, cuenta con un potencial intelectual de alto nivel científico-técnico que unido a sus cualidades humanas la ponen en situación ventajosa en su sector. Para aprovechar estas ventajas es necesario coordinar, gestionar el conocimiento de sus colaboradores. De otra forma visionar una empresa excelente implica conjugar la gestión de la información, la gestión del conocimiento y por tanto la gestión de la calidad, pudiéramos resumir: La gestión del conocimiento busca asegurar que la organización disponga de la información y las capacidades necesarias para su adaptación continua a los cambios internos y externos del medio ambiente. De una correcta gestión de la información y del conocimiento depende, en gran medida, el éxito de la gestión de la calidad y de esta la excelencia.

MATERIALES Y METODOS.

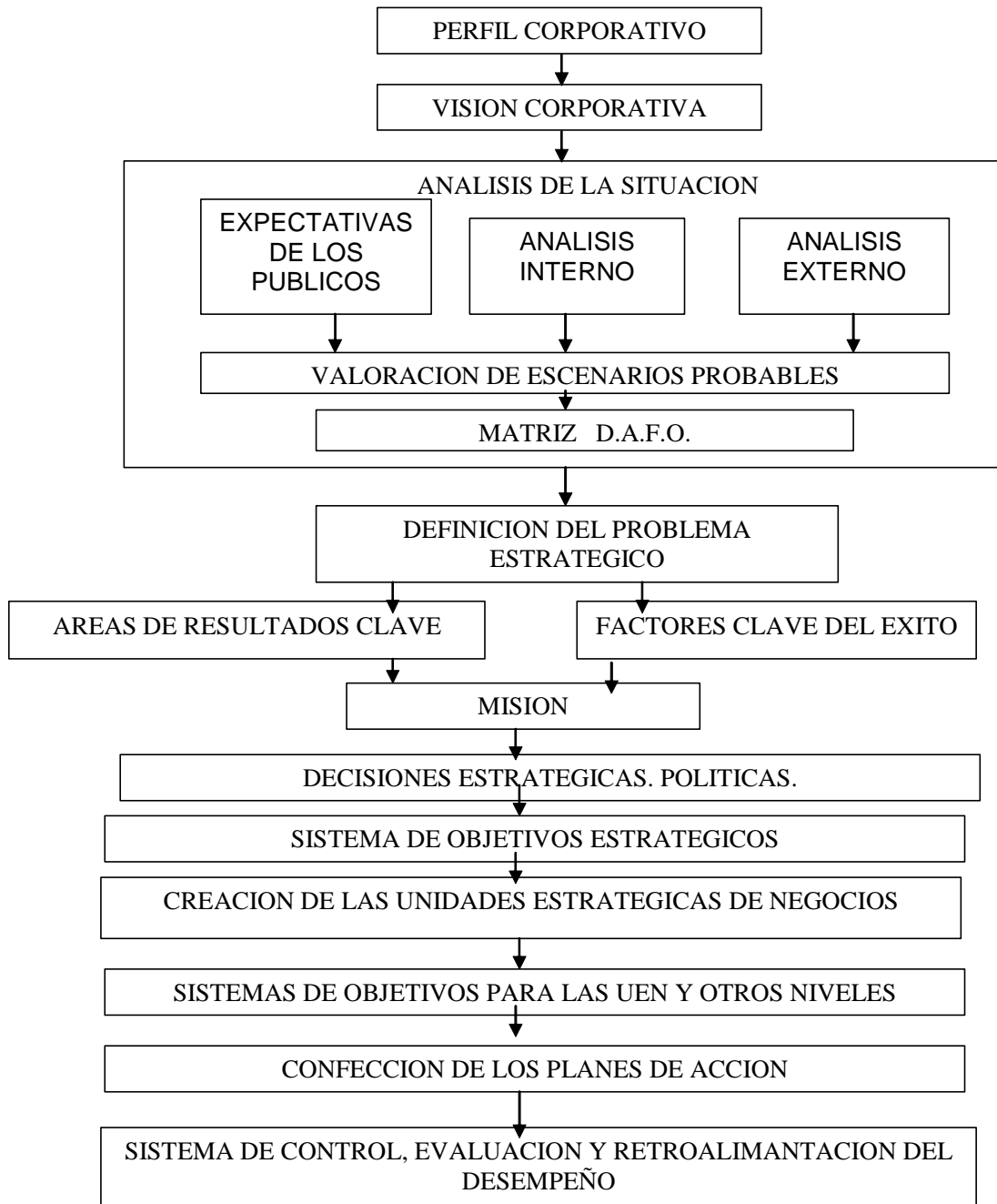
Para la definición de la estrategia de Gestión del Conocimiento, se partió de la realización del Ejercicio Estratégico de la Gerencia de Capacitación a partir de la Visión y Misión de la empresa. Este ejercicio conlleva a la aplicación de las técnicas siguientes.

- Método general de solución de problemas.
- Brainstorming.
- Técnicas de consenso.
- Diagrama de causa-efecto de K. Ishikawa.
- Análisis de documentos.
- Observación de actividades de los servicios de la empresa y la gerencia.
- Entrevistas.
- Encuestas.
- Técnicas para el trabajo en grupo.
- Matriz DAFO.
- Técnica de escenarios.

Las cuales se insertan en los diferentes pasos de la aplicación del Modelo para la Caracterización Corporativa y la Proyección Estratégica. El cual contempla la definición de un sistema de categorías que sirven de marco teórico-práctico para la implementación de las estrategias entre ellas la encaminada a la Gestión del Conocimiento. Todo el proceso del Ejercicio Estratégico, se materializa mediante un sistema de Talleres y Conferencia-Taller, en las cuales mediante la exposición y defensa de resultados o puntos de vistas, se potencia la creación de Equipos Efectivos, que basan su desempeño en las reglas de la comunicación y el trabajo en grupo

Modelo para la Caracterización Corporativa y la Proyección Estratégica. MCPE

Msc Carlos E. Sierra Quesada.



RESULTADOS.

Producto del proceso del Ejercicio Estratégico y la aplicación de la estrategia de gestión del conocimiento, se destacan los resultados siguientes:

- La caracterización de la Gerencia de Capacitación de ETECSA como la unidad rectora de la Gestión del Conocimiento en ETECSA.
- La estrategia de capacitación de la empresa y sus indicadores.
- La creación de comunidades de conocimientos a través de los talleres y las otras dinámicas grupales.
- La definición de la estrategia de capacitación, la pagina web y los eventos como los pilares para materializar la estrategia de la Gestión del Conocimiento de ETECSA en esta primera fase.
- Determinar el papel del centro de información Científico-Técnica como promotor de la Gestión de la Información base de la necesaria Gestión del Conocimiento.
- La aplicación de la DPO en los diferentes niveles de la Gerencia.
- La creación de las bases para la DPV, a partir de la definición del sistema de valores que deben compartir los trabajadores de la Gerencia a partir de los valores corporativos.
- La preparación e implicación de los trabajadores de ETECSA en el proceso de cambio hacia una empresa orientada al cliente.
- La definición de los indicadores básicos de las posibles competencias del especialista de capacitación, como una premisa para determinar los conocimientos y habilidades que debe poseer este especialista como gestor de conocimientos.

CONCLUSIONES.

Al valorar el camino recorrido pudiéramos señalar como algunas conclusiones parciales las siguientes:

- La correcta gestión de la información y del conocimiento determina en gran medida, el éxito de la gestión de la calidad y por tanto la excelencia en los servicios visionados por ETECSA.
- La definición de una estrategia clara para la gestión del conocimiento que parta del sistema de estrategias corporativas debe ser un elemento fundamental del sustento del cambio organizacional que necesita la empresa para entender y atender a sus clientes externos.
- Es necesario contar con el perfil de competencias del capacitador como gestor de conocimientos.
- La Capacitación Efectiva, a partir del Concepto de Capacitación Total, donde todos se capacitan y todos participan en la capacitación, es una premisa de la gestión del conocimiento al propiciar de forma sistemática la explicitación del conocimiento así como de transformar el conocimiento individual en conocimiento organizacional.
- El diseño y utilización de la página Web, como un instrumento para intercambiar información necesaria en la gestión y el desempeño de los directivos y especialistas, promoviendo la gestión del conocimiento mediante las secciones que permiten participar y compartir conocimientos.
- La planificación y desarrollo de eventos periódicos en las principales áreas o especialidades que conforman la empresa, donde se intercambian las mejores experiencias y se introduce nueva información a partir del conocimiento individual para ser convertido en conocimiento organizacional.
- Se hace necesario diseñar un modelo que a partir de esta estrategia permita la sistematización de la Gestión del Conocimiento, hasta convertirlo en un estilo de gestión de todo el sistema ETECSA

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Estrategia Empresarial. Peralta M. David S.
- Administración Por Objetivos. Odiorne. S. George.
- Midiendo la gestión del conocimiento. Van Buren M. E.
- Gestión del conocimiento y empresa. Una aproximación a la realidad española. García J. – Arregui T..
- La dirección por valores García S. y Simón D.
- Estamos decididos a seguir pensando con cabeza propia Lage C.
- La Quinta Disciplina. Senge. P.
- Calidad de los Servicios. Larrea P. L.
- Excelencia Administrativa. Weirich H.
- La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Schein E. H.
- Pasión por la Excelencia. Peters T. J. y Waterman. Jr R. H.
- La Dirección por Valores. MES.
- Material de Apoyo para los Seminarios de AE y APO. MES.
- Curso de la UIT sobre Cambio Organizacional
- Estrategia Competitiva. Porter M.
- Estrategia de Alta Gerencia. Trecoe B.B. y Zimmerman J.W.
- La gerencia. Drucker P.
- Manual de Administración Estratégica. Albert.
- La Mente del Estratega. Ohmae K.
- Sistema Integral de Conocimientos. López Núñez A.
- El Cambio Organizacional a partir de la Caracterización Corporativa. Sierra Carlos.
- Proyecto de Gestión del Conocimiento en ETECSA. Arias Pérez H. M.
- Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. Quiroga Aja Lourdes.