*Tesis para optar por el título*

*Doctor*

***Título:*** *"La gestión del conocimiento como herramienta de apoyo al proceso de decisión en las organizaciones. El caso de las organizaciones cubanas".*

***Autora:*** *MsC. Katia Franch León*
***Director:*** *Dr. Anton Losada Trabada*

***Santiago de Compostela, 2014***

Facultade de Ciencias Políticas e Sociais da USC
Campus vida
15782 - Santiago de Compostela
España

**Título:** "La gestión del conocimiento como herramienta de apoyo al proceso de decisión en las organizaciones. El caso de las organizaciones cubanas".

Autora: MsC. Katia Franch León
Universidad de La Habana.
Cuba.

Director: Dr. Anton Losada Trabada
Universidad de Santiago de Compostela.
España.

# *Dedicatoria:*

*A mi madre:* ***Migdalia León Rojas,***

*A mi tía:* ***Gloria León Rojas,***

*A mi abuela:* ***Emilia Rojas Artiles***

*A la memoria de:*

*Mi padre:* ***Roger Franch Padrón***

*Mi abuelo:* ***Pedro León Falcón***

# *Agradecimientos:*

*A toda mi familia quienes con su amor, paciencia y dedicación han contribuido a mi formación profesional y como persona.*

*A mi tutor* ***Anton Losada Trabada*** *por aceptar dirigir esta tesis y por dedicarme su valioso tiempo en las revisiones y correcciones.*

*A* ***Iván Reimondez*** *de la Secretaría del Departamento de Ciencias Políticas, por brindarme su ayuda incondicional con cada documento que necesité para la matrícula en el programa de beca, y luego, para la culminación de los estudios, siempre con mucha profesionalidad y calidez.*

*A* ***Isabel Barreiro Vázquez*** *del Servicio de Relaciones Exteriores, por garantizar durante tres años consecutivos, que el trámite para mi movilidad hasta Santiago no tuviera fallas de ningún tipo; siempre con un trato gentil y muy eficiente.*

*A mi querido tío* ***Piero Gleijeses*** *quien está siempre presente, como el padre que no tengo, brindándome su apoyo incondicional. Su ayuda en la recta final para culminar mi doctorado fue decisiva y le agradezco también por estar pendiente de la familia en todo momento.*

*Al personal del* ***Colegio Mayor Fonseca*** *quienes me acogieron con mucho cariño en cada una de las estancias y por brindarme un servicio de calidad y con calidez.*

*A mis amigos:* ***Rocío, Joana, Tati, Jacobo, Sergio****, quienes lograron que me sintiera como en casa y que cada mes, pasara volando.*

*A* ***Frida Ruso*** *quien comenzó siendo mi compañera de viaje y hoy la considero más que eso, mi amiga.*

*Y finalmente, a* ***todos*** *los que están en mi pensamiento y no caben en este papel ¡Muchas Gracias!*

# Índice

**Capítulo I: Introductorio** ..... 1
1.1- Antecedentes ..... 1
1.2- Objeto del trabajo ..... 5
1.3- Estructura del documento. ..... 7
**Capítulo II: Administración Pública, conceptos y tendencias actuales. Particularidades en el contexto cubano.** ..... 9
2.1- La Administración Pública. Su esencia e importancia ..... 9
2.2- Tendencias actuales en la Administración Pública ..... 13
2.2.1- La Nueva Gestión Pública ..... 14
2.2.2- Impacto de la Nueva Gestión Pública en América Latina ..... 21
2.3- La Administración Pública en Cuba ..... 25
2.4- Perfeccionamiento de la Administración Pública en Cuba ..... 29
**Capítulo III: La gestión del conocimiento como tendencia contemporánea en la gestión pública** ..... 32
3.1- Antecedentes de la gestión del conocimiento: principales concepciones. ..... 32
3.2- Características generales de la gestión del conocimiento: definiciones, objetivos y procesos medulares. ..... 40
3.3- Análisis comparativo sobre modelos de Gestión del conocimiento. ..... 45
3.4- Requerimientos de la gestión del conocimiento en las organizaciones. Experiencias generales en el contexto cubano. ..... 47
**Capítulo IV. La toma de decisiones como proceso clave, en la actividad administrativa**. ..... 50
4.1- La toma de decisiones: evolución en el contexto organizacional ..... 50
4.2- El proceso de toma de decisiones en la organización: Características principales ..... 52
4.3- Modelos y herramientas de apoyo a la toma de decisiones ..... 55
4.4- Experiencias en el contexto cubano ..... 69
**Capítulo V: Nuevo esquema de gestión GC-TD.** ..... 70
5.1- Cómo surge la idea ..... 70
5.2- Esquema lógico. Principales características. ..... 71
5.2.1 - Supuestos en los que se apoya ..... 74
**Capítulo VI: Procedimiento de intervención organizacional** ..... 76
6.1-Caracteríticas del procedimiento ..... 76
6.1.1- Etapa. I: Caracterización general del objeto de estudio correspondiente. ..... 77
6.1.2- Etapa. II: Diagnóstico de la gestión del conocimiento y del proceso de toma de decisiones. ..... 77
6.1.3- Etapa. III: Valoración de los resultados. ..... 78
6.2- Características del método utilizado: estudio de casos ..... 79
6.2.1- Ventajas e inconvenientes del estudio de casos. ..... 80
6.2.2- Tipologías en el estudio de casos. ..... 80
6.2.3- La selección de casos ..... 80
6.2.4- La formulación de generalizaciones y la construcción de teoría. ..... 81
6.2.5- El énfasis en la interpretación. ..... 81
6.2.6- Las preguntas de la investigación. ..... 82
6.3- Selección de la muestra en los casos de estudio ..... 83
6.3.1-Dirección General de la Cadena de Tiendas ..... 83
6.3.2-Sucursal Bancaria de Crédito y Comercio ..... 83

6.3.3- Instalación Turística Hotelera. ..... 83
**Capítulo VII: Análisis y discusión de resultados**. ..... 85
7.1- Interpretación de los resultados del procedimiento ..... 85
7.1.1- Etapa I: Caracterización de la organización. ..... 85
7.1.2- Etapa II: Diagnóstico de la gestión del conocimiento y del proceso de toma de decisiones ..... 105
7.1.3-Etapa III: Valoración de los aspectos que inciden en el empleo de la gestión del conocimiento como herramienta de apoyo al proceso de decisiones..... 171
**Epílogo** ..... 212
**Referencias bibliográficas**..... 214
**Bibliografía Básica Gestión Pública**..... 225
**Bibliografía Avanzada**..... 226
**Anexos**

# Índice de tablas

Tabla # 1 Análisis comparativo de la Administración Tradicional y la Nueva Gestión Pública..... 16
Tabla # 2. Premisas de la Teoría del Conocimiento ..... 36
Tabla # 3 Aristas de la GC ..... 41
Tabla # 4. Cambios en los entornos de negocios vs. Características de la toma de decisiones ..... 51
Tabla # 5: Categoría ocupacional aprobada en la DGCT ..... 86
Tabla # 6: Categoría ocupacional cubierta en la DGCT ..... 87
Tabla # 7 Categoría ocupacional en la SBCC..... 95
Tabla # 8. Indicadores de Servicio en la SBCC ..... 99
Tabla # 9. Plantilla en la ITH (2012) ..... 101
Tabla # 10. Plantilla en la ITH (2013)..... 101
Tabla # 11: Categoría ocupacional en la ITH (2012) ..... 101
Tabla # 12: Categoría ocupacional en la ITH (2013) ..... 102
Tabla # 13: Productividad en la ITH ..... 104
Tabla # 14. Perfil Directivo (DGCT)..... 105
Tabla # 15. Perfil del trabajador (DGCT) ..... 106
Tabla # 16. Frecuencias asociadas al gráfico 6 (DGCT) ..... 112
Tabla # 17. Frecuencias asociadas al gráfico 6 (DGCT) ..... 112
Tabla # 18.Procesos y sistemas de gestión del conocimiento en la DGCT (Respuesta de los directivos)..... 113
Tabla # 19. Procesos y sistemas de gestión del conocimiento en la DGCT (Respuesta de los trabajadores ) ..... 114
Tabla # 20.Frecuencias asociadas al gráfico 9 (DGCT) ..... 118
Tabla # 21.Frecuencias asociadas al gráfico 9(DGCT) ..... 118
Tabla # 22. Prioridad concedida a los procesos y sistemas de GC (Directivos de la DGCT) ..... 119
Tabla # 23. Prioridad concedida a los procesos y sistemas de GC (Trabajadores de la DGCT) ..... 120
Tabla # 24 Proceso de decisiones (Respuesta de los directivos de DGCT)..... 125
Tabla # 25. Criterio de los trabajadores con relación al proceso de decisiones desarrollado por sus jefes inmediatos (DGCT)..... 126
Tabla # 26.Perfil del Directivo (SBCC) ..... 131
Tabla # 27. Perfil del trabajador (SBCC) ..... 132
Tabla # 28.Frecuencias asociadas al gráfico 21(SBCC) ..... 136
Tabla # 29.Frecuencias asociadas al gráfico 21(SBCC) ..... 136
Tabla # 30. Procesos y sistemas de gestión del conocimiento en la SBCC (Respuesta de los trabajadores) ..... 137
Tabla # 31. Frecuencias asociadas al gráfico 24(SBCC) ..... 139
Tabla # 32. Frecuencias asociadas al gráfico 24 (SBCC) ..... 139
Tabla # 33.Prioridad concedida a los procesos y sistemas de GC (Directivos de la SBCC)..... 140
Tabla # 34. Prioridad concedida a los procesos y sistemas de GC (Trabajadores de la SBCC) ..... 141
Tabla # 35. Proceso de decisiones (Respuesta de los directivos de la SBCC)..... 145
Tabla # 36: Criterio de los trabajadores con relación al proceso de decisiones desarrollado por sus jefes inmediatos (SBCC) ..... 146
Tabla # 37. Perfil del Directivo (ITH) ..... 150
Tabla # 38. Perfil del trabajador (ITH)..... 151
Tabla # 39. Frecuencias asociadas al gráfico 36 (ITH)..... 155
Tabla # 40. Frecuencias asociadas al gráfico 36 (ITH)..... 155

Tabla # 41. Procesos y sistemas de gestión del conocimiento en la ITH (Respuesta de los directivos)……156
Tabla # 42: Procesos y sistemas de gestión del conocimiento en la ITH (Respuesta de los trabajadores) ..... 156
Tabla # 43. Frecuencias asociadas al gráfico 39 (ITH) ..... 159
Tabla # 44. Frecuencias asociadas al gráfico 39 (ITH) ..... 159
Tabla # 45. Prioridad concedida a los procesos y sistemas de GC (Directivos de la ITH)..... 160
Tabla # 46: Prioridad concedida a los procesos y sistemas de GC (Trabajadores de la ITH)..... 160
Tabla # 47. Proceso de decisiones de los directivos (ITH)..... 165
Tabla # 48.Criterio de los trabajadores con relación al proceso de decisiones desarrollado por sus jefes inmediatos (ITH) ..... 166
Tabla # 49 (DGCT). Matriz GC-TD..... 177
Tabla # 50 (SBCC). Matriz GC-TD ..... 183
Tabla # 51 (ITH). Matriz GC-TD ..... 189
Tabla # 52 Rasgos distintivos del concepto de Administración Pública ……190
Tabla # 53 Plan de acción……209

# Índice de figuras

Figura # 1. Nuevos Pilares de la Administración Pública..... 18
Figura # 2. La Nueva Gestión Pública. ..... 19
Figura # 3. Relación entre recursos, capacidades, estrategia y ventaja competitiva ..... 35
Figura # 4. Competencias del Gestor del Conocimiento ..... 45
Figura # 5. Tipos de Decisiones..... 53
Figura # 6. Proceso de decisión racional ..... 71
Figura # 7. Proceso de gestión del conocimiento ..... 72
Figura # 8. Proceso de toma de decisiones apoyado por la gestión del conocimiento. ..... 73
Figura # 9. Procedimiento de intervención organizacional..... 76
Figura # 10. Red de oficinas en todas las provincias del país ..... 94
Figura # 11. Orígenes de la GC..... 197
Figura # 12. Brecha investigativa vs. novedad científica.....212

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

# Índice de gráficos

Gráfico # 1. Empleo de la GC en organizaciones de EE.UU y Europa ..... 42
Gráfico # 2. Enfoques competitivo y organizativos en la DGCT ..... 107
Gráfico # 3. Comprensión sobre el tema de GC en la DGCT ..... 108
Gráfico # 4. Intención de la DGCT con relación a la GC ..... 109
Gráfico # 5. Requerimientos necesarios para la GC en la DGCT ..... 111
Gráfico # 6. Desarrollo de acciones de GC en la DGCT. ..... 112
Gráfico # 7. Principales obstáculos para la GC en la DGCT ..... 115
Gráfico # 8. Beneficios asociados a la GC en la DGCT ..... 117
Gráfico # 9. Intención futura con la GC en la DGCT ..... 118
Gráfico # 10. Visión de futuro con la GC en la DGCT. ..... 123
Gráfico # 11. Frecuencia/Asociado a qué/Método de TD en la DGCT ..... 124
Gráfico # 12. Identificación y acceso a personas claves para la TD en la DGCT ..... 127
Gráfico # 13. Características de la información para la TD en la DGCT ..... 128
Gráfico # 14. Herramientas de apoyo a la TD en la DGCT ..... 128
Gráfico # 15. Espacios sociales de apoyo a la TD en la DGCT ..... 129
Gráfico # 16. Elementos contextuales de la TD en la DGCT ..... 130
Gráfico # 17. Enfoques competitivo y organizativos en la SBCC ..... 132
Gráfico # 18. Comprensión sobre la GC en la SBCC. ..... 134
Gráfico # 19. Intención de la organización con la GC en la SBCC ..... 134
Gráfico # 20. Requerimientos necesarios para la GC en la SBCC ..... 135
Gráfico # 21. Desarrollo de acciones de GC en la SBCC ..... 136
Gráfico # 22. Principales obstáculos para la GC en la SBCC ..... 137
Gráfico # 23. Beneficios asociados a la GC en la SBCC ..... 138
Gráfico # 24. Intención de futura con la GC en la SBCC ..... 139
Gráfico # 25. Visión de futuro con la GC en la SBCC. ..... 144
Gráfico # 26. Frecuencia/Asociado a qué/Método de TD en la SBCC ..... 145
Gráfico # 27. Identificación y acceso a personas claves para la TD en la SBCC ..... 147
Gráfico # 28. Características de la información para la TD en la SBCC ..... 148
Gráfico # 29. Herramientas de apoyo a la TD en la SBCC ..... 148
Gráfico # 30. Espacios sociales en apoyo a la TD en la SBCC ..... 149
Gráfico # 31. Elementos contextuales de la TD en la BCCC ..... 150
Gráfico # 32. Enfoque competitivo y organizativo en la ITH ..... 152
Gráfico # 33. Comprensión sobre la GC en la ITH ..... 152
Gráfico # 34. Intención de la ITH con relación a la GC ..... 153
Gráfico # 35. Requerimientos necesarios para la GC en la ITH ..... 154
Gráfico # 36. Desarrollo de acciones de GC en la ITH ..... 155
Gráfico # 37. Principales obstáculos para la GC en la ITH ..... 157
Gráfico # 38. Beneficios asociados a la GC en la ITH ..... 158
Gráfico # 39. Intención futura con la GC en la ITH ..... 159
Gráfico # 40. Visión de futuro en la ITH ..... 164
Gráfico # 41. Frecuencia/Asociado a qué/Método de TD en la ITH ..... 165
Gráfico # 42. Identificación y acceso a personas claves para la TD en la ITH ..... 167
Gráfico # 43. Características de la información para la TD en la ITH ..... 167
Gráfico # 44. Herramientas de apoyo a la TD en la ITH ..... 168
Gráfico # 45. Espacios sociales de apoyo a la TD en la ITH ..... 169
Gráfico # 46. Elementos contextuales de la TD en la ITH ..... 169

Gráfico # 47. Tendencias en la Administración Pública ..... 192
Gráfico # 48. Comportamiento de género…… ..... 199
Gráfico # 49. Comportamiento etario……199
Gráfico # 50. Escolaridad……199
Gráfico # 51. Categoría científica…… ..... 199
Gráfico # 52. Comportamiento de la experiencia en el puesto ..... 200
Gráfico # 53. Asentamiento en la estrategia.. ..... 200
Gráfico # 54. Esfuerzos de capacitación……200
Gráfico # 55. Tipos de estructura ..... 201
Gráfico # 56. Indicadores económicos. ..... 201
Gráfico # 57. Indicadores de servicios……201
Gráfico # 58. Sistemas en las organizaciones….. ..... 202
Gráfico # 59. Procesos en las organizaciones……202
Gráfico # 60. Enfoque organizativo distintivo……202
Gráfico # 61. Enfoque competitivo distintivo……202
Gráfico # 62. Comprensión sobre el tema…. ..... 203
Gráfico # 63. Intención con el tema……203
Gráfico # 64. Reconocimiento de prácticas de GC……203
Gráfico # 65. Intenciones futuras con la GC……203
Gráfico # 66. Importancia concedida al tema ..... 203
Gráfico # 67. Requerimientos necesarios ..... 204
Gráfico # 68. Obstáculos de la práctica de GC ..... 204
Gráfico # 69. Beneficios asociados a la GC…. ..... 205
Gráfico # 70. Puesto responsable de la GC……205
Gráfico # 71. Frecuencia en la toma de decisiones. ..... 205
Gráfico # 72. Método para la toma decisiones……205
Gráfico # 73. Características del proceso ..... 206
Gráfico # 74. Identificación de personas claves. ..... 206
Gráfico # 75. Acceso a personas claves……206
Gráfico # 76. Elementos contextuales ..... 206
Gráfico # 77. Asociado a qué se toma decisiones..... 207
Gráfico # 78. Características de la información……207
Gráfico # 79. Herramientas de apoyo al proceso. ..... 207
Gráfico # 80. Espacios de apoyo al proceso……207

# Índice de recuadros

Recuadro # 1: Objeto de estudio ..... 5
Recuadro # 2: Interrogantes claves ..... 6
Recuadro # 3: Objetivos específicos ..... 7
Recuadro # 4: Regularidades de la Administración Pública ..... 191
Recuadro # 5: Impacto de la NGP en América Latina ..... 193
Recuadro # 6: Acciones en el perfeccionamiento de la Administración Pública en Cuba ..... 195
Recuadro # 7.Requerimiento básicos para poner en práctica la iniciativa de GC ..... 208
Recuadro # 8. Futuras líneas de actuación. ..... 213

# Capítulo I: Introductorio

## 1.1- Antecedentes

Los constantes y acelerados cambios en el entorno, estimulados especialmente por el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la digitalización de la información y el conocimiento, demandan con mayor énfasis saber identificar y utilizar provechosamente los activos intangibles que poseen las organizaciones, toda vez que marcan en la era moderna, diferencias en los niveles de competitividad y calidad.

Ante entornos como éste, la gestión del conocimiento (GC) se erige como un enfoque de gestión que permite coordinar y controlar el flujo de conocimientos tácitos y explícitos que subyacen en las organizaciones y de su adecuado uso, tanto individual como colectivo, dependerá su ventaja competitiva.

El problema radica en cómo las organizaciones incorporan y asimilan este enfoque de gestión para que les tribute de forma efectiva al desarrollo de sus procesos, al fomento de sus competencias, a la calidad en la toma de decisión (TD) y en su sentido más amplio a su gestión, ya sea pública o privada.

Desde el punto de vista de la Administración Pública el término gestión se refiere a la definición de los objetivos definidos a través de la política y los procesos políticos. Es el ámbito de lo que Metcalfe denomina "*macromanagement*". (Losada, 2008)

La idea clave es sustituir progresivamente y de manera controlada la lógica tradicional de núcleos centrales de decisión, inspección y control, por otra basada en la idea de redes de unidades cooperando y con capacidad de elección entre alternativas y decisión autónoma, de forma que puedan suministrar al cliente de la forma más inmediata posible, alternativas y soluciones efectivas. Gestionar supone asumir la responsabilidad no sólo por el funcionamiento global y cooperativo de todo el sistema, de toda la red, sino por la dirección en que se orienta y el tipo de cambios estructurales que hace posible como respuesta a los problemas colectivos. (Losada, 2008)

Por otro lado, la idea clave con relación a la Administración, es sustituir la lógica del modelo administrativo tradicional, por una visión más amplia y adaptativa. Administrar no es implantar un modelo, sino disponer los recursos y la organización de la manera más eficiente y eficaz, escoger entre una variedad de soluciones administrativas y organizativas, aquella que optimice la productividad de los recursos y la eficiencia de los procesos de producción. Es el ámbito de la eficiencia, las mejoras de resultados y las técnicas y herramientas de administración y organización; el llamado "*micromanagment*" (Losada, 2008)

Durante el pasado siglo, los esfuerzos por reformar el Estado y transformar la organización y funcionamiento del Gobierno para hacerlo "más eficiente y efectivo" ha sido una constante en países de diversos sistemas políticos-administrativos y niveles de desarrollo económico.

Importantes han sido los cambios económicos y sociales acontecidos en el mundo en los últimos años, los cuales han repercutido decisivamente en el quehacer de los gobiernos. Las reformas del Estado para dar respuesta a estas nuevas necesidades conllevan, entre otras cosas, modificaciones en el comportamiento de sus instituciones y del personal que realiza sus funciones para poder dar respuesta a nuevos retos de la vida social, política y económica. En estas nuevas condiciones, parece evidente que los procesos de reforma requieren simultáneamente la adopción de acciones encaminadas al desarrollo de la capacidad organizacional, a tenor de las nuevas circunstancias. (Iglesias, 2011)

Con el presente trabajo se intenta contribuir al desarrollo de esa capacidad organizacional, en este caso, haciendo la propuesta de un esquema de gestión, que se sustenta en el uso y aprovechamiento óptimo del conocimiento organizacional, en función de los procesos de decisiones. Para poner en marcha esta propuesta, deben estar creadas un grupo de condiciones o requisitos previos que garanticen su éxito, es por ello que la investigación se centra fundamentalmente, en presentar un procedimiento de intervención que permite identificar aquellos elementos que frenarían o favorecerían la idea concebida bajo el nombre: Esquema de gestión GC-TD.

El desarrollo del trabajo se ha estructurado sobre la base de un estudio de casos, en particular de tres organizaciones estatales cubanas vinculadas a la esfera de los servicios, léase, una Cadena de Tiendas dedicada al comercio minorista, se estudia en particular la Dirección General (DGCT) o Casa Matriz como también se le conoce, al ser al ser allí donde se colegian las decisiones de amplio alcance hacia todo el territorio nacional donde está posicionada; una Instalación Turística Hotelera (ITH) perteneciente a la Cadena Gran Caribe, una de las cadenas más importantes del país y por último, una Sucursal Bancaria de Crédito y Comercio (SBCC) perteneciente al Sistema Bancario Nacional. Los nombres específicos de cada una de estas organizaciones se omitirán por razones de confidencialidad. En lo adelante se nombrarán por sus siglas y serán presentados solo los datos necesarios para el estudio en cuestión.

Resultará complejo entender por qué una tesis defendida en un programa de Gestión Pública utiliza como casos de estudio una Cadena de Tiendas, una Sucursal Bancaria y un Hotel, organizaciones que en otros contextos pertenecen al sector privado. Esto se debe a las características y particularidades del **Sistema Socialista Cubano**. Para un mayor entendimiento se presenta a continuación algunos rasgos del sistema:

**Fundamentos:** El socialismo como régimen social, surge como resultado de la supresión del modo burgués de producción y de la instauración de la dictadura del proletariado. Está basado en la propiedad social sobre los medios de producción estatal de todo el pueblo. La propiedad social determina la inexistencia de clases explotadoras, de la explotación del hombre por el hombre, a su vez, que las relaciones entre los trabajadores sean de colaboración amistosa y de ayuda mutua. Bajo los preceptos del socialismo, se acaba con toda opresión social y toda desigualdad nacional, con la oposición entre la ciudad y el campo, entre el trabajo intelectual y el trabajo físico, bajo el socialismo se desarrolla de manera planificada la economía nacional. El desarrollo y el

perfeccionamiento de la producción social sirven para satisfacer de manera cada vez más completa, las crecientes necesidades materiales y culturales del pueblo. La vida de la sociedad socialista se asienta sobre una amplia democracia, la incorporación de todos los trabajadores a la participación activa en la dirección de los asuntos estatales. El democratismo socialista garantiza tanto los derechos sociales derecho al trabajo, al descanso, a la instrucción y al servicio médico gratuito, a disponer de lo necesario en la vejez, igualdad de derechos para la mujer y el hombre, para los ciudadanos de todas las razas y nacionalidades así como las libertades políticas las libertades de palabra, de prensa y de reunión, el derecho a elegir y ser elegido.

**Propiedad socialista:** La propiedad social sobre los instrumentos y medios de producción, base económica del socialismo, surge como resultado de la revolución socialista por medio de la socialización de la propiedad privada capitalista y por la transformación, en consonancia con los principios socialistas, de la pequeña propiedad privada de trabajo. La propiedad social se consolida y se multiplica en el proceso de la reproducción socialista ampliada. El dominio de la propiedad socialista pone fin a la explotación, lo libera de todas las formas de opresión y de todos los tipos de dependencia social, ofrece amplias posibilidades para el desarrollo planificado y sin obstáculos de la producción social, para el incremento incesante de la productividad del trabajo social, para elevar el bienestar del pueblo y para el libre desenvolvimiento de la personalidad de cada trabajador.

**Propiedad estatal socialista**: Se considera la forma superior y rectora de la propiedad socialista. Se diferencia radicalmente de la propiedad capitalista de Estado. Surge como resultado de la revolución socialista mediante la nacionalización de la propiedad de capitalistas y terratenientes. Se dio por primera vez a partir de la Revolución Socialista de Octubre. Son objeto de la propiedad estatal: la tierra, el subsuelo, los recursos forestales, las aguas, las plantas industriales , las fábricas, las organizaciones de la construcción, toda la red de ferrocarriles, todo el transporte fluvial y marítimo, aéreo y por tuberías, los bancos, los medios de comunicación, las organizaciones agrícolas organizadas por el Estado, las organizaciones comerciales, las instituciones científicas y culturales, así como el fondo básico de viviendas, las organizaciones municipales de las ciudades y de los centros industriales.

La propiedad estatal de todo el pueblo, constituye el nivel superior de socialización de los medios de producción. A esta forma de propiedad socialista se hallan directamente vinculados el trabajo y la vida de la clase obrera, fuerza rectora de la sociedad socialista. Las relaciones que se establecen entre los hombres en las organizaciones del Estado representan el grado más alto de madurez en las relaciones socialistas de producción. El producto de las organizaciones estatales pertenece entera y plenamente al Estado, y lo venden organismos estatales a precios establecidos por el propio Estado. Tanto en las organizaciones estatales como en las cooperativas, se aplican los principios del centralismo democrático en la dirección de la economía, la dirección única y el cálculo económico. Los directores de las organizaciones son nombrados por el Estado, del que son mandatarios y ante el que responden el cumplimiento de los planes. En las organizaciones

estatales, los trabajadores reciben por su labor una remuneración en consonancia con la cantidad y la calidad del trabajo realizado.

La propiedad estatal socialista, que abarca los medios fundamentales de producción y los puestos clave de la economía, determina el desarrollo de todo el sistema de la economía socialista del país. Del grado de crecimiento de la propiedad del Estado dependen los ritmos y el volumen de crecimiento de todas las ramas de la economía nacional, el progreso de la ciencia, de la cultura así como el aumento del nivel de vida de las masas trabajadoras.

No obstante a todas las buenas intenciones que plantea el sistema, la organización estatal ha sido fuertemente criticada en los últimos tiempos, por su ineficiencia económica y el lastre que ha dejado en el sistema financiero del país. En palabras de Marcos Álvarez, la organización estatal tendrá que evolucionar hacia un modelo perfeccionado, el cual ha demostrado su viabilidad y competitividad, aún en las condiciones más limitadas de la inversión estatal. De ahí que se empezara aplicar en el país, el llamado Perfeccionamiento Empresarial en diversas organizaciones, con el objetivo de lograr acreditar su contabilidad, tener garantía en las materias primas y suministros indispensables para realizar su gestión, además de asegurar el mercado para sus producciones o servicios (Álvarez, 2011).

Es condición necesaria que esas organizaciones obtengan resultados favorables en su gestión, en el entendido de que puedan cubrir los gastos con sus ingresos y logren utilidad; como regla, deben ser rentables. Aunque generalmente, las organizaciones autorizadas a la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial son rentables, algunas han tenido resultado desfavorable en su gestión y se ven obligadas a revertirlo o pierden tal condición. En atención a dichos resultados, se exige la revisión de todo el sistema actual, lo cual incluye su reorganización cuando sea aconsejable para rediseñarlo, en función de definir las formas organizativas más apropiadas para llegar a la organización estatal a la que se aspira, desde luego, tal propósito no se logra solo con cambios en las estructuras administrativas. La eficiencia económica no es obra solamente de la voluntad de obtenerla, requiere de la creación de condiciones organizativas y de gestión que la posibiliten, y para ello, el factor humano juega un papel decisivo.

Una vez mostrada, en síntesis apretada, las características del sistema socialista cubano así como algunas de las irregularidades que resultan de la gestión de este tipo de organizaciones estatales, se hace más sencillo comprender el presente estudio y el por qué la propuesta de utilizar técnicas y herramientas provenientes del mundo empresarial en organizaciones de este tipo; no como parte de las reformas que tienen lugar en la actualidad bajo los preceptos de la Nueva Gestión Pública (NGP), sino como mecanismo de perfeccionar el modo tradicional de gestión en la organización estatal socialista, en un contexto donde el "conocimiento" y el "saber hacer" constituyen elementos claves y esenciales.

Sumado a los elementos anteriores, la necesidad del estudio está dada por un grupo de vicisitudes identificadas por la autora, mediante servicios consultivos y de asesoría prestados en organizaciones de este tipo, así como en investigaciones precedentes. Este grupo de incidentes

afectaban de una forma u otra los resultados organizacionales en sus conjuntos e iban en detrimento del objeto social para el cual estaban conferidas dichas organizaciones:

- Excesivas reuniones para canalizar un problema puntual, retardando en reiteradas ocasiones las decisiones a tomar.

- Insuficiente tiempo, dada la operatividad diaria, para recopilar y analizar volúmenes de información relevante sobre un problema esencial, asociándolo a que muchas veces, no estaban claramente identificadas las fuentes de información así como el personal capacitado para ello dentro de la organización.

- En esa misma línea, escasez de tiempo para generar la mayor cantidad de alternativas posibles en respuesta a un problema determinado, pero no solo ello, sino la poca capacidad de deslindar la generación de alternativas de su evaluación y selección final, provocando que en reiteradas ocasiones, se decidiera "en caliente" sin tomarse el tiempo prudencial para analizar la situación y las posibles decisiones.

Al no tener el directivo creada las condiciones, ni el tiempo para meditar sobre el pasado y preguntarse cómo le fue cuando decidió algo parecido; modelar escenarios sobre la base de la experiencia que ya existía en la organización y que alguna vez dio resultados positivos, resultaba utópico. Como resultado, las decisiones no eran lo efectivas que requerían y la duplicidad de acciones y esfuerzos para llegar a la solución definitiva, desmotivaban a los encargados de dicha función.

Es pertinente aclarar, que con este enfoque de aprovechar la experiencia existente en pos de dar respuesta a un problema que se presente en la organización, no exime que se adopten otras opciones que el nuevo escenario requiera, el llamado está dado a no desaprovechar los conocimientos, las técnicas, el *know-how* que ya existe y que pudieran dinamizar y optimizar el proceso de decisión en sí.

## 1.2- Objeto del trabajo

Tomando como referencia lo anteriormente escrito, la autora se propone como objeto de estudio el siguiente (Recuadro # 1).

Recuadro # 1: Objeto de estudio

| |
|---|
| **Diagnosticar en qué medida, la gestión del conocimiento puede constituir una herramienta de apoyo en los procesos de decisiones, llevados a cabo en las organizaciones cubanas.** |

Fuente: elaboración propia

Para ello se seleccionan tres organizaciones vinculadas a la esfera de los servicios, que como bien se explicó, dada las características y particularidades de Cuba, responden a intereses estatales.

La metodología de investigación empleada, asume los preceptos establecidos por Sampieri (Hernández, 1991) correspondiéndose el desarrollo del trabajo con una investigación predominantemente explicativa, para la cual, en función de las variables de investigación se seleccionaron diferentes métodos y técnicas: el análisis histórico-lógico como parte de los métodos teóricos, con el cual se desarrolla todo lo concerniente a los temas de estudio, dígase sus antecedentes, etapas, evolución; el análisis y síntesis con el cual se va dando respuesta a los diferentes objetivos del estudio. Dentro de los métodos empíricos, los más utilizados son: la observación, el trabajo grupal, la revisión documental y la encuesta. Se utilizó además la estadística descriptiva para todo el análisis y procesamiento de la información recopilada a través de las encuestas.

De este modo el trabajo desarrolla diversos métodos, con el objetivo de contrastar los resultados obtenidos bajo una única metodología: el estudio de casos. La premisa en este sentido ha sido dar mayor fiabilidad a las conclusiones, apoyadas por cada uno de los métodos utilizados, evitando así, sesgos en los resultados finales.

El primer caso de estudio fue la Dirección General de la Cadena de Tiendas en el año 2011, allí fue aplicado el procedimiento de intervención organizacional que se presenta más adelante. Este procedimiento fue diseñado y validado mediante el método Delphi y su objetivo central, consiste en la identificación de los factores que frenan o favorecen la utilización de la gestión del conocimiento, como herramienta de apoyo en los procesos decisorios; experiencia que fue replicada en el año 2012 en la Sucursal Bancaria, por último, en el año 2013 fue aplicada en el Hotel. Estos trabajos empíricos permitieron obtener un conjunto de premisas que marcan la pauta a seguir con relación al tema y responder, en el capítulo de conclusiones, dos interrogantes claves (Recuadro # 2)

Recuadro # 2: Interrogantes claves

1. **¿Resulta útil para las organizaciones cubanas hacer uso de la gestión del conocimiento como herramienta de apoyo en sus procesos de decisiones?**

2. **¿Bajo qué condiciones este esquema de gestión que se propone puede tener lugar, dadas las características y particularidades de las organizaciones cubanas?**

Fuente: elaboración propia

Para responder al objeto central de investigación y dar respuesta a estas interrogantes, la autora se apoya en un conjunto de objetivos específicos, que van conformando la lógica de cada capítulo (Recuadro # 3).

Recuadro # 3: Objetivos específicos

1. **Elaborar el marco teórico-referencial con relación a la Administración Pública, tendencias actuales y particularidades en el caso cubano.**
2. **Definir las bases teóricas-referenciales sobre la gestión del conocimiento y los procesos decisorios en las organizaciones.**
3. **Describir la lógica del esquema de gestión basado en el uso y aprovechamiento óptimo del conocimiento organizacional en apoyo a los procesos decisorios.**
4. **Identificar los factores que frenan o favorecen el empleo de la gestión del conocimiento como herramienta de apoyo, al proceso de toma de decisiones en las organizaciones de estudio.**
5. **Valorar la utilidad de la propuesta a partir de los resultados alcanzados.**
6. **Definir los requerimientos necesarios para su puesta en marcha, a partir de los resultados del diagnóstico.**

Fuente: elaboración propia

En función del peso que tengan dichos factores "a favor" o "en contra" una vez procesados los resultados, se podrá determinar si resulta útil la propuesta concebida y bajo qué condiciones ésta resultaría más efectiva.

## 1.3- Estructura del documento.

La tesis está estructurada en 8 capítulos, el capítulo I (introductorio) seguido por dos bloques. El primer bloque está compuesto por los capítulos del II al V. En ellos se ha pretendido realizar una breve revisión del estado del arte de los principales aspectos implicados en el estudio. El capítulo II, está dedicado al estudio de la Administración Pública, profundizando en su importancia, las tendencias actuales a nivel mundial con relación tema y se particulariza sobre el estado de la cuestión en el caso cubano.

El capítulo III se concentra en explicar lo referido a la gestión del conocimiento desde el punto de vista teórico, como también lo hace el capítulo IV con lo referente al proceso de decisión, abordando elementos como: sus antecedentes, definiciones, modelos, experiencias internacionales y nacionales (caso Cuba).

El capítulo V presenta bajo la denominación "nuevo esquema de gestión" los procesos de gestión del conocimiento y toma decisiones de forma interrelacionada, a partir del análisis de los referentes teóricos que le anteceden; quedando como propuesta para los capítulos siguientes, el diagnóstico sobre la factibilidad o no esta simbiosis y bajo qué condiciones puede tener lugar.

El segundo bloque comprende el resto de los capítulos, dígase del VI al VIII. En ellos se muestra todo el trabajo empírico realizado más las conclusiones. De este modo, el capítulo VI describe el procedimiento utilizado para la intervención organizacional, se declara el proceder empleado para la selección de la muestra en cada organización objeto de estudio, así como la metodología base utilizada: el estudio de casos.

El capítulo VII analiza y discute los resultados del procedimiento en cada una de las organizaciones seleccionadas y el capítulo VIII presenta las conclusiones generales y particulares del estudio, por último se presenta en el epílogo, las ideas futuras que se derivan del análisis realizado.

Se puede decir que la tesis posee un gran valor metodológico, al presentar un procedimiento bien detallado que estructura de forma lógica y organizada el proceso de intervención en la organización, apoyado por diversos métodos como soporte para el levantamiento, recogida, procesamiento y análisis de la información; permitiendo mostrar resultados y conclusiones lo más ajustadas a la realidad, aunque siempre existen márgenes de error permisibles en todo proceso investigativo.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

# Capítulo II: Administración Pública, conceptos y tendencias actuales. Particularidades en el contexto cubano.

## 2.1- La Administración Pública. Su esencia e importancia

Los conocimientos sobre Administración son muy antiguos, desde que el hombre tuvo que organizarse para relacionarse con la naturaleza, fue necesario hacer una división de funciones y tareas, establecer jerarquías y estructuras, por lo que comienzan a surgir las primeras acciones encaminadas a la planificación, la organización, el mando y el control.

"A medida que la sociedad empezó a depender crecientemente del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer, la tarea de los administradores se volvió más importante" (Koontz.H & Weihrich, 1998). No obstante, dichos conocimientos vinieron a sistematizarse con la creación y funcionamiento del Estado, el Ejército y la Iglesia.

Para James Stoner, "la administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos para lograr objetivos organizacionales" (Stoner, 1996) de forma sistémica y cooperada.

Harold Koontz y Heinz Weihrich, por su parte afirman que la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

La actividad administrativa no está circunscrita sólo a la esfera productiva, sino que sus principios, reglas y leyes son aplicables a todas las esferas de la vida económica, política y social. "La administración es y será siempre, una parte componente de un sistema mucho mayor y más complejo, el cual condicionará las características de la misma. Esto significa concretamente, que el modo de acción de la administración estará en función del objetivo que persiga, del sistema social donde se desarrolle y de las leyes objetivas que gobiernan ese sistema" (Carnota, 1985).

El asunto se torna más complejo cuando se trata de la Administración Pública, dado que no hay una definición universalmente reconocida. El tema debe estudiarse y definirse en el contexto de cada sociedad, ya que "la índole peculiar de la Administración Pública hace que se deje describir, pero no definir" (Forsthoff, 1958) y tampoco es posible precisarle un tamaño y alcance general (Lane, 1993). Es por ello que para llegar a una aproximación del concepto Administración Pública hay que partir de su relación con el Estado, como órgano de dirección de las sociedades políticas (Fernández, 2004).

El desarrollo de la humanidad es fruto de la evolución de las fuerzas productivas, las cuales definen las épocas históricas. Cada período histórico ha producido una superestructura política, en correspondencia con una determinada base económica. Esta a su vez, ha diseñado un tipo de Administración Pública concordante con esa base económica, como expresión factual del Estado.

Ambos se sitúan en una circunstancia histórica determinada. “La Administración Pública, en cuanto a su forma social, con la magnitud e importancia con que se nos ofrece, es un producto del desarrollo histórico” (Maynt, 1985). Esta se adviene con el Estado moderno, ya que no es hasta la madurez del sistema capitalista que se puede hablar de una Administración Pública como tal (Garcini, 1984 ; Baena del Alcázar, 1993).

El Estado, estructura clasista del poder público soberano, históricamente transitoria, que se levanta sobre una estructura social determinada o condicionada por el régimen económico, asegura y protege los intereses de la clase dominante en el poder. “Ese poder, nacido de la sociedad, pero que se pone por encima de ella y se divorcia de ella más y más, es el Estado”. Los funcionarios que realizan las funciones relacionadas con las contribuciones y los impuestos, aparecen ahora por encima de la sociedad, dando inicio así a la función pública (Engels, 1972).

Para Lissette Pérez y Martha Prieto, el Estado es el eslabón principal del sistema político de un país, que está compuesto por el conjunto de órganos, aparatos, mecanismos, organismos, normas de proceder y reglas, que forman el aparato estatal a través del cual se adoptan las decisiones políticas. El Estado, como conjunto de órganos, forma una estructura coherente, un sistema de órganos diferenciables entre sí por su carácter, en dependencia de las funciones que cumplen, en pos de la realización de los fines y la voluntad política predominante. Por su parte, los órganos administrativos son encargados de cumplimentar las finalidades estatales, de poner en práctica las funciones básicas y constituyen la administración del Estado, la que se denomina Administración Pública (Pérez & Prieto, 2002).

Estado y Administración Pública no pueden separarse, “la pretensión de separar nítidamente política y administración es un intento vano” (Bañón, 1993). A cada tipo o forma de Estado corresponde una Administración Pública específica, ya que ella existe para cumplir los intereses del Estado, que a su vez representa los intereses de la clase que detenta el poder político-económico. La Administración Pública, es una parte importante de todo el sistema político de la sociedad, dentro del cual desempeña funciones vitales e indelegables.

En el análisis de este tema, se consideraron algunas definiciones de Administración Pública, entre ellas resulta interesante la de Jaime Rodríguez Arana quien asevera: “La Administración Pública es, entre otras cosas, una organización compuesta de personas que gestionan intereses colectivos. Los funcionarios públicos llevan a cabo trabajos orientados a las necesidades sociales” (Rodríguez, 2013). Según Mariela Columbié esta definición enfatiza su rol como organización social y el papel que en ella juegan los hombres, considerando el lado práctico de la administración, encaminado a resolver problemas sociales y prestar servicios, pero no analiza su papel como aparato o estructura administrativa (Columbié, 2005).

Mario Baena del Alcázar se refiere a la Administración Pública como la organización al servicio del poder y de los grupos humanos que la dominan (Baena de Alcazar, 1985) en la cual, lo más importante es el conjunto inseparable que forman la organización y los grupos de personas que la dirigen, que en los Estados de este tiempo es a lo que se llama Administración Pública, elemento

fundamental del sistema político de la sociedad, sin el cual sería imposible ejecutar los propósitos del Estado. La Administración Pública es una organización que se caracteriza por ser fuertemente calificada (Columbié, 2005) criterio que se considera válido a partir de que cada administración requiere de un tipo específico de dirigente, con los conocimientos, habilidades y capacidades acorde con sus características, que responda a sus intereses y esté en posibilidades de cumplir cabalmente su papel.

Por su parte Xavier Ballart se detiene en las diferencias entre las concepciones norteamericanas y europeas de Administración Pública y en este último caso se refiere a ella "como conjunto de medios humanos y materiales encargados de asegurar la ejecución de las leyes y el funcionamiento de los servicios públicos" (Ballar, 1992) diferenciándola tanto del poder político, del que es su instrumento, como de la esfera privada, lo que la sitúa en un régimen particular en la sociedad y la dota de especiales prerrogativas. Para Columbié, resulta dudoso que siendo "instrumento" del poder político, pueda actuar al margen de su influencia.

La concepción norteamericana sobre la Administración Pública es más pragmática, vinculada a lo que debe hacer la administración como proceso, diferenciándola del Estado, como poder político. Esta es analizada por Mark H. Moore en su libro "Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público" (Moore, 1998) en el que se asiste de las definiciones y conceptos aportados por autores clásicos de la Administración Pública norteamericana, como Leonard D. White, quien afirma que "La Administración Pública es la gestión de personas y materiales para el cumplimiento de los propósitos del Estado", su objetivo es la utilización más eficiente de los recursos a disposición de los responsables y empleados públicos y "la buena administración persigue el cumplimiento más ágil y completo de los propósitos públicos, consistentes con el bienestar de los trabajadores" definición que enfatiza en los contenidos prácticos de la administración y que en esencia, se ha mantenido vigente en muchos países occidentales, a pesar de los cambios del entorno.

Otro autor, Frank J. Goodnow, plantea que "La política tiene que ver con la expresión de la voluntad del Estado. La administración se ocupa de la ejecución de dichas políticas" (Goodnow, 1980) con lo que delimita la función pública como el brazo ejecutor y la administración consecuente con las políticas trazadas por el Estado. Por su parte, Woodrow Wilson, afirma que "el objeto de estudio de la administración consiste en descubrir primero lo que el gobierno puede hacer de manera efectiva y después cómo puede llevar a cabo dichas funciones de la manera más eficiente y con el menor costo en términos monetarios y de energía" (Wilson, 1967) incorporando la eficiencia y el costo de la gestión pública. De esta forma establece una marcada diferencia entre política y administración. La primera se ocupa de definir lo que el gobierno debe hacer y la segunda de la consecución de las funciones gubernamentales. Las ideas de este autor constituyen la base para la estructuración posterior de la concepción norteamericana y los estudios sobre la Administración Pública, aun cuando se refiere a ésta solamente como proceso.

Un enfoque similar al norteamericano, aunque con matices propios, es el de algunos especialistas canadienses. En ese sentido, el profesor Peter Aucoin, diferencia entre Gobierno y Administración

y argumenta que las tareas de los gobiernos son responsabilidades de los líderes políticos, los que son asistidos por los administradores públicos. Independientemente de la forma en que están estructuradas las tareas del gobierno, todos los sistemas contienen lo que puede llamarse un reino administrativo distinto del reino político, que es el dominio de los líderes políticos. La Administración Pública es el reino administrativo, el del servicio público o civil, cuya razón de ser es apoyar a los políticos en la administración de los asuntos públicos (Aucoin, 1999).

El servicio público en Canadá se define como la burocracia comprendida en la organización departamental que apoya la política ejecutiva en el desarrollo, implementación y fortalecimiento de las políticas públicas[1]. Esto supone que los dirigentes públicos que asisten a los políticos en la administración deben ser muy competentes, concepción que se asocia a un sistema de captación, selección y capacitación basado en la profesionalidad y en la existencia de fuertes programas de formación en este sector.

La revisión bibliográfica realizada, evidencia que no existe una definición universal sobre el tema, sino que presenta diversos matices según el contexto en que se desarrolla; de ahí que los distintos enfoques explicados no sean aplicables íntegramente a la realidad cubana. No obstante, se consideran como referentes valiosos, teniendo en cuenta que el estudio de la literatura internacional y los planteamientos de los especialistas cubanos muestran coincidencia, a partir de la identificación de dos grandes campos o esferas de actuación, que permiten aproximarse a la definición de Administración Pública, en el sentido de aparato u órgano, como la forma organizativa específica que adopta el Estado para realizar la función de administración o gestión de los asuntos públicos, con el fin de satisfacer las necesidades individuales y colectivas de la población y las del propio Estado; a lo cual se añade que como proceso, la Administración Pública es la gestión de los recursos públicos a través de programas, que provean a los ciudadanos de un conjunto de servicios vitales, que en las condiciones cubanas, solamente el Estado puede garantizar.

Como cierre de este epígrafe, se presenta un grupo de elementos que la Dra. Columbié define como regularidades en la Administración Pública, las cuales se consideran válidas una vez revisada la literatura sobre el tema.

- El objetivo central de la Administración Pública en cualquier sistema social, es resolver problemas sociales y prestar servicios vitales para la población y la sociedad.

- Debe contar con un cuerpo de dirigentes en los altos niveles (políticos) con una alta o mediana renovación y un cuerpo de dirigentes y funcionarios de carrera, con una mayor estabilidad, que realizan el grueso de las funciones de la administración.

- Existe una creciente exigencia hacia el uso transparente y eficiente de los fondos públicos.

[1] Informe de visita a Canadá realizada por la Viceministra Primera del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), Documentación MEP, Junio 2000.

- Necesita contar con dirigentes y funcionarios con alta profesionalidad y sentido ético en el cumplimiento de sus funciones.

- La incidencia de los cambios económicos, políticos, sociales, tecnológicos del entorno, provocan reformas en el Estado y en su Administración Pública.

## 2.2- Tendencias actuales en la Administración Pública

Como se ha planteado anteriormente, los cambios que se producen en las diferentes esferas de la sociedad encuentran su reflejo en las reformas estatales y administrativas, lo cual tiene su expresión en la época actual.

A partir de la crisis económica de los años 70 del pasado siglo, comenzó un proceso de desmantelamiento del Estado, que se acentuó en la década siguiente. "Los años 80 y 90 fueron testigos de una marcada retracción del gobierno" (Stiglitz, 2001) observándose un desajuste entre el modelo de organización y funcionamiento del Estado burgués y las crecientes necesidades de la sociedad, producto entre otros factores, de la crisis económica y de las políticas neoliberales y su efecto en la Administración Pública (CLAD, 2000).

Desde la crisis de los 80, en algunos países se observó la aplicación de reformas en los contenidos y los procederes del sector público con la generalización de conceptos del "*management*" en la gestión del Estado, como un trasplante de enfoques y métodos del sector empresarial en el afán por lograr eficiencia en la gestión pública (Longo & Echevarria, 2001). Según aprecia Metcalfe, en muchos países se reconoció la insuficiencia de los enfoques tradicionales de la administración y se iniciaron reformas con la adopción de modelos y métodos de gestión "tomados prestados" de las organizaciones (Metcalfe, 1993).

En los primeros años de la década de los 90, los cambios económicos, políticos, y sociales, la multiplicación de la corrupción estatal y el fracaso económico y social del modelo neoliberal, provocaron la pérdida de credibilidad y de confianza de los ciudadanos en la capacidad del Estado para resolver los problemas, conllevaron al descrédito respecto de la actividad política y sus instituciones y desmotivación en los asuntos públicos (Rosales, 1998 ). Pudiera decirse, que se agotaron los medios de los gobiernos y de las instituciones estatales para afrontar la situación (Stark, 2001).

La crisis de legitimidad de las políticas neoliberales, provocaron que a mediados de los años 90 se iniciara una cierta recuperación de las funciones del Estado, a partir de la búsqueda de mecanismos para combatir y prevenir la corrupción y de la pretensión de proveer una gestión pública eficaz. Como afirma Kliksberg "el Estado solo no puede resolver los problemas, pero su minimización los agrava" (Kliksberg, 2001) coincidiendo con un informe del Banco Mundial sobre el papel del Estado, que resalta que "sin un Estado eficiente el desarrollo no es viable".

A finales de la década del 90 se reafirma la vuelta a los conceptos esenciales de la Administración Pública y se comienzan a buscar formas más creativas, acordes con los presupuestos y especificidades del sector (CLAD, 2000). Se abre paso a la tendencia de defender el papel del Estado y su fortalecimiento. Según Joseph Stiglitz, Premio Nóbel de Economía, "los países más exitosos en el desarrollo son aquellos en los que el Estado jugó un papel fundamental" (Stiglitz, 2001) y criticó la suposición de que el sector privado por naturaleza, tiene que ser más eficiente que el público, en una abierta reivindicación del papel del Estado en la vida económica y social del país.

Todas estas tensiones desembocaron en un movimiento de cambios que internacionalmente se conoce por modernización administrativa, que sirve de referencia genérica a las iniciativas de las administraciones occidentales para poner en práctica modelos alternativos de gestión pública, con los cuales encarar la satisfacción de las necesidades públicas, hacer frente a la crisis y tratar de sacar adelante la administración. Sin embargo, las estructuras vigentes están diseñadas para dar respuesta a otros problemas y los problemas que van apareciendo no encuentran alternativa de solución (Echeverría, 1992).

Según Rafael Bañón, las acciones de modernización del sector público deben buscar la eficiencia además de la eficacia (Bañón, 1993) lo que apoya Subirats cuando afirma "los aparatos administrativos tienen que conseguir de la manera más económica, eficiente y eficaz posible los fines concretos de las políticas públicas" (Subirats, 2002) criterios que la autora considera válidos, pero cuya aplicación entraña una transformación del sistema político en un proceso de amplio espectro, que no ha sido alcanzable en la mayoría de los países, dado el fracaso del modelo neoliberal, el mecanismo del sistema, que conlleva el cambio de los funcionarios públicos junto con el gobierno, los niveles de corrupción existentes y la carencia de políticas de selección y capacitación del personal para la gestión pública.

Elementos claves para alcanzar esas metas son la actualización y la profesionalización de todos los que desempeñan funciones en las administraciones públicas y el desarrollo de nuevos talentos y estilos directivos. Sin embargo, la creciente profesionalización y el aprendizaje de habilidades directivas que amplíen y mejoren las capacidades de quienes ocupan los niveles donde se toman las decisiones, en la mayoría de los países latinoamericanos no pasa de ser una intención, que no se ha traducido en planes y programas concretos, en recursos materiales, humanos y financieros, que abarquen a todo el sector. A criterio de la autora, esta es una de las limitaciones de la modernización, que no ha sido capaz de preparar a los dirigentes para desempeñar a escala básica, sus funciones.

### 2.2.1- La Nueva Gestión Pública.

Dentro de la modernización administrativa se destaca la tendencia de la Nueva Gestión Pública, surgida a principios de la década de los 90, que concibe al Estado como un negocio y a la Administración Pública como el aparato encargado de proporcionar la efectividad y la eficiencia en

la gestión que requiere el sistema. “La entrada de la Administración en la era del *management* representa una tentativa por refundar su sistema de legitimidad, con el establecimiento de un nuevo orden de valores de racionalidad económica en la gestión” (CLAD, 1998) tendencia que llegó paulatinamente de los países desarrollados a los de América Latina, como un modelo que no considera las especificidades del contexto latinoamericano.

Esta concepción está alineada con el enfoque neoliberal acerca de la reforma del Estado y de su Administración, cuyo paradigma es lograr que el mismo funcione como un negocio, que sea lucrativo y facilite la creación ante la ciudadanía, del espejismo del progreso económico y social, que en muy poco tiempo se desvanece ante la crisis. Según esta posición, se trata de construir un Estado para enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad del siglo XXI, que además de garantizar el cumplimiento de los contratos económicos, debe ser lo suficientemente fuerte como para asegurar los derechos sociales y la competitividad de cada país.

En los Estados Unidos, la Nueva Gestión Pública tuvo su reflejo a través del proceso liderado por el entonces vicepresidente Al Gore, que planteó la misión de lograr mayor eficiencia, efectividad y una administración responsable. Ello implicaba “terminar con el déficit de credibilidad, probando al pueblo norteamericano que el dinero de sus impuestos es tratado con respeto por lo que trabajaron para ganarlo” (Gore, 1993). Partieron de que los procesos anteriores, se limitaron a listar los problemas, pero ahora tienen que dar las soluciones en base a cuatro principios: reducir las reglas y formalidades burocráticas, colocar a los clientes en primer lugar, dar poder a los empleados para que alcancen resultados y garantizar un gobierno que cueste menos y trabaje mejor.

Se trata de un movimiento que califica a la administración como “una gran corporación en manos públicas” (Waldo, 1997) enfoque que constituye el núcleo de la lógica neoliberal norteamericana sobre el Estado y su administración, que propugna el traslado de las herramientas y experiencias de las grandes corporaciones de éxito hacia el sector público.

Isabel García diez años después, plantea que el objetivo de esta nueva forma de actuar es la consecución de un sector público que opere exclusivamente en aquellas áreas donde no exista un proveedor más adecuado y lo realice de forma eficiente y eficaz. Para ello debe competir o colaborar con el sector privado, donde sea posible, con el objetivo de satisfacer las necesidades públicas y otorgándoles a sus ciudadanos un papel cada vez más activo en el campo público. Realizando además, reestructuraciones internas encaminadas a eliminar la burocracia, a la adopción de procesos más racionales, a una mayor autonomía en la gestión. De igual forma reconoce que estos cambios carecen de absoluta de validez, si no existe un férreo control que permita contrastar la bondad de la intervención pública. Así, en las últimas décadas han comenzado a perfeccionarse los tradicionales sistemas de control orientados hacia la verificación del cumplimiento de la legalidad, encaminándose a contrastar los principios anteriormente enunciados (García, 2007).

Si se analizan comparativamente los elementos característicos que definen la Nueva Gestión Pública y la Administración Tradicional, se evidencian cambios positivos, al menos en su concepción (Tabla # 1).

Tabla # 1 Análisis comparativo de la Administración Tradicional y la Nueva Gestión Pública

| Administración tradicional | Nueva Gestión Pública |
|---|---|
| **Administrar:** llevar a cabo las instrucciones de los políticos. | **Gestionar:** llevar a cabo un conjunto de decisiones dirigidas a la obtención de recursos y a la motivación y coordinación de las personas necesarias para lograr metas (objetivos) tanto individuales, como colectivos. |
| Los políticos son los responsables de la estrategia. | Preocupación por el largo plazo. |
| Considera los objetivos a corto plazo como los propios de la organización. | Relaciones entre la organización y el entorno exterior. |
| Se puede perder la perspectiva de los objetivos a largo plazo. | Son las propias agencias las que desarrollan objetivos y prioridades. |
| Se centra en cómo lo hace, el procedimiento está altamente reglamentado. | Involucración de los funcionarios en los asuntos estratégicos. |
| Los administradores públicos organizan el departamento, el empleo de recursos humanos y su formación y promoción. | Preocupación por el resultado: ¿qué hace? |
| Rigen los principios de anonimato y neutralidad. | Mayor protagonismo del usuario/cliente (alguien a quien se sirve, que es también actor). Mayor flexibilidad en la gestión de los recursos humanos. |
| Estrecha relación entre los burócratas y los políticos construida sobre una base técnica. | Externalización de servicios y tareas. . |
| Asimetría en la información | Incorporación de criterios de competencia (provisión mediante concursos competitivos-tendering). |
| | Se reconoce la necesidad de control directo de los ciudadanos sobre los gestores. |
| | Pérdida del anonimato de los servidores públicos. |
| | Mayor libertad de los funcionarios públicos para expresarse. |
| | La relación entre el político y el gerente es más fluida: los funcionarios trabajan conjuntamente con los políticos en un proceso interactivo llamado gestión |

Fuente: (González, 2005)

Interesantes son también las aportaciones sobre nuevos campos de estudio, donde la Nueva Gestión Pública intenta priorizar y destacar su contribución frente a la Administración Pública Tradicional como: gestión ética, gestión estratégica, gestión intergubernamental, gestión de recursos humanos y gestión del conocimiento. De igual forma se reconocen un grupo de dimensiones que refuerzan los fundamentos tanto teórico como prácticos de la gestión pública ellos son: las dimensiones democrática, política y económica, la innovación y la legitimidad. A partir de este marco de ideas se considera posible construir diversos futuros alternativos de la gestión pública. Ello demanda mayores contenidos teóricos y una visión tanto pública como política superior que sustente a la gestión pública en el siglo XXI. De no hacerlo, la gestión pública estaría condenada al fracaso y a convertirse en una moda pasajera, para ser sepultada en el cementerio de la Administración Pública Tradicional (Sánchez, 2002).

Owen E. Hughes lo advertía desde 1994 “La Nueva Gestión Pública ha suplantado efectivamente al modelo tradicional de administración pública y en el futuro, el sector público será inevitablemente empresarial, tanto en la práctica como en la teoría”. Según Brugué & Subirats resulta improbable que se retome el modelo tradicional de administración y aunque esto pueda causar algunas consecuencias negativas, los beneficios parecen ser mayores que los costos (Brugué & Subirats, 1996). Ante esto, advierten la importancia de identificar los problemas potenciales del nuevo enfoque y proponer soluciones a los mismos.

El análisis de las principales teorías que sustentan este paradigma emergente, permite entender la razón de cada una de las políticas o cambios que han tenido, tienen o tendrán lugar en la Administración. La Nueva Gestión Pública extrae las ideas claves de distintos enfoques teóricos, analiza sus características y aplica aquellas que le permiten conseguir la intervención más adecuada al bienestar de la sociedad en general.

La nueva lógica de Gestión Pública, utilizando palabras de Hood es un matrimonio entre el nuevo institucionalismo y la gerencia profesional (Hood, 1991). Lapsley y Oldfield, indican que frente a la teoría de la elección racional, donde se asume que las decisiones colectivas son meros agregados de los intereses individuales, el nuevo institucionalismo considera que las instituciones públicas son relevantes para entender y explicar las interacciones entre los individuos, pues están dotadas de una lógica propia que condiciona la preferencias individuales (Lapsley & Oldfield, 2001). Por otro lado (Serna, 2001) define el concepto de institución como el conjunto de valores, normas, reglas, rutinas y procesos, que se desarrollan en un determinado entorno organizativo y que inciden directamente en la actuación desarrollada por los distintos actores implicados, dirigiendo y limitando su comportamiento.

Dentro de la amplia variedad de enfoques o teorías económicas sobre las que se construye el Nuevo Institucionalismo, Hood destaca su formación a partir de las ideas de la Teoría de la Elección Pública, la Teoría de los Costes de Transacción y la Teoría de la Agencia; doctrinas que persiguen reformas administrativas mediante ideas como la competencia, elección, transparencia y control. Así, los partidarios del *Public Choice* focalizan en la relación entre propiedad pública o privada en el desarrollo de la actividad pública, siendo la delegación de autoridad y las divergencias en la consecución de los objetivos, el campo de estudio de la Teoría de la Agencia y los Costes de Transacción.

Por su parte, la gerencia profesional, definida principalmente a partir de las ideas de los Neo-Tayloristas se centra en el estudio de la organización burocrática interna de la administración (Pollitt, 1993 ). Abogando por romper el supuesto mito de las diferencias de gestión entre el sector privado y el sector público (Arellano, 2002 ). A continuación (Figura # 1) se muestran la principales líneas de actuación dentro de cada una de las teorías, las cuales deben realizarse para lograr la reforma del sector público, teniendo en cuenta, como señala Barzelay “si concebimos a la Nueva Gestión Pública como un debate en torno a estas cuestiones, debemos descartar de inmediato definiciones formales, como que la Nueva Gestión Pública sea una corriente internacional, un conjunto de ideas novedosas, un modelo de organización de servicios públicos, o una pura teoría”

(Barzelay, 2003). Todas estas definiciones, que estimulan la literatura en este campo, serían secundarias frente a la tarea central de hallar las mejores respuestas, según las circunstancias, a las cuestiones de cómo estructurar, gestionar y controlar, individual y colectivamente, los sistemas burocráticos públicos.

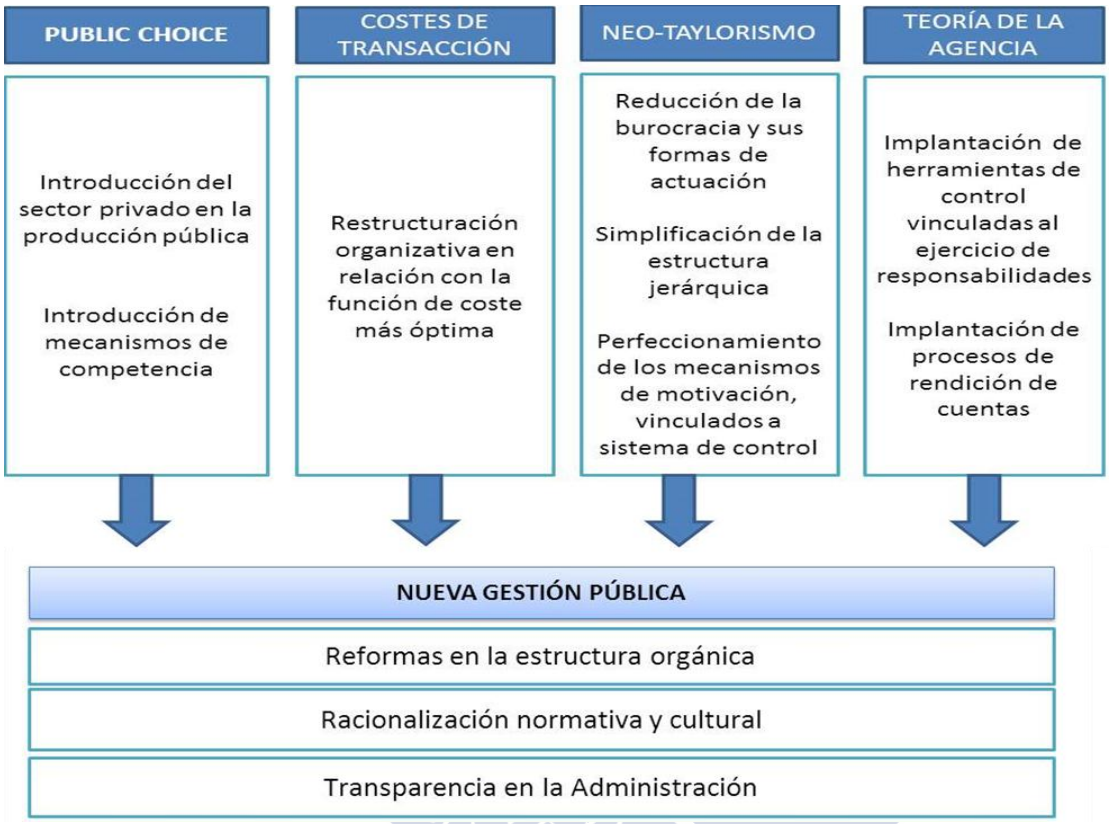



Figura # 1. Nuevos Pilares de la Administración Pública
Fuente: (García, 2007)

La clasificación primaria utilizada para sintetizar estas actuaciones se basa en la ordenación secuencial lógica de un grupo de acciones tal y como se expone el trabajo de (Barea, 1997). La taxonomía secundaria refleja la agrupación de las acciones atendiendo a la teoría que sustenta las mismas. Así, dentro de un marco temporal, inicialmente debe comenzarse por determinar qué actividades deben ser realizadas por las administraciones públicas y cuáles pueden ser cedidas al sector privado en caso de que este último sea el productor más eficiente de las mismas. Seguidamente, debe cuestionarse las acciones más adecuadas para introducir la competencia como mecanismo que fomente la eficiencia y calidad de aquellos servicios que permanecen definidos como de competencia pública.

Estas actuaciones, fundamentadas principalmente en los paradigmas de la *Public Choice* y los Costes de Transacción, se han englobado en Reformas en la estructura organizativa debido a que suponen cambios en la dimensión o en la organización del sector público (Figura # 2).

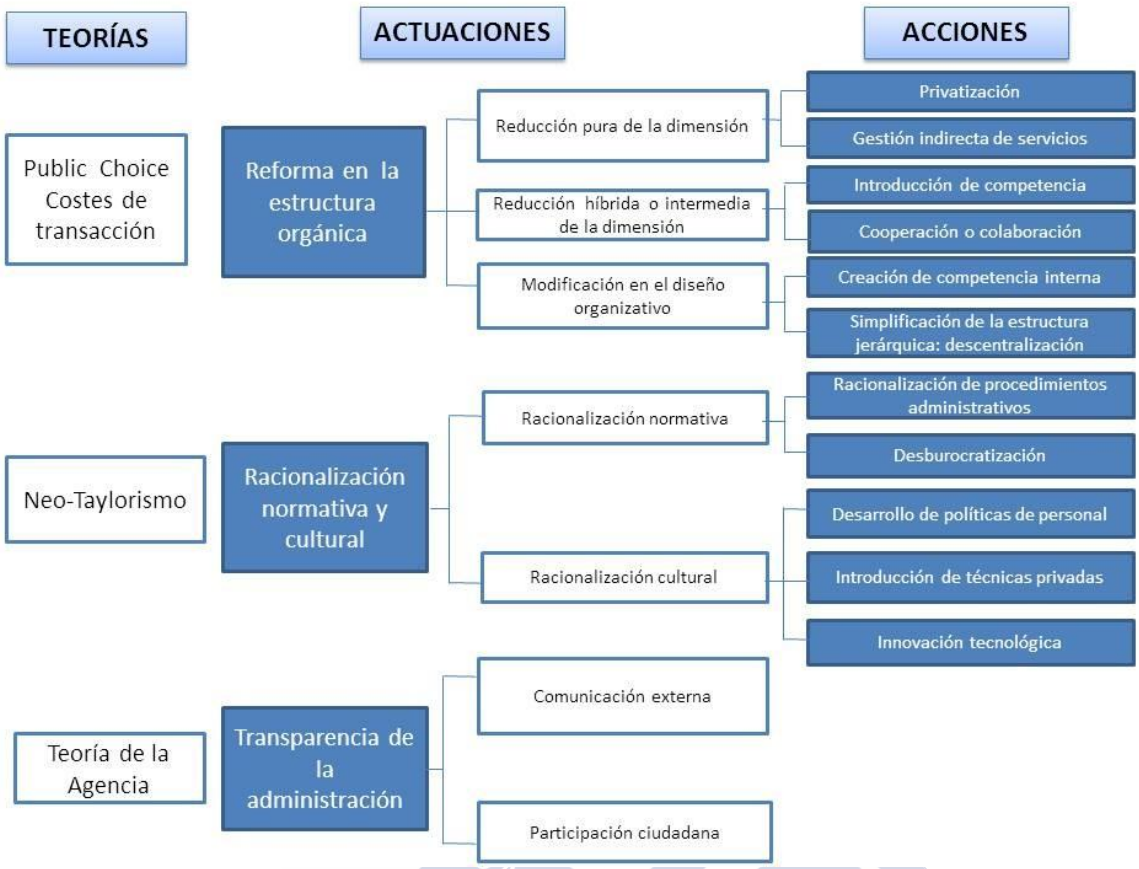



Figura # 2. La Nueva Gestión Pública.

Fuente: (García, 2007)

Una vez delimitado claramente el ámbito público, y con el mismo fin que la introducción de la competencia, las administraciones públicas deben (I) desburocratizarse, o en otras palabras, simplificar tanto su propio contexto interno como la normativa que regula la prestación de sus competencias en relación con los administrados (II) adoptar determinadas actuaciones con gran éxito en el ámbito privado, encaminadas a promover la motivación de los trabajadores y a mejorar los procesos de toma de decisiones, mediante el *feedbac*k proporcionado por los instrumentos de planificación y control. Estas acciones se agrupan en "Racionalización normativa y cultural" sustentándose teóricamente en las recomendaciones de los neotayloristas y de los defensores de la Teoría de Agencia.

Finalmente, las actuaciones a desarrollar se centrarán en favorecer las relaciones con los ciudadanos, explicando qué se pretende hacer y qué se ha hecho para servir los intereses generales, fijados estos a partir de la participación de los ciudadanos en el proceso público de decisión. Estas recomendaciones propias de la Teoría de la Agencia han sido recogidas en la denominada Transparencia de la Administración.

La convergencia de las reformas impulsadas bajo la nueva gestión pública, no suponen una globalización de las acciones desarrolladas por los gobiernos de distintos países, sino que difieren ampliamente entre ellas (Pollitt,2002). Generalmente, las comparaciones entre países suelen basarse en la comparación de las reformas realizadas en tres ámbitos concretos: políticas de personal (procedimientos de selección, remuneración, promoción, etc.) modificaciones en la estructura organizativa (descentralización, desburocratización, etc.) y perfeccionamiento de las técnicas financieras y de control (presupuesto, contabilidad, auditoría, indicadores de gestión, etc.) (Pollitt & Bouckaert, 2000).

Analizando estas actuaciones y teniendo en cuenta si su nivel de funcionamiento está próximo a su utilización en el ámbito privado (Verheijen, 1998) clasifica las reformas efectuadas sobre la gestión pública en tres tipos:

a) **Reforma radical:** basada en la teoría de la Nueva Gestión Pública. En términos generales asume que las técnicas de dirección privadas son superiores a las públicas, y por supuesto, pueden importarse a la Gestión Pública. Reformas realizadas en países como el Reino Unido, Nueva Zelanda y Austria.

b) **Reforma incremental:** basada en una exigua modificación de la Gestión Pública Tradicional. Introducción de pequeños cambios como sería la autogestión administrativa, una clara delimitación de los políticos en la administración, alta estabilidad en la función pública, y sistemas de promoción basados en méritos. Los modelos públicos de administración y la gestión privada son todavía significativamente diferentes. Uno ejemplo serían las reformas acontecidas en Francia.

c) **Gerencialismo moderado**: Reforma situada en una posición entre los dos extremos anteriores. Este tipo correspondería a las modificaciones introducidas en Irlanda o los Países Bajos.

Se conoce que en el caso español se han desarrollado un grupo de las políticas de renovación, las cuales podrían encuadrar dentro del grupo denominado reforma incremental según la clasificación de Verheijen.

El ejecutivo actual, quiere basar la mejora de los servicios administrativos en tres medidas: aumentar la cualificación de los funcionarios, incentivar su productividad y facilitar la comunicación con los ciudadanos; pero no puede obviarse que la Nueva Gestión Pública surge por la necesidad de legitimación de la administración, exigiendo un comportamiento eficiente y eficaz en su actuación para evitar daños mayores que los que se ocasionarían sin su intervención. Es decir, se persigue la obtención de un sector público de dimensión óptima, donde los burócratas formen parte del pasado y los ciudadanos, tengan posibilidades de elección allí donde sea posible y expresen sus necesidades mediante las distintas vías de participación, además, la administración pública debe mostrar los resultados obtenidos en el desempeño de sus funciones.

Analizando todo lo anterior y en palabras de (Columbié, 2005) la necesidad de transformar la administración pública existe, pero:

(I) Las posibilidades reales de ser llevado a la práctica, en muchos países de la forma en que se describe teóricamente son escasas, ya que se necesita un ambiente de reforma profunda en las instituciones; hay que modificar o constituir nuevas instituciones y hacerlas funcionar según los nuevos paradigmas, para lo cual es premisa imprescindible el cambio de mentalidad de los actores fundamentales, que deben estar persuadidos de la necesidad de someterse a nuevas reglas de juego más transparentes.

(II) La concientización previa de todos los participantes e implicados no se ha producido, por lo que la base subjetiva para el proceso de cambio es muy endeble.

(III) No se tienen en cuenta premisas tan importantes como la situación socio-económica específica del país, su historia, su cultura, su idiosincrasia.

(IV) El clientelismo imperante en la mayoría de los países capitalistas, obliga a la sustitución de las políticas, los programas de reformas y prácticamente de toda la administración pública, según se producen los cambios de partido en el poder.

(V) Las diferencias en los niveles de desarrollo económico y social entre los países en los que surgieron los elementos principales del modelo y los países subdesarrollados e incluso entre estos últimos, hacen prácticamente imposible su traslado sin un proceso anterior de diagnóstico y evaluación sobre las condiciones y necesidades reales de cada país (Longo & Echevarria, 2001). No hay una fórmula única y universal de realizar el proceso de reformas, por lo que los resultados pueden ser diametralmente opuestos (CLAD, 2000).

(VI) El factor humano no ha sido suficientemente tenido en cuenta, del grado de preparación y compromiso que tengan las personas dependerá gran parte del éxito de cualquier proceso, y en la mayoría de los casos, de ello depende su fracaso; precisamente una de las debilidades que ha tenido este movimiento ha sido la falta de diálogo, de compromiso y de preparación previa de los funcionarios que deben ser protagonistas directos.

### 2.2.2- Impacto de la Nueva Gestión Pública en América Latina

La Nueva Gestión Pública puede considerarse en América Latina, al mismo tiempo una realidad y una ficción. Es una realidad que acredita la asunción generalizada de su mensaje sobre la necesidad de integrar la racionalidad económica, en el funcionamiento del sector público y la oferta de conceptos y técnicas de gestión. Sin embargo, la idea de que la Nueva Gestión Pública es una lista de proposiciones ideales y universales sobre lo que hay que hacer con el aparato estatal para que éste se vuelva eficaz y eficiente, sólo puede considerarse una mera ficción. (Longo & Echevarría, 2001). A juicio de estos autores, la aplicación de la Nueva Gestión Pública no es tarea fácil ya que:

1. Afecta al reconocimiento del llamado componente institucional del *management*, por encima del puramente técnico o instrumental. La aceptación e implementación del *management* conlleva la puesta en cuestión de culturas, intereses y sistemas de poder de los actores afectados dentro y fuera del sector público; esto significa aceptar la naturaleza institucional de la transformación que conlleva.

2. Se debe adoptar una visión de la Gestión Pública acorde con su verdadera naturaleza plural y fragmentada, sensible a los factores de contingencia en los que se desenvuelven las organizaciones públicas y privadas. No hay un solo *management*, sino muchos, parcialmente complementarios, pero también contradictorios, fruto de un conocimiento que surge de la experiencia, por lo tanto, es consustancialmente empírico y adaptativo.

3. Si se quiere ser coherentes con la naturaleza del conocimiento organizacional, debe reconocerse un valor limitado. Hay cosas que el *management*, puede resolver, y basta buscar los conceptos y técnicas apropiadas. Sin embargo, el *managemen*t podría contribuir a resolver, pero sólo si se basa en la innovación y descubrimiento de conceptos y técnicas adaptadas a los problemas que enfrenta; no basta con copiar ni descubrir mejores prácticas; existe la necesidad de una aproximación innovadora en la gestión pública. Finalmente, el éxito en la aplicación del *managemen*t consiste en aceptar que muchos de los problemas que enfrenta la transformación del Estado no se pueden resolver válidamente mediante el recurso de la gerencia, sino por otras aproximaciones diferentes.

Aun cuando no se considera tarea fácil, los países de América Latina han centrado esfuerzo para su consecución. La intención queda demostrada en el documento aprobado en octubre de 1998, por el consejo científico del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) bajo el título: "Una Nueva Gestión Pública para América Latina (Consejo Científico del CLAD, 1998).

El informe sostiene que se requiere de la construcción de un nuevo tipo de Estado en América Latina. En primer lugar, en lo relativo a la crisis del Estado, cuya gravedad era mucho mayor que la que existía en el mundo desarrollado. No sólo estos países entraron en una seria crisis fiscal, sino que se enfrentaron al agotamiento del modelo anterior de desarrollo económico (modelo de sustitución de importaciones). Por otra parte, el problema de la deuda externa se hizo crónico en casi todo el continente. El no haber resuelto esta clase de problemas estructurales determinó que la década de 1980 estuviese marcada por el estancamiento y por altas tasas de inflación.

Ante este escenario económico, la primera generación de reformas dio prioridad a la dimensión financiera de la crisis fiscal del Estado. Estas reformas orientadas al mercado, a la apertura comercial y al ajuste fiscal, fueron las principales medidas tomadas en la década de los ochenta. En la búsqueda de la estabilización de la economía ante el peligro hiperinflacionario, estuvo en la mayoría de los casos, el éxito parcial de esta primera ronda de reformas.

El balance de estas primeras reformas muestra que el ajuste estructural, cuyo objetivo último era disminuir el tamaño del Estado, no resolvió una serie de problemas básicos de los países latinoamericanos. Por ello el CLAD, propone una segunda generación de reformas con la finalidad de reconstruir el aparato estatal.

El diagnóstico actual afirma que el Estado continúa siendo un instrumento fundamental para el desarrollo económico, político y social de cualquier país, aun cuando hoy deba funcionar en una forma diferente a la contemplada en el patrón nacional-desarrollista adoptado en buena parte de América Latina y al modelo social-burocrático que prevaleció en el mundo desarrollado de la post-guerra. Para la reformulación estatal se sugiere tomar en consideración cuatro elementos específicos de la región:

1. La consolidación de la democracia
2. La necesidad de retomar el crecimiento económico
3. La reducción de la desigualdad social y
4. Promover la reforma organizacional del Estado Latinoamericano.

La reconstrucción de la capacidad estatal es una condición esencial para que los países latinoamericanos enfrenten de manera exitosa los problemas de democratización, de desarrollo económico y distribución de la riqueza, así como el mejoramiento de su Gestión Pública.

Para el CLAD la puesta en marcha de la reforma organizacional es un aspecto fundamental para mejorar la capacidad de gestión del Estado, así como para aumentar la gobernabilidad democrática del sistema político.

Para (Ramírez, 2009) la implantación de políticas basadas en la Nueva Gestión Pública en América Latina es compleja debido a las características estructurales e históricas del servicio civil, los arraigados mecanismos de corrupción que se muestran como una de las mayores limitaciones, junto con las relaciones clientelares que atraviesan la cultura organizacional. A esto se suma la presión internacional de los organismos multilaterales ante sociedades donde no están dadas las condiciones para los cambios propuestos, cambios que se introducen en muchas ocasiones de modo coercitivo, con consecuencias contraproducentes. Así, la aplicación de la Nueva Gestión Pública en sistemas administrativos que no están preparados (según los lineamientos de los países donde se fundó el modelo) redunda en grandes fallas, debido a que el esperado incremento de eficiencia será ensombrecido por los costos resultantes de la inestabilidad y la falta de coordinación.

El tema de la reforma administrativa y más recientemente de la reforma del Estado, mantuvo una presencia visible en América Latina en los últimos 70 años, pero en todos los casos estudiados la reforma administrativa significó reforma burocrática (Bresser, 2001). El objetivo era establecer en cada país latinoamericano, un servicio público como el francés, el alemán o por lo menos el norteamericano. El desafío era superar el patrimonialismo para transformar la administración

pública profesional. Sin embargo, el patrimonialismo permaneció fuerte en la región y los intentos de llegar a un servicio público profesional, terminaron sólo protegiendo los intereses corporativistas de las burocracias locales, preocupadas por la obtención o retención de privilegios especiales en sus respectivos mercados de trabajo. Cuando las burocracias profesionales competentes están formadas, como puede observarse en la mayoría de los países latinoamericanos, esta burocracia tiene poco que ver con la burocracia clásica weberiana. Es mucho más emprendedora, más técnica, más flexible, más ajustada a las demandas de las agencias del Estado y de las organizaciones estatales.

Brasil fue uno de los pocos países latinoamericanos que emprendieron una reforma completa del servicio público: el DASP[2], en 1936. Sin embargo, esta reforma nunca fue terminada. Brasil nunca fue capaz de tener un servicio público similar al francés o por lo menos al americano. Durante los años 30, la reforma burocrática estuvo bajo la influencia del servicio público americano, en vez del francés, pero más tarde, después del decreto de la constitución de 1998, el país tendió cada vez más a tener como modelo la administración francesa y la *École Nationale d'Administration*- ENA (Escuela Nacional de Administración). Cada nuevo gobierno intentó "profundizar" la reforma administrativa, para tornar burocrático lo que era, hasta entonces, patrimonialista o apenas clientelista. Algunos éxitos fueron conseguidos, pero a modo general, la administración pública brasileña distaba todavía del modelo burocrático cuando en 1995, se involucró en las reformas de la Gestión Pública.

A juicio de Basser[3] es difícil saber qué países, además de Brasil, se comprometieron en algo que se aproxime a una reforma del servicio público en América Latina. Su conclusión es que aunque algunos avances interesantes están ocurriendo en Argentina, Uruguay, México y en Colombia, solamente Chile puede ser incluido en esta categoría. Para este autor las reformas del sector público no fueron solo palabras, ocurrieron, pero no incluyeron la Gestión Pública. Fueron reformas dirigidas por economistas locales y de agencias internacionales como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI), economistas en su mayoría, burócratas que tienen poca familiaridad con la gestión pública y desarrollaron sentimientos confusos sobre el tema. No obstante prevalecía la idea de que un servicio público profesional era algo bueno, que los tiempos de la burocracia clásica terminaron y en ese sentido, tendieron a dejar de lado la cuestión y reducir la reforma del sector público al ajuste estructural, a la privatización, al *downsizing* y al combate ante la corrupción.

Tomando en cuenta todo lo planteado, se puede decir como síntesis de este epígrafe, que la reforma organizacional en América Latina solo está empezando. Se necesita una sociedad civil activa, en la cual el debate público juegue un papel principal como formador de la opinión pública y junto a la reforma institucional, particularmente la reforma organizacional, constituyan factores estratégicos para promover el desarrollo económico en la región. Esto ocurrirá cuando la densidad

[2] DASP: es la sigla del Departamento Administrativo del Servicio Público, la agencia brasileña que estuvo a cargo de la reforma.
[3] Presidente del CLAD desde 1995 hasta fines de 1997.

del espacio público, la calidad de las instituciones públicas organizacionales y el profesionalismo de los servidores públicos prueben ser mejores que el simple nivel de renta per cápita. Por el momento, salvo algunos avances, no se puede decir que se haya hecho mucho. Existe la evidencia de que la sociedad civil avanza, que el servicio público weberiano dejó de ser un ideal, ahora se requieren contratos de trabajo más flexibles, dirigentes públicos profesionales competentes, más autónomos y *accountable*. Por otro lado se demuestra que, ni el Estado desarrollista, ni el Estado mínimo ultra-liberal tienen sentido, que el modelo estatista de desarrollo se agotó, no obstante la alternativa ultra-liberal propuesta o impuesta por los países ricos no dejó ver ninguno de los resultados prometidos. Se considera que falta mucho por hacer, la región necesita aún mejor *governance*, mejores instituciones políticas y administrativas que permitirán a sus gobiernos, encontrar sus propias maneras de promover el desarrollo económico y de reducir la escandalosa injusticia social, en ese sentido se necesita una reforma organizacional adaptada a las circunstancias latinoamericanas pero depende de la intención y compromiso de cada país.

Después de todo este análisis resulta interesante preguntarse, cuál es la situación de Cuba con relación a estos temas, considerando que es un país Socialista y el contexto en que se desarrolla la investigación en curso.

## 2.3- La Administración Pública en Cuba

A la Administración Pública en Cuba le son inherentes las mismas regularidades señaladas para el ámbito internacional a inicios del capítulo, sin embargo, habría que añadirle algunas características propias del contexto cubano que le dan una mayor complejidad, dígase la dificultad que supone la escasa literatura existente sobre este sector en un Estado Socialista, lo cual dificulta la contextualización del concepto. A pesar de ser un sector amplio y con características propias, Cuba resulta un caso atípico en la forma en que ha venido desarrollado su Administración. Este hecho obliga a establecer cuáles son los rasgos que definen la Administración Pública en Cuba, a partir de sus particularidades y características propias como Estado Socialista.

En el Estado Socialista cubano, la actividad estatal en un principio se encaminó a desmontar las instituciones del régimen anterior y a establecer uno nuevo, basado en las relaciones de producción y una administración diferente, a partir del principio de que “la Administración Pública es un medio por el que el Estado ejecuta su actividad conformadora” (Garcini, 1984) que tiene como finalidad fortalecer cada vez más el poder de la clase dominante. Ello implicó la conformación de un Estado de nuevo tipo, con dirigentes también nuevos, cuya mayoría tenían plena identificación y probada fidelidad al nuevo régimen establecido, pero carecía de experiencia anterior en este campo. En consecuencia, fue necesaria la realización de planes emergentes de preparación, para que los noveles dirigentes del sector público, pudieran ejercer en las nuevas condiciones sus funciones, con la ética y profesionalidad que los ciudadanos exigen y merecen en una sociedad socialista.

Toda la actividad del sector público cubano se rige por la Constitución de la República aprobada desde 1976, aunque ha sufrido pequeñas modificaciones en años posteriores 1978, 1992 y 2002 a través de determinados referendos, no obstante, los artículos que a continuación se referencian no han sufrido variación. En su artículo 16 establece que "El Estado organiza, dirige y controla la actividad económica nacional conforme a un plan que garantice el desarrollo programado del país," y en el artículo 17 se plantea que "El estado administra directamente los bienes que integran la propiedad socialista de todo el pueblo, o podrá crear, organizar empresas y organizaciones encargadas de su administración" (Constitución de la República de Cuba, 1992).

En relación con la administración de las organizaciones públicas, la Resolución Económica del V Congreso del Partido en 1991, señaló que "el Estado, como representante de todo el pueblo, ejerce la propiedad social sobre las organizaciones estatales" (Resolución Económica del V Congreso del Partido, 1997) lo que se traduce en la asignación de sus directivos, la aprobación de sus objetivos y presupuestos, y el control los resultados de su gestión. Este documento ratifica el papel regulador del Estado, mediante las políticas estatales, las leyes y otras disposiciones relacionadas con el quehacer económico y delimita que éste no administra directamente las organizaciones y unidades presupuestadas, sino que delega estas funciones y la de gestión, en las administraciones designadas para ello.

Los Órganos que conforman la Administración Pública en Cuba son los siguientes:

Administrativos

- Consejo de Estado.
- Consejo de Ministros, su Comité Ejecutivo y las organizaciones administrativas adscritas.
- Organismos de la Administración Central del Estado.
- Consejos de la Administración provinciales y municipales; sus dependencias.
- Delegaciones y Direcciones territoriales provinciales y municipales.

Legislativos:

- Asamblea Nacional del Poder Popular: único órgano con potestad constituyente y legislativa en la República.

Judicial

- Tribunal Supremo Popular y demás Tribunales que la ley instituye (Tribunales Provinciales y Municipales Populares).

Control

- Fiscalía de la República.
- Contraloría General de la República.

Defensa

- El Consejo de Defensa Nacional.

Como principios de actuación y organización de la Administración Pública en Cuba (Bormey,2013) reconoce:

1. **El control:** el actuar de las Administraciones Públicas debe estar sometido a mecanismos de control que permitan comprobar y asegurar que dicha actuación se realiza según el derrotero que establecen las normas jurídicas que la regulan.

2. **La responsabilidad:** posición del sujeto a cargo del cual la Ley pone la consecuencia de un hecho lesivo de un interés protegido. Según la Constitución, "los órganos estatales inferiores responden ante los superiores y les rinden cuentas de su gestión".

3. **La proporcionalidad:** debe haber correspondencia o adecuación entre el resultado que se propone lograr con determinada acción administrativa y la intensidad de los medios que se utilizan en la realización de dicha acción.

4. **La eficacia:** consecución del resultado que corresponde a los objetivos o normas preestablecidas.

5. **La eficiencia:** capacidad de obtención de los objetivos fijados en razón de los medios disponibles.

6. **La competencia:** las distintas tareas, facultades, potestades que le corresponde realizar a la Administración Pública deben estar distribuidas o repartidas entre los distintos órganos y organismos administrativos.

7. **La jerarquía:** relación de supremacía y autoridad de los órganos superiores respecto de los inferiores y recíprocamente la relación de subordinación en que se encuentran los órganos inferiores respecto de los superiores.

8. **La coordinación:** persigue la obtención de un resultado como consecuencia del ejercicio adecuado e integrado de determinadas funciones pertenecientes a distintos órganos u organizaciones

9. **La centralización y descentralización:** la centralización es aquella forma de organización pública en la que el Estado, obviamente, asume la responsabilidad de satisfacer todas las necesidades de interés general y consecuentemente, se atribuye todas las potestades y funciones necesarias para ello. La descentralización es el proceso contrario.

10. **La concentración y desconcentración:** se afirma la concentración cuando las competencias resolutorias están dominantemente atribuidas a los órganos superiores de la organización y la desconcentración cuando se atribuye a los órganos inferiores.

11. **La participación ciudadana:** considera al ciudadano como miembro de la comunidad, como afectado por el interés general y portador o velador del mismo. Implica la incorporación en las decisiones o actuaciones de la Administración Pública las referencias al interés general que los ciudadanos en directa relación con él pueden hacer valer.

12. **La doble subordinación:** entre los deberes, atribuciones y funciones comunes de los organismos de la Administración Central del Estado está; "ejercer la dirección de las organizaciones y dependencias que le están subordinadas y en lo que les compete como organismo de jerarquía superior la dirección metodológica y técnica de las actividades que realiza la Administración Local del Estado".

Como **fines** de la administración pública en Cuba esta misma autora, señala:

1. Asegurar la satisfacción de las necesidades de la sociedad.
2. Fortalecer la defensa de la patria frente a los agresores.
3. Salvaguardar el orden interno.
4. Proteger y desarrollar la propiedad socialista.
5. Garantizar los Derechos y los legítimos intereses de los ciudadanos.
6. Estimular el cumplimiento de sus deberes mediante la educación política-ideológica del pueblo.
7. Educar a las masas populares en un espíritu de disciplina consciente, de actitud comunista ante el trabajo.
8. Fomentar la solidaridad con los movimientos de liberación nacional de todos los pueblos oprimidos y
9. Permitir la colaboración fraternal con los demás pueblos socialistas

En el contexto de la administración pública en Cuba, se habla de la ética e integridad que debe caracterizar a los funcionarios públicos. "Es necesario que los funcionarios públicos produzcan bienes y servicios públicos de una forma ética" (Bormey, 2013). Cualquier desviación de recursos públicos a los bolsillos privados debida a la malversación, la apropiación indebida o los conflictos de intereses reduce de forma directa los recursos disponibles. El desafío consiste en preservar la integridad de los funcionarios públicos honestos, mediante el establecimiento de una infraestructura ética que premie la buena conducta, que sancione administrativamente la mala conducta y castigue los actos de corrupción mediante acciones civiles y penales. Los funcionarios públicos son custodios de los recursos públicos y guardianes de una confianza especial que la ciudadanía ha depositado en ellos. Se espera de ellos que pongan el interés público por encima de su propio interés. Se debe fomentar una cultura de profesionalismo, transparencia y responsabilidad, mediante el ejemplo de los dirigentes de más alto nivel, tanto político como administrativo.

Si se analizan los referentes teórico sobre el tema en Cuba, se puede observar que no existe una definición conceptual e institucional del sistema de Administración Pública cubano, debido a las particularidades y especificidades del contexto, no obstante, el perfeccionamiento de la labor del Estado y el Gobierno que se está produciendo en el país, debe contribuir al esclarecimiento de estos asuntos y conlleva la necesidad de una profunda preparación de los dirigentes del sector, para enfrentar adecuadamente los cambios.

## 2.4- Perfeccionamiento de la Administración Pública en Cuba

Las transformaciones que se produjeron en el panorama económico y social cubano a inicios de los años noventa, como consecuencia del impacto de la desaparición del campo socialista, el recrudecimiento del bloqueo norteamericano, la influencia de los cambios operados bajo el influjo de la globalización y la crisis económica mundial, aceleraron el proceso de perfeccionamiento de la Administración Pública cubana.

Según (López, 2002) el proceso seguido para el mejoramiento de la labor del Estado y de su administración en Cuba, ha transcurrido por un camino muy diferente a la modernización administrativa burguesa neoliberal, en tanto se ha encaminado a afrontar los problemas de raíz y a dar soluciones acordes con la realidad cubana. Ha sido un proceso lento, matizado por las particularidades del sector en el país y por la necesidad de que los actores principales aprendan en la misma medida en que se ejecutan las acciones. Sus aspectos principales son:

- Fortalecimiento del papel del Estado y del Gobierno y delimitación de las funciones de la administración en cada instancia.

- Adecuación de la organización estatal y la Administración Pública a los cambios en la economía y en la vida del país.

- Promulgación del Decreto Ley 147 sobre la reorganización de los OACE[4] (Decreto Ley 147, 1994 ) y la delimitación de las funciones rectoras y metodológicas de las de administración, ello comprende la reducción del número de OACE y de sus plantillas, así las estructuras más planas, ligeras y funcionales.

- Instauración del proceso de perfeccionamiento Empresarial, el más profundo, extenso y trascendente cambio que ha tenido lugar en la economía cubana (Lage, 2002). La organización estatal es el núcleo principal y tiene por objetivos elevar la eficiencia económica, delimitar las funciones netamente empresariales y propiciar el empleo de técnicas modernas de dirección empresarial. La promulgación de la Resolución No. 92 del Banco Central de Cuba establece nuevas normativas que inciden en el proceso.

- Introducción de técnicas avanzadas de dirección en los OACE, los CAP[5] y los CAM[6], entre ellas la Dirección Estratégica y por Objetivos basada en valores, proceso en evolución.

- Lucha por el incremento de la eficiencia y de la eficacia como política general del país.

[4] Organismos de la Administración Central del Estado.

[5] Centro de Administración Pública.

[6] Centro de Administración Municipal.

- Desarrollo de los recursos humanos en el sector público, fundamentalmente de los dirigentes, dada su incidencia en los resultados generales de la gestión pública.

En el ámbito cubano el proceso de perfeccionamiento de la Administración Pública, ha puesto el énfasis en ampliar la democracia hacia el interior de las instituciones del Estado, enalteciendo la participación, el autogobierno y tomando en cuenta la necesaria delegación de tareas de gobierno en representantes del pueblo, los que en cumplimiento de la función pública, constituyen la base de la administración (Barredo, 2001). Con estos cambios se amplía la participación popular en la labor de gobierno y el fortalecimiento del Estado socialista cubano con expresiones más palpable a nivel de municipio (García, 2002). Esta situación en la actualidad no es acabada ni homogénea, observándose en ocasiones, confusión en la forma y los mecanismos de trabajo entre el sector público y el empresarial. El perfeccionamiento del sector público es un proceso largo y complejo, que marcha aparejado a las transformaciones de la vida económica, política y social del país.

Dadas las características de Cuba, en que la propiedad sobre los medios de producción fundamentales es estatal y la prestación de los servicios esenciales a la población se realiza por parte del Estado, la Administración Pública tiene un radio de acción muy amplio y el sector público ejerce una extraordinaria influencia. Ello es especialmente marcado en el municipio, donde tienen lugar los eventos más importantes para la vida de los ciudadanos, en este caso, los dirigentes de la administración local juegan un papel fundamental en la satisfacción de los problemas vitales, lo cual les exige un elevado nivel de profesionalidad para poder dirigir a nivel de gobierno local así como conocer y controlar lo que sucede en la organización, desarrollando el trabajo con una profunda convicción política y sensibilidad ciudadana, que les posibilite estar a la cabeza de los acontecimientos político-sociales que tienen lugar en su localidad.

En sentido amplio el nuevo administrador público tendrá como finalidad suprema logar la máxima satisfacción de necesidades públicas, la utilización racional de los recursos y el aprovechamiento de las oportunidades del entorno; formular, ejecutar y evaluar el impacto de políticas y programas en diferentes sectores del servicio público; aplicar de manera efectiva la norma jurídica vigente y los distintos marcos conceptuales e instrumentos de política económica y de gestión, observando los principios éticos en el desempeño del servicio público.

La actualización del modelo económico cubano en que se encuentra inmersa Cuba hoy, demanda cuadros y profesionales bien preparados, que dominen los enfoques, conocimientos y tecnologías actualizadas, en aras de lograr mejoras en sus desempeños así como la efectividad en la aplicación de las políticas acordadas en el VI Congreso del Partido. Es preciso puntualizar que “uno de los cambios más significativos que se están dando en la sociedad cubana como parte del proceso de actualización del modelo económico, es la expansión del sector Empresarial no estatal” (Piñeiro, 2011). Este término se refiere no solo a formas de propiedad privada, sino también a aquellas en las que interviene la propiedad colectiva como las cooperativas, esta última sugiere, que una organización administrada por personas que no sean representantes de instituciones estatales no tiene que ser, necesariamente privada, es decir, responder solo a intereses individuales estrechos o contradictorios con necesidades y expectativas de la sociedad en general. El asunto clave para

una sociedad comprometida con la construcción socialista, donde el crecimiento económico no es un fin sino un medio al servicio de la sociedad, es precisamente cómo hacer que el sector no estatal responda a intereses sociales.

Analizando todos estos elementos puede observarse, que el proceso de perfeccionamiento de la Administración Pública en Cuba es atípico, responde a las particularidades y características propias del país y se basa profundamente en las convicciones del Sistema Socialista Cubano, no obstante, toma en cuenta muchas de las regularidades descritas anteriormente para el contexto internacional, lo que lo hace más enriquecedor, toda vez que se nutre de la experiencia positiva y lo adapta a sus condiciones.

Hasta aquí se han abordado los referentes teóricos sobre la esencia e importancia de la Administración Pública. Se han hecho apuntes de cómo la Nueva Gestión Pública constituye una etapa superior en el proceso de desarrollo y transformación del modelo anterior. Se ha revisado groso modo cuál a ha sido el impacto en América Latina de esta nueva propuesta, y por último, se ha descrito qué tratamiento se le da al tema en el caso concreto de estudio (Cuba), para poder entender la dinámica que desarrolla la presente investigación que no es más que: diagnosticar en qué medida, la gestión del conocimiento puede constituir una herramienta de apoyo en los procesos decisorios que desarrollan las organizaciones cubanas. Para ello, como ya se ha mencionado antes, se seleccionaron tres casos de estudio: una cadena de tienda, una sucursal bancaria y un hotel; organizaciones que bajo las características antes descritas responden a intereses estatales.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

# Capítulo III: La gestión del conocimiento como tendencia contemporánea en la gestión pública

## 3.1- Antecedentes de la gestión del conocimiento: principales concepciones.

Como parte del estudio teórico y continuidad de la etapa de revisión bibliográfica, fueron consultadas fuentes actualizadas que permitieron dar cumplimiento al objetivo del presente capítulo, que no es más que elaborar un marco teórico referencial sobre la gestión del conocimiento como nueva alternativa o tendencia contemporánea en la gestión pública. Aunque es un término que proviene del mundo empresarial, su lógica de actuación es adaptable a cualquier tipo de organización con o sin fines de lucro.

"En la nueva economía, el conocimiento no es uno más de los factores de producción. Se ha convertido en el principal factor de producción" (Drucker, 1994). Ante este nuevo entorno, para poder sobrevivir y obtener ventajas competitivas, terminología que ya se toma en cuenta en los marcos de la Nueva Gestión Pública, las organizaciones deben incorporar el cambio proactivo y la gestión del conocimiento como formas de vida. "La organización actual se define como un conjunto de activos tangibles e intangibles, en dónde éstos últimos, toman cada vez más importancia y efectividad en la creación de valor para las organizaciones. Activos intangibles que son el resultado de la incorporación del conocimiento, del intelecto, a las distintas actividades productivas de la organización" (Bueno, 1998).

Dentro de esta nueva modalidad, el conocimiento adquiere una importancia vital como generador de ventajas estratégicas claves para las organizaciones, sin embargo, éste es consustancial a la persona y las personas siempre han sido componente básico y primordial de las organizaciones. ¿Por qué hablar entonces de gestión del conocimiento? ¿Cuáles son las causas de la aparición de este nuevo enfoque de gestión? Interrogantes como éstas encontraran respuesta en el siguiente epígrafe apoyadas en las distintas concepciones que, a juicio de la autora constituyen antecedentes de la gestión del conocimiento.

En medio de la revolución tecnológica que vive el siglo XXI y la vertiginosidad del desarrollo de la ciencia y la informática, el conocimiento y la actualización de éstos, imponen una nueva cualidad al trabajo del hombre como creador de valor, y es que la información y el conocimiento en sí mismos se tornan decisivos y desarrollan una dinámica propia.

De la capacidad que tenga cada organización para gestionar el conocimiento y por supuesto, aplicarlo con la rapidez que requieren los tiempos y repetir el ciclo en espiral, dependerá su capacidad competitiva y por ende su éxito. De manera práctica, esto significará adoptar estrategias e implementar planes de acción encaminados a agregar valor en la organización y a su vez, eliminar las insuficiencias que limitan la visión y eficiencia organizacional tanto en el sector privado como público.

Las organizaciones se han venido percatando de la importancia de "saber qué es lo que saben" y hacer de ello "el mejor uso". En este contexto, el conocimiento ha sido reconocido como “el activo más importante”, “el recurso económico más significativo" y por lo tanto, los esfuerzos se centran en cómo adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo de la manera más efectiva.

La gestión del conocimiento es una disciplina, que desde el punto de vista cronológico no tiene mucha historia, según Pablo Belly, reconocido como el máximo exponente del *Knowledge Management* y el Capital Intelectual a nivel mundial y considerado como un pionero y padre fundador de la gestión del conocimiento en Iberoamérica, sin embargo afirma, que la gestión existe como práctica empresarial desde hace muchos años, ejemplo de ello la época industrial donde se gestionaba lo tangible, a diferencia de la nueva era denominada: era del conocimiento donde se gestiona lo intangible (Belly, 2004).

Los modelos de gestión en algunas compañías de la era industrial eran impecables e innovadores. La organización automotriz Ford, por ejemplo, materializó la producción a escala y su presidente, Henry Ford, fue un pionero de la gestión industrial. Puntualizando así, que no existen grandes diferencias conceptuales entre la gestión de la época industrial y la que se practica hoy en día y que el significado de la palabra “gestión” sigue siendo el mismo, lo que ha cambiado es el contenido de lo gestionado, sin embargo, este cambio de contenido ineludiblemente se traduce en nuevas concepciones de trabajo que han modificado y evolucionado la Ciencia Administrativa. (Belly, 2004).

En este sentido, se introducen y desarrollan formas de gestión que conceden un peso importante a la participación de los recursos humanos en la toma de decisiones, al liderazgo, a la capacitación, a la motivación, donde impera una visión de futuro y se plantea que el éxito organizacional, depende en gran medida del factor humano.

Una revisión de la literatura especializada sobre el tema, lleva a la autora a considerar una posición distinta a la de Belly, con relación al planteamiento de que la gestión del conocimiento no tiene mucha historia, una vez que identifica diversos criterios que de un modo u otro, “evidencian” o “marcan” los orígenes y evolución de ésta forma de gestión, los cuales agrupa bajo las siguientes concepciones.

**Concepción Histórica-Cultural:** “Todas las organizaciones poseen algún nivel de GC en su estructura y de algún modo lo practican, por consecuente se afirma que la misma se ha efectuado hace más de 800 años” (Fresno, 2007).

“…el conocimiento ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo de la humanidad, probablemente en los albores de la civilización, desde la aparición de los primeros homo sapiens, en las milenarias culturas orientales” (Ilin & Segal, 1989) y muchos años después con el nacimiento de la cultura occidental, en el renacimiento, así como en otras culturas, el conocimiento ha estado presente y ha ido evolucionando y desarrollándose con distintos ritmos en nuestras sociedades.

"…nuestros ancestros prehistóricos, en sus inicios vivían, al igual que muchos otros seres vivos, ligados a la naturaleza por una o varias cadenas de sobrevivencia. Quizás el primer logro fue su liberación de esas cadenas impuestas por las leyes naturales, la habilidad para obtener nuevos conocimientos, descubrir que se podía sobrevivir con alimentos extraños fuera de su hábitat y negarse a ser alimento de otras especies que aparentemente eran más fuertes y poderosas que él" (Vázquez, Martínez, & Monroy, 2007).

A medida que se logró el progreso, aumentó la cantidad de conocimientos que se debían aprender. Con el tiempo las actividades humanas se fueron especializando y para realizar cada una, se requirió aprender de alguien más la forma de ejecutarlas. El trabajo en equipo fue un detonador para el desarrollo de numerosos y complejos procesos de aprendizajes de los cuales, posiblemente resultó el lenguaje. Es decir, para lograr su desarrollo, el hombre no actuó solo como individuo, sino con seres de su misma especie, dando inicio a las primeras organizaciones y sociedades primitivas.

Lo interesante de estos criterios radica en el carácter histórico que le impregnan al tema, resaltando la importancia del conocimiento en el proceso evolutivo de las organizaciones así como en el del desarrollo y transformación del hombre en su medio social. ¿Por qué no pensar que desde aquel momento se gestionaba el conocimiento entre las pequeñas tribus? Claro está, que para ese entonces no se haría como algo estructurado, con objetivos y estrategias definidas sobre ¿qué se perseguía con ello? ni contando con la infraestructura tecnológica que les facilitara el acceso inmediato a la información, ni la transmisión y difusión de los conocimientos obviando espacios y fronteras geográficas, sin embargo es permisible afirmar, que de forma implícita la practicaban e incluso innovadora dadas circunstancias.

**Concepción basada en la Teoría de los Recursos y Capacidades:** La Teoría de los Recursos (Wernerfelt, 1984) y Teoría de las Capacidades Dinámicas (en el estudio de los recursos y las ventajas competitivas) aparece en la década de los ochenta en el ámbito académico y se considera como precursora de la gestión del conocimiento hacia los años 90, ya que se centra en la generación de capacidades distintivas, también llamadas por algunos autores como competencias fundamentales a largo plazo. La realidad es que esas capacidades distintivas se basan en recursos y capacidades de carácter intangible.

Los fundamentos de la Teoría de Recursos y Capacidades se basan en tres ideas esenciales. (Carrión, 2000)

1. Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como, por las diferentes características de la misma (heterogeneidad). Además, dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las organizaciones en las mismas condiciones (movilidad imperfecta). La heterogeneidad y la movilidad imperfecta explican las diferencias de rentabilidad entre las organizaciones, incluso entre las pertenecientes a la misma industria (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Ventura, 1996).

2. Los recursos y capacidades cada día tienen un papel más relevante para definir la identidad de la organización. En el entorno actual (incierto, complejo, turbulento, global) las organizaciones se empiezan a preguntar qué necesidades pueden satisfacer, más que qué necesidades quieren satisfacer.

3. El beneficio de la organización es consecuencia, tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación de los recursos de que dispone.

Por tanto, este enfoque es una herramienta que sirve para determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización, afirmando que el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles (Carrión, 2000).

Si los recursos y capacidades que posee una organización le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, son poseídos sólo por un pequeño número de organizaciones competidoras y son costosos de copiar o difíciles de obtener en el mercado, entonces pueden constituir fortalezas de la organización y de este modo fuentes potenciales de ventaja competitiva (Barney, 1997).

Al identificar los recursos y capacidades de la organización y establecer así las fortalezas relativas frente a los competidores, la organización puede ajustar su estrategia para asegurar que esas fortalezas sean plenamente utilizadas y sus debilidades estén protegidas. Puntualizando que los recursos intangibles y las capacidades suelen estar basados en la información y el conocimiento, por lo que no tienen límites definidos en su capacidad de utilización. (Navas y Guerras, 1998).

Para que los recursos de una organización sean realmente útiles deben ser adecuadamente combinados y gestionados para generar una capacidad. La relación entre recursos, capacidades, estrategia y ventaja competitiva queda reflejada en la figura # 3:

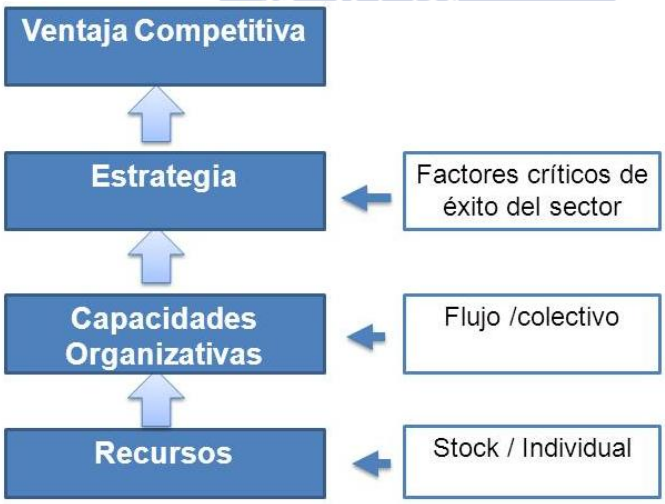



Figura # 3. Relación entre recursos, capacidades, estrategia y ventaja competitiva

Fuente (Grant, 1996)

La “Teoría basada en los Recursos” proporciona una base muy fértil para el estudio de los intangibles, pero su análisis no puede hacerse solo desde un punto de vista estático, por lo que, siempre dentro de la teoría basada en los Recursos, hay que hacer alusión a la llamada “Teoría de las capacidades dinámicas”, enfoque que pudiera ser enmarcado como una teoría emergente dentro de la visión basada en los Recursos desde un nivel de análisis de los procesos, el cual se está convirtiendo en una aproximación, con tendencia a constituir y fundamentar una teoría completa. Esta aproximación se conoce con el nombre de “Teoría basada en el Conocimiento”.

**La concepción basada en la Teoría del Conocimiento:** pretende crear un marco único para la explicación de la gestión del conocimiento. Entre sus principales representantes de la escuela japonesa se encuentran: Nonaka, Hedlund, Takeuchi, Garud, Nayyar, Kogut, Zander, Kim y Kogut quienes consideran que las organizaciones deben ser estudiadas, a través de los procesos internos, desde el punto de vista de cómo éstas crean conocimiento, más que de cómo éstos son procesados (Ortiz de Urbina, 2000).

Esta teoría abarca diferentes enfoques y campos de estudio, pero existen premisas compartidas por los autores, que hacen referencia al tratamiento de la organización, al recurso estratégico por excelencia, los comportamientos de los individuos y el análisis del entorno (Tabla # 2).

Tabla # 2. Premisas de la Teoría del Conocimiento

| Premisas | Consideraciones |
|---|---|
| Naturaleza o tratamiento dado a la empresa. | Conocimiento social y aprendizaje colectivo. |
| Elemento o recurso clave. | El conocimiento. |
| Comportamiento. | Racionalidad limitada y comportamiento honesto. Individuos con diferentes stocks de conocimientos y juicios diferentes. |
| Entorno y comportamiento competitivo. | Entorno “hipercompetitivo”: Respuesta flexible y rápida. Necesidad de aprender, crear y aplicar el conocimiento |

Fuente: Elaboración propia

En este contexto cuando una organización desea proporcionar servicios o productos, que satisfaga una necesidad con un alto valor agregado, para mantener ante sus usuarios/clientes una ventaja

competitiva estable, debe saber utilizar y aprovechar los **activos intangibles**[7] que posee, específicamente, su cartera de **conocimientos**, porque estos constituyen, la principal fuente de valor de la organización.

En la literatura se encuentran numerosas acepciones sobre el término conocimiento, las cuales varían según la percepción de cada autor (Anexo 1). De todas las que se han revisado, la autora coincide con T. Davenport y L. Prusak, cuando plantean que es una mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual y perspicacia del experto conectados entre sí, que proveen un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores y en las organizaciones se incorpora no solo en documentos y en depósitos, sino también en las rutinas organizacionales, procesos, prácticas y normas (Davenport & Prusak, 1998). Aspectos que constituyen un referente a la hora de realizar un diagnóstico sobre el tema en las organizaciones.

Según (Muñoz y Riverola, 1997) el conocimiento tiene propiedades básicas:

- **Volatilidad:** Debido a la naturaleza de su almacenamiento en la mente de las personas, los conocimientos evolucionan en función de los cambios que se producen en sus portadores.

- **Se desarrolla por aprendizaje:** El proceso de desarrollo del conocimiento es básicamente mediante el aprendizaje. El aprendizaje es un mecanismo de mejora personal e individualizado, que depende de las capacidades de cada persona, pero también de las experiencias de aprendizaje que ésta encuentra en su vida.

- **Se transforma en acción por el impulso de la motivación:** El uso de un conocimiento en la solución de un problema es el proceso de paso desde una interiorización hasta la interacción con artefactos. La motivación para la utilización del conocimiento es de gran importancia para su uso eficaz.

- **Se transfiere sin perderse:** Los conocimientos se pueden comprar y vender sin perderse.

En sentido general lo más importante no es la cantidad de conocimiento que se posea sino su productividad. La productividad del conocimiento requiere aumentar el rendimiento de lo que se conoce por el individuo o por el grupo. Para ello hay que conectar los conocimientos con los resultados. Para hacer productivo el conocimiento se debe aprender a ver tanto el bosque como los árboles. Con él se pueden tomar decisiones estratégicas, se puede innovar, manejar mejor los recursos, aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado y brindar los servicios que demanda el cliente (Pérez y Coutín, 2001).

[7] Son una serie de recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde un punto de vista contable. También son activos intangibles las capacidades que se generan en la organización cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo, mucha gente en lugar de capacidades habla de procesos, o rutinas organizativas. En definitiva un activo intangible es todo aquello que una organización utiliza para crear valor, pero que no contabiliza. Carrión Maroto, Juan. Gestión del conocimiento.com. Introducción conceptual a la gestión del conocimiento. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm. Acceso: 10 de enero del 2003.

Paralelo a estos estudios fueron surgiendo y cobrando gran difusión un conjunto de ideas, conceptos y teorías que han ido modelando el desarrollo de las organizaciones entorno al conocimiento como son: el aprendizaje organizacional[8], el capital intelectual[9], la gestión por competencias[10], y todo ello enmarcado en lo que se ha dado llamar economía o sociedad del conocimiento[11]. Aspectos que de forma independiente aportan elementos para varias investigaciones pero el tratamiento en este epígrafe, solo se limita a identificarlos y a reconocer que nutrieron y sirvieron de base al tema en cuestión y que hoy se desarrollan con dinámicas propias.

Por último, y no menos importante en este recorrido sobre los antecedentes de la GC, está la **concepción basada en el desarrollo de la TIC´s**[12] la cual expone que lo más parecido a la gestión del conocimiento es lo sucedido en la década de 1980, con el surgimiento de las primeras bases de datos. Las cuales dieron paso al almacenamiento de la información. Estas permitieron almacenar todos los datos e información posible, tanto de los clientes como del mercado. De esta manera se intentó automatizar los procesos que tenían como destino al cliente externo (Belly, 2004).

En esta situación, lo que no se previó es que tomando en cuenta todo lo proveniente de afuera (el cliente externo) se dejaba a un lado los aportes creados desde adentro (cliente interno). Para ese entonces, la mayor preocupación de las compañías, desde el punto de vista de la tecnología, era contar con sistemas centrales capaces de administrar grandes cantidades de datos y volúmenes de información, con el objetivo de automatizar las actividades y los procesos repetitivos. Fue el momento del auge de las bases de datos relacionales[13].

[8] Bajo esta teoría se considera que solamente aquellas organizaciones que aprenden, son capaces de sobrevivir y conseguir ventaja competitiva (Garvin, 2000; Heijden et al. 2002; Marquardt, 1996; Mayo y Lank; 1994; Pedler, Burgoyne y Boydell, 1991; Senge, 1990a y 1990b; Swieringa y Wierdsma, 1993). Citados por (María y Gil, 2002).

[9] Tuvo su orígen en los años 90 del siglo pasado, basado en el interés de cómo explicar la mayor valoración bursátil frente a la contable, de las organizaciones intensivas en I+D o de intangible propios de la actividad tecnocientífica. Su autoría se disputa entre un economista de Suecia y Estados Unidos: L. Edvinsson (1992-1997) y Stewart J (1994-1197). Según Bueno, es conocimiento que crea valor o riqueza cognitiva, poseída por una organización, compuesto por un conjunto de activos intangibles (intelectuales) o recursos y capacidades basados en conocimientos que cuando se ponen en acción, según determinada estrategia en combinación con el capital físico o tangible es capaz de crear valor y competencias esenciales en el mercado (Bueno, 2005).

[10] Pioneros en este campo David Mc Clellan (1964) y R E Boyatzis(1982). Se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro. Donde le pensamiento estratégico y la proactividad son inmanentes. Implica mayor integración entres estrategia, sistemas de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de la potencialidades de las personas y su desarrollo. (Cuesta,2005)

[11] Según P. Drucker es aquella sociedad que sitúa al conocimiento en el centro de la creación de riqueza. Donde lo más importante no es la cantidad de conocimiento, sino su productividad. Dónde la voluntad de aplicar conocimiento para generar más conocimiento se basa en un elevado esfuerzo de sistematización y organización de la información. http://ejecant.wordpress.com/2008/06/20/peter-drucker-el-management-y-la-sociedad-del-conocimiento.

[12] Tecnología de la Información y las Comunicaciones.

[13] Una base de datos relacional es una base de datos en donde todos los datos visibles al usuario están organizados estrictamente como tablas de valores, y en donde todas las operaciones de la base de datos operan sobre estas tablas. Estas bases de datos son percibidas por los usuarios como una colección de relaciones normalizadas de diversos grados que varían con el tiempo. Date, C. (1993). Introducción a los Sistemas de bases de datos. Addison-Wesley, Wilmington, E.U.A.

Se defiende entonces que la gestión de datos, a partir de la creación de bases de datos, sean estas relacionales o no, antecedió a la gestión del conocimiento, pero algunos de sus elementos fundamentales fallaron pues, la información era manejada por los encargados del departamento de sistemas y esta se la proporcionaban únicamente a los empleados de mayor jerarquía en la compañía. El *software*, si bien era precario, era manejado solo por unas pocas personas y estaba a disposición de una minoría específica o especializada. Si a esto se sumaba las estructuras jerárquicas y piramidales, el resultado era lentitud, ineficiencia y exclusión en la difusión de la información. Por lo tanto, esta no lograba transformarse en conocimiento organizacional[14].

A principios de los años 1990 se dio un paso más adelante. Los avances de la tecnología permitieron una evolución sustancial para recolectar y distribuir información mediante redes interpersonales en una misma organización o entre subsidiarias, independientemente del lugar en que ésta se encontrara. Esta evolución trajo mayor rapidez y eficiencia, pero aún faltaba un compromiso con la efectividad y los resultados de esos conocimientos.

No bastaba con poner en práctica una base de datos en donde se almacenara la información, si dicha información no era analizada frecuentemente por una persona que retroalimentara a los depositantes de la misma, se podía estar malgastando el tiempo de quienes poseían los conocimientos.

Comienza luego todo un desarrollo de herramientas como Internet, Intranet, Web interactivas, portales que crean una nueva cultura, basada en la automatización del conocimiento y en su transmisión global instantánea. Con ello se da paso a los procesos virtuales, desaparecen el tiempo y la distancia, cambia el ritmo de producción y la vida organizacional se modifica en pos de que se alcance un compromiso real de todas las personas para que aporten su capital intelectual y sus experiencias, a fin de incrementar la eficiencia de los procesos y la aceleración de las actividades ya que los nuevos escenarios, así lo exigen.

Ante estas nuevas "reglas del juego" la organización que aproveche las capacidades intelectuales de la organización, que desarrolle su **capacidad de aprendizaje**[15], que potencie la innovación

[14] Es sedimento en la organización. Se presenta en sus ideas rectoras -misión, visión, objetivos estratégicos, reglamentos, políticas, así como en la estructura funcional, flujos de información y de trabajo, nivel de desarrollo y uso de la tecnología, etc., y que resultan de los procesos de transformación dialéctica entre los diferentes tipos de conocimiento -tácito, explícito, generativo, productivo y representativo- a partir de la comunicación corporativa, y que debe reflejarse en la memoria corporativa. Por su forma, es conocimiento explícito, consciente y perceptible. Núñez,I; Núñez, Y. Propuesta de clasificación de las herramientas - software para la gestión del conocimiento. Acimed 2005; 13(2). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_2_05/aci03205.htm.

[15] La capacidad de aprendizaje es entendida como: "el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento por medio de numerosos flujos de conocimientos que hacen posible la capacitación y evolución de los stocks - el conjunto de todos los conocimientos esenciales- de conocimientos que capacitan a las organizaciones y a sus agentes de conocimientos para actuar intencionadamente en entornos cambiantes" (Prieto Pastor IM. Una valoración de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador. [Tesis para optar el título de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales]. Valladolid: Facultad de ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valladolid, 2003).

constante, la creación de nuevos conocimientos, que desarrolle los sistemas y la tecnología necesaria para ello, estará en situación de afrontar los retos futuros.

Haciendo un análisis de lo expuesto hasta aquí, se observa la diversidad de aristas con que ha sido tratado el tema de la GC. Si bien, cada una de ellas aportan desde su concepción, nuevas cualidades al hombre, al grupo, a la organización, a la gestión, a la tecnología y a la sociedad en su conjunto y definen en ese sentido nuevas líneas de investigación, es evidente que crea cierta dispersión a la hora de su definición e interpretación.

Sin embargo el presente estudio no pretende enmarcar la GC bajo ninguna concepción en particular, sino identificar los elementos positivos de cada una para conformar una visión integradora sobre el tema, creando un marco de referencia a la hora de explicar el tratamiento que el conocimiento puede tener en la gestión de las organizaciones cubanas.

## 3.2- Características generales de la gestión del conocimiento: definiciones, objetivos y procesos medulares.

El análisis realizado a 27 definiciones sobre GC, de autores más clásicos hasta los más contemporáneos (Anexo 2) evidencia la dispersión conceptual comentada en el epígrafe anterior, atribuible como dijera Rocío García en uno de sus artículos, al **enfoque** con el que se define el concepto (cultural, organizativo o tecnológico) y por otra parte, al hecho de que existen diferentes aproximaciones dependiendo de la aplicación concreta a casos reales (García, 2006).

David Rodríguez, sin embargo, lo asocia a la relativa juventud de la disciplina, que conlleva a la ausencia de un cuerpo doctrinal sólido y estructurado así como a las disciplinas de origen de los autores (Rodríguez, 2006). Este mismo autor desde un análisis de los modelos de GC, afirma que esta puede ser estudiada desde tres **perspectivas**:

- Sociocultural: a través de modelos centrados en el desarrollo de una cultura organizacional adecuada para el desarrollo de procesos de gestión del conocimiento. Estos intentan promover cambios de actitudes, fomentar confianza, estimular la creatividad, concienciar sobre la importancia y el valor del conocimiento, promover la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización, etc.

- Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento: modelos que no suelen distinguir el conocimiento de la información y los datos. Lo conciben como una organización independiente de las personas que lo crean y lo utilizan. Este tipo de modelos de GC se centran en el desarrollo de metodologías, estrategias y técnicas para almacenar el conocimiento disponible en la organización en depósitos de fácil acceso, para propiciar su posterior transferencia entre los miembros de la organización. Ejemplo: páginas amarillas del conocimiento, archivos de información de las personas, entre otras.

- Tecnológicos: modelos en los que se destaca el desarrollo y la utilización de sistemas (por ejemplo: data *warehousing*, intranets, sistemas de expertos, sistemas de información, web, etc.) y herramientas tecnológicas (por ejemplo: motores de búsqueda, herramientas multimedia y de toma de decisiones) para la gestión del conocimiento.

Si se toma en consideración estos criterios, sumado a lo descrito por la autora en el epígrafe anterior sobre las distintas **concepciones** de la GC, cuando explicaba los orígenes del tema, se puede decir que la misma tiene tres aristas fundamentales de estudio: histórico-cultural, organizativa y tecnológica (Tabla # 3).

Tabla # 3. Aristas de la GC

| Autores | Franch,2007 | García,2006 | Rodríguez,2006 |
|---|---|---|---|
| Criterios de análisis | Orígenes | Conceptos | Modelos |
| Denominación | Concepción | Enfoque | Perspectivas |
| Gestión del conocimiento | Histórico-cultural | Cultural | Sociocultural |
| | Recursos y capacidades (activos intangibles) | Organizativo | Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento |
| | Creación y generación de conocimientos | | |
| | Tecnología | Tecnología | Tecnología |

Fuente: Elaboración propia

Analizando la tabla se observa que la autora llega a estas concepciones desde la visión de los orígenes o antecedentes de la GC, Rocío García desde el análisis de los conceptos y David Rodríguez desde el estudio y comparación de los modelos. Aunque parecieran diferentes estas visiones, en su esencia son similares, pues si se analiza la concepción histórica que define la autora a inicios del capítulo, incluye lo socio-cultural que describen el resto de los autores, lo que tal vez con un matiz más evolutivo, pero es precisamente sobre la base de ese desarrollo socio-cultural con relación al conocimiento.

De igual manera sucede con lo que describe García como organizativo, que engloba el almacenamiento, el acceso y transferencia que define Rodríguez y es justamente de esos recursos y capacidades intangibles a los que se refiere la autora, para crear el valor que buscan las organizaciones; por lo tanto pudieran usarse simultáneamente. En cuanto al tema tecnológico no existe disquisición alguna. Lo que muestra, total coherencia en lo planteado por los tres con relación a las diferentes aristas de análisis de la GC.

El presente estudio, asumirá la GC como un 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.

El análisis comparativo de las definiciones, no solo estuvo encaminado a identificar con que concepción, de las descritas por la autora, se relacionaba cada definición encontrada, sino también a identificar su vínculo implícito o explícito con la toma de decisiones. Existen autores que relacionan de forma explícita en su definición, la importancia para la toma de decisiones de la utilización de la GC (Andreu & Sieber, 1999 ; Peluffo & Catalán, 2002; Torres, 2002). Otro grupo hace alusión a ello de forma implícita (Hope & Hope, 1998; Maté, 1999[16]; Nieves & León, 2001; Núñez, 2004) y un último grupo que no lo toma en cuenta (Ver Anexo 2).

Según estadísticas sobre la base de un estudio realizado en varias organizaciones de Estados Unidos y Europa, se determinó algunas de las finalidades que ha tenido la GC (Gráfico # 1). Estos resultados señalan que aunque en menor proporción, la GC ha podido contribuido a la toma de decisiones en cierto grupo de organizaciones. De igual forma queda expresada de forma explícita e implícita, en las definiciones revisadas, la importancia que puede tener para la gestión organizacional, emprender acciones de GC, en contribución a sus procesos de decisiones ya sean organizaciones públicas o privadas.

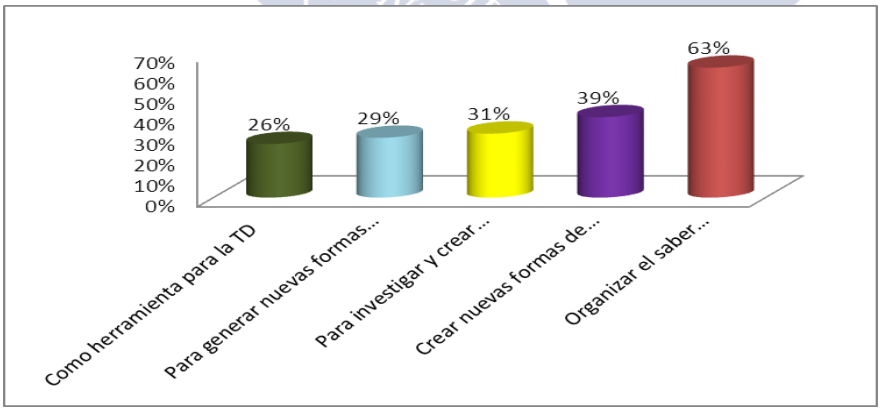



Gráfico # 1. Empleo de la GC en organizaciones de EE.UU y Europa
Fuente (Peluffo & Catalán, 2002)

Existen otras finalidades de la GC declaradas en la literatura. Estas varían en dependencia del autor, pero más que ello de la intención de cada organización con relación a la práctica en sí. Algunas están asociadas a objetivos más generales como los descritos por (Peña, 2001):

[16] Citados por: Udaondo, W. "La Gestión del conocimiento". Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com

- Explotar el conocimiento existente del mejor modo posible.
- Renovar el conocimiento de las personas y de la organización por medio de procesos de aprendizaje organizacional (objetivo muy próximo al concepto de organización que aprende e innova).
- Transformar el conocimiento de las personas en capital estructural de la organización.
- Alinear la estrategia corporativa con las capacidades y competencias.

Otras de las finalidades están asociadas, al tipo de organización o sociedad donde se aplique, con objetivos más específicos como los planteados por (Pérez & Palomino, 2008):

- Incrementar las oportunidades de negocio.
- Aumentar la comunicación.
- Aumentar la competitividad presente y futura.
- Elevar el liderazgo de la organización en su mercado.
- Elevar el rendimiento.

Lo que es de destacar, que independientemente con el objetivo o finalidad con que se aplique la GC, lleva implícito decisiones. Por tanto, se reafirma que el conocimiento y por ende su adecuada gestión, contribuye al proceso de decisiones de cualquier organización.

Por último, como parte del análisis comparativo de las definiciones, se determinó que independientemente de las discrepancias que existen en cuanto a denominar la GC como función, herramienta, programa, método, ambientes, tendencia, enfoque, son varios los autores que coinciden en identificarla como un proceso (Alavi & Leidner, 1997; Bueno, 1998; Orozco, 1998; Andreu & Sieber, 1999 ; Pérez & Coutin, 2001; Peluffo & Catalán, 2002; Aja, 2002; Morales, Carrodeguas, & Avilés, 2004; Sánchez, 2005; Rojas, 2006).

Esta coincidencia se corresponde con lo que en el 2001 el profesor Gilbert Probst y sus colaboradores Steffen Raub y Kai Romhardt definen como procesos medulares en la GC (Probst, Raub, & Romhardt, 2001):

**La identificación selectiva del conocimiento**: en este paso las organizaciones deben pensar qué es lo que quieren lograr y el conocimiento que necesitan para ello. Se debe incluir un análisis enfocado a identificar los *gaps* o brechas para identificar el conocimiento que no se ha adquirido (sea tácito o implícito) a todos los niveles (estratégico, funcional, de procesos, personal). Esta información es vital para la toma de decisiones. Puntos de referencia a tener en cuenta los constituyen los requerimientos de los clientes, los pasos de los procesos, salidas de procesos que agregan valor. Las técnicas más utilizadas en la identificación del conocimiento son: tormenta de ideas, retroalimentación con los clientes, etc. Existe además un conjunto de herramientas que permiten su visualización.

**La adquisición del conocimiento:** proceso mediante el cual las organizaciones determinan la forma más factible en que se debe adquirir el activo. Está muy vinculado al proceso de

identificación del conocimiento, debido a que facilita información sobre el activo intangible que no se encuentra en la organización o que existe pero que 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 que no existen todavía dentro de ella.

**Retención del conocimiento:** este paso es significativo en la construcción de activos de conocimiento, puesto que el conocimiento 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 retiran 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.

**La distribución de 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; 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 que facilitan 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.

Estos procesos son cíclicos y deben retroalimentarse unos a otros una vez puesto en práctica en la organización, pero para lograr el éxito se requiere de alguien que guíe el proceso y es entonces que aparece la figura del **gestor de conocimiento**: como la persona que conoce profundamente la organización y comprende la combinación de habilidades y técnicas necesarias para identificar, adquirir, desarrollar, almacenar y usar los conocimientos. Esas habilidades y técnicas que le permiten desarrollar con éxito el proceso de GC, no son más que sus competencias como gestor (Gairín, Armengol, & García, 2006). Son varias las competencias que describe la literatura para un gestor de conocimientos, por tanto, constituyen un referente a la hora de seleccionar esta figura en una organización (Figura # 4).




Figura # 4. Competencias del gestor del conocimiento
Fuente: Elaboración propia

Hasta aquí se han abordado los referentes teóricos sobre el tema en cuanto a sus definiciones, procesos, finalidad y objetivos que persigue la práctica, pero como bien expresa Sánchez, los modelos son las herramientas que de forma simplificada y esquemática representan el fenómeno, delimitan sus dimensiones, permiten una visión aproximada, describen estructuras, orientan estrategias y datos importantes para una mejor comprensión sobre un tema (Sánchez, 2005). Es por ello que el siguiente epígrafe, se ha dedicado al estudio comparativo de los principales modelos que recoge la literatura sobre la gestión del conocimiento como complemento de este estudio.

## 3.3- Análisis comparativo sobre modelos de Gestión del conocimiento.

En este acápite fueron analizados 23 modelos (Anexo 3) fundamentalmente de autores de renombre en relación al tema, con una limitante (el acceso a la fuente original en algunos casos)

dificultando la profundidad en cuanto a particularidades y especificidades. No obstante, ha permitido vislumbrar el alcance y pertinencia de esta disciplina en distintas áreas investigativas.

No es de extrañar, la existencia en la literatura de tantos modelos como autores han estudiado el tema, todos con elementos comunes y diferenciadores, a partir de sus propios aportes. Sin embargo la importancia particular de cada uno de ellos radica precisamente en los conceptos en los que se apoyan, las nuevas ideas que proponen, los giros organizativos que suponen y que cada autor acoge o adapta según las particularidades de su estudio.

Si se observan los diferentes modelos, se puede apreciar que son varios los autores que centran su estudio en la diferenciación básica entre conocimiento tácito y explícito (Hedlund, 1994; Nonaka & Takeouchi, 1995 ; Andersen, 1999; Viedna, 2001; Tiwana, 2002) otros resaltan el papel de la cultura organizacional como una de las principales variables condicionantes de los procesos de creación y gestión del conocimiento (Kaplan & Norton, 1996; Andersen, 1999; Marsal & Molina, 2002), otros hacen hincapié en el papel del aprendizaje (Kogut & Zander, 1992; Kaplan & Norton, 1996; Hubert Saint-Onge, 1996 ; Tejedor & Aguirre, 1998; Modelo EFQM de Excelencia 1999 ) otros hacen mención a las competencias (Bueno, 1998; Viedna IICBS;OICBS,2001) y la mayoría se concentran en la importancia de la medición y gestión del Capital Intelectual o activos intangibles (Brooking, 1996; Hubert Saint-Onge, 1996; Bontis , 1996; Sveiby, 1997; Dow,1998 ; Euroforum, 1998 ; Edvinsson & Malone, 2000, 1999; Nova Care , 1999; Viedna SCBS , 2001).

Otro aspecto del análisis estuvo orientado en las estrategias que persiguen y en sentido general se pueden agrupar en base a tres tipologías: a) estrategias para la identificación y localización del conocimiento organizacional, b) estrategias para generar dinámicas grupales que permitan generación, socialización, e interiorización del conocimiento (aprendizaje) y c) estrategias focalizadas en la búsqueda de indicadores para la medición de los intangibles.

Respecto al uso de tecnologías de la información y la comunicación no todos los modelos las mencionan explícitamente, pero aquellos que lo hacen Andersen, 1999; Tiwana, 2002; Marsal y Molina, 2002; De Tena, 2004 remarcan que estas TIC a pesar de desempeñar un papel fundamental en los procesos de GC, no deben convertirse en un fin, sino en medio que facilite dichos procesos.

En cuanto al vínculo con la toma de decisiones son pocos los autores (Kaplan & Norton, 1996; Bueno, 1998) que dentro de su concepción del modelo, manifiestan la contribución de la GC en apoyo al proceso decisorio. No obstante se puede observar que la GC, ya sea para hacer crecer el conocimiento de la organización, transferirlo, transformarlo, medirlo, potenciar el aprendizaje organizacional y la dirección estratégica mediante competencias, brinda información para la toma de decisiones.

En función de lo anterior, las organizaciones debieran adoptar un modelo de GC genérico, que permita poner a disposición de todos los agentes decisores de las organizaciones: información relevante, oportuna y de calidad en función de lo que necesitan, independientemente del nivel en

que se encuentren. Debe consistir en un modelo apoyado en los requerimientos que exige la GC para que tenga lugar en una organización así como en las características propias de un proceso de decisión.

## 3.4- Requerimientos de la gestión del conocimiento en las organizaciones. Experiencias generales en el contexto cubano.

Según la literatura consultada sobre el tema, hace algunos años los proyectos GC comenzaban donde los directores y sus equipos creían que debían comenzar dichos programas. Actualmente se trata de alinear la GC con los objetivos estratégicos de la organización y los procesos del negocio.

La expresión anterior refleja los cambios que ha sufrido la GC durante los últimos años, ahora los líderes deben definir cuidadosamente la misión, visión, estrategias y objetivos de sus iniciativas de GC para garantizar la plena utilización de los recursos disponibles. Esta tarea tiene carácter iterativo. La estrategia y los objetivos deben ser revisados a la luz de los nuevos requerimientos del mercado, el desarrollo del conocimiento en las respectivas áreas dentro y fuera de la organización y los resultados de la iniciativa de GC en curso. Por lo tanto, la alta dirección debe revisar regularmente las categorías rectoras de la organización.

Cuando una organización planea comenzar una iniciativa de GC, frecuentemente tiene que enfrentarse a la pregunta: ¿Por dónde empezar? ¿Dónde se debe invertir esfuerzos? ¿Qué conocimiento debe ser administrado hoy y en el futuro? Dado que en ocasiones, no es fácil responder estas preguntas, la dirección debe invertir tiempo determinando qué rumbo darle a la iniciativa. A pesar de que estas tareas estratégicas son responsabilidad de la alta dirección, otros empleados deben involucrarse para asegurar que sus necesidades sean tenidas en cuenta y que ellos pueden integrar su propio conocimiento en el Proceso Estratégico (Ponce & Falcón, 2005).

Un grupo de investigadores del Centro de Información y Gestión Tecnológica de Cienfuegos, en función de estos esfuerzos, elaboraron una propuesta metodológica para la introducción de la GC en las organizaciones. Esta propuesta está basada en la Guía Europea de Buenas Prácticas en gestión del conocimiento, publicada por el Comité Europeo de Normalización (CEN) en marzo de 2004. La misma sugiere que las organizaciones establezcan un marco de referencia para la implementación de la GC, con el objetivo de facilitar la comprensión de este proceso y mostrar el valor del mismo (Anexo 4).

Este marco de referencia genérico define los aspectos principales de un programa de GC. Es decir aborda las cuestiones más importantes para todo tipo de organización que desee mejorar su desempeño, mediante el uso óptimo del conocimiento que reside en ellas. Este marco de referencia deja margen para la iniciativa, toda vez que considera que no todas las organizaciones son iguales, es adaptable al contexto y características de cualquier sociedad donde resida la organización. Por tanto, constituye un referente a la hora de elaborar indicadores, toda vez que se requiera un estudio exploratorio sobre el tema en una organización.

Hablar de GC en Cuba no es un tema del presente, pues con anterioridad se han concentrado esfuerzos en propiciar la aplicación de sus técnicas, en función del desarrollo social y económico que el país ha estado enfrentando. Se cuenta desde el 2002 con la aprobación de las Bases para la introducción de la GC en Cuba, las cuales comprenden un grupo de acciones en contribución a que esta se desarrolle con dinámica propia en las organizaciones y aprovechar así, todo el potencial humano que se posee.

Desde entonces ha sido innegable el esfuerzo realizado por diversas organizaciones en la consecución de este objetivo. Hoy suman un gran número las investigaciones encabezadas por diferentes organizaciones: El Instituto de Información Científica y Tecnológica (IDIT), su consultora Biomundi y su Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET), las casa consultora del CITMA: Gestión del conocimiento y la Tecnología (GECYT), además de las universidades y centros de estudio que también han abordado y analizado el tema, pudiendo citar entre los autores que han hecho un mayor énfasis en el tema a la Dra. Pon Juan, los Dr´s. Eduardo Orozco, Armando Cuesta, Israel Núñez, Jorge Núñez, Juan Triana Cordoví entre otros.

Hoy se reafirma la intención del pasado, de aprovechar y valorar al máximo el potencial humano, en aras de convertir las entidades en organizaciones de excelencia. Donde la eficacia y la eficiencia sean ley, donde los valores y la ética primen en cada trabajador, así como el sentido de pertenencia y de responsabilidad. Donde el saber, el saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer constituyan competencias que impulsen el desarrollo y la innovación constante. Aspectos que quedan implícitos, en cada acción proyectada en los lineamientos aprobados, en el seno del VI congreso del partido (2011).

Sin embargo, pese a los esfuerzos realizados, aún resultan incipientes las acciones transformadoras en la práctica organizacional. Las experiencias en consultorías y asesorías realizadas por el CETED[17], cursos de postgrados, intercambios con académicos nacionales y las propias fuentes publicadas por ellos, hacen perceptible cuando uno se acerca al entorno organizacional, que el tema en algunos casos aún resulta desconocido, en otros novedoso, complejo y hasta con un cierto grado de escepticismo con relación a la cuantificación de sus beneficios, derivando de ello una marcada dispersión en cuanto a:

- Cómo lo definen.
- En qué áreas o actividades de la organización lo ubican.
- Cómo lo estructuran.
- Quién responde por ella.
- Qué tecnologías emplean como apoyo.
- Si existe algún programa estructurado que permita evaluar sus resultados y mejoras.

Aspectos que han aflorado a través de cuestionarios, dinámicas grupales desarrolladas, en algunas de las acciones anteriormente mencionadas. Lo cual ha permitido tener un reconocimiento sobre

[17] Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.

el tema a nivel país, ya que las mismas han estado orientadas fundamentalmente a directivos de diversas partes del territorio nacional.

Toda vez abordado lo relacionado con la GC se procede en el capítulo siguiente al estudio sobre la toma de decisiones, proceso clave en el trabajo diario de un directivo, gerente, administrador ya sea público o privado.

# Capítulo IV. La toma de decisiones como proceso clave, en la actividad administrativa.

## 4.1- La toma de decisiones: evolución en el contexto organizacional

Desde la producción mercantil, los ambientes de negocio en general se encontraban bajo la influencia de un proceso de toma de decisiones y durante la Revolución Industrial, la administración individual que cada propietario hacía de su negocio, influía sobre las particularidades que adoptaba la toma de decisiones. Lo que evidenciaba que las decisiones que se tomaban respondían a los criterios que estos contemplaban, y sus consecuencias, aun cuando podían afectar la propia producción y a los trabajadores, era responsabilidad de esa máxima autoridad administrativa.

No es hasta finales de la década del 50 que numerosos investigadores, Simon HA, Mintzberg H, Moody PE, Hube GP, Choo CW entre otros, comienzan a estudiar y profundizar sobre los componentes y principales características del proceso de toma de decisiones y su comportamiento en las organizaciones, hasta llegar a convertirse específicamente en los siglos XIX y XX como una actividad de gran notoriedad por su importancia en los entornos organizacionales.

"Cuando la gerencia se percató de que el negocio se hacía más complejo, comenzaron a contratar expertos para que dieran su consejo en campos como el derecho, el mercadeo, la ingeniería, las finanzas, entre otros. Esto produjo que a inicios del siglo XX, el individuo que tomaba decisiones se basara fundamentalmente en las estadísticas operativas y en la información interna, pero este método carecía de sofisticación necesaria para hacer frente a la multitud de factores relacionados con las decisiones en las organizaciones" (Moody, 1991). Esta problemática se agudizó, e incrementó el interés por solucionarla. Sin embargo, no es hasta principios de la Segunda Guerra Mundial que aparece la investigación de operaciones, que aunque su origen estaba relacionado con el campo militar, tenía vínculos estrechos con el desarrollo de la organización industrial (Moody, 1991; Rodríguez, 2000).

Con las técnicas de la investigación de operaciones se intentaba determinar las alternativas de solución y la decisión final sobre la base de datos obtenidos empíricamente, Moody era del criterio que en ocasiones, los datos no eran lo suficientemente fidedignos y que factores como la interpretación y la percepción de las personas debían ser tenidos en cuenta. Comienza entonces a vislumbrarse otros elementos constitutivos que incidían en este proceso y que con el paso del tiempo le acentuaron un carácter complejo al asunto. Esto, sumado a la consolidación de las técnicas organizacionales y el interés de la comunidad científica por profundizar sobre la administración, provocó que en los años 50 se comenzaran a desarrollar estudios desde ciencias específicas (la antropología, sociología, psicología, economía y teoría de la administración) que debido a su afinidad con el tema permitirían adquirir una mejor comprensión. Al convertirse este en un tema central y medular, se inició todo un esfuerzo por entender cómo los individuos, grupos y organizaciones procedían ante esta actividad.

En esta etapa fundacional de los estudios relacionados con la toma de decisiones, se reconoce como uno de los investigadores más notables a Herbert A. Simon "…si bien existen numerosos autores que han contribuido al desarrollo de este proceso en las organizaciones, las investigaciones realizadas por Simon constituyen la base para el estudio de este campo de conocimiento debido a la racionalidad limitada. Su visión y experiencia desde la economía, administración y psicología convirtieron sus investigaciones, enfocadas específicamente a la toma de decisiones en las organizaciones, en la base de posteriores teorías sobre la toma de decisión y a su vez, en un precedente para futuras investigaciones sobre el tema, que con el paso del tiempo, se han diversificado y modificado, contribuyendo así a una mejor comprensión del proceso de decisión en los entornos organizacional.

Los cambios acelerados que tienen lugar en estos últimos años inciden considerablemente en la toma de decisiones y dan lugar a nuevas características y realidades funcionales de este proceso (Tabla # 4).

Tabla # 4. Cambios en el entorno organizacional vs. Características de la toma de decisiones

| Cambios | Principales características | Rasgos de la TD |
|---|---|---|
| Surgimiento y fortaleza de economía global. | • Administración y control del mercado global.<br>• Competencia de mercados mundiales<br>• Grupos de trabajo globales<br>• Sistemas de entregas de igual tipo. | • Mayor alcance y profundidad en cuanto a factores legales, económicos, políticos y sociales<br>• No existan barreras. |
| Transformación de economías y sociedades industriales en economías de servicios basadas en conocimiento e información. | • Aplanamiento<br>• Descentralización<br>• Flexibilidad<br>• Independencia de ubicación<br>• Bajos costos de las transacciones<br>• Coordinación<br>• Trabajo cooperativo y en equipos | • Descentralización<br>• Autonomía<br>• Creatividad. |
| Transformación de las organizaciones comerciales. | • Economía basada en la información y el conocimiento,<br>• Productos y servicios nuevos<br>• Conocimiento valorado como activo productivo y estratégico,<br>• Competencia basada en el tiempo<br>• Predomina un entorno turbulento | • Basada en el uso y aprovechamiento adecuado de la información y los conocimientos. |
| Surgimiento de la organización digital. | • Relaciones con clientes, proveedores y empleadores mediante redes digitales.<br>• Procesos ejecutados por medio de las redes.<br>• Percepción y respuesta rápida a los cambios del entorno. | • Sistemas computacionales para optimizarla.<br>• Empleo de la vigilancia tecnológica como mecanismos de seguridad. |
| Nuevas concepciones sobre el factor humano | • Capital<br>• Fuente de riqueza para las organizaciones<br>• Posee el recurso más codiciado: el conocimiento | • Vías más participativas<br>• Mayor socialización de experiencias, del know-how innato o adquirido. |

Fuente: Adaptado de (Laudon & Laudon, 2004)

Si se analiza la tabla, resulta innegable que elementos como el conocimiento y la información asociada al nuevo contexto: dinámico, competitivo, flexible, interconectado, constituyen variables esenciales e imprescindibles para un adecuado proceso de decisiones de cualquier organización.

## 4.2- El proceso de toma de decisiones en la organización: Características principales.

Son varios los autores (Koontz,1992,2007; Stoner,1991; Simon,1977; Mintzberg; Raisighani; Théorét,1976 ; Huber,1980; March & Olsen,1979; Schein,1988; Robbins y Coulter,1996; Fichman, 2003; Díaz,2004; Rodríguez,2006; Drucker,2007; Santander,2007) que desde su percepción sobre el tema, han aportado diversos elementos para definir la toma de decisiones. Surgiendo así una gama amplia de conceptos con características comunes y variadas según la interpretación del autor que lo estudia (Anexo 5).

No obstante a las diferencias existentes, el análisis de ésta definiciones permite valorar el proceso de toma de decisiones como la actividad más importante que realiza un ejecutivo (ya sea individual o en colectivo). Tiene lugar a todos los niveles de la organización (operativo, táctico y estratégico) al materializar en acciones una sucesión de etapas o procesos mentales que le permiten llevar la organización de una situación actual a una ideal (aquella a la que se desea llegar) así como aprovechar ciertas oportunidades que se presentan, una vez que selecciona entre varias alternativas, la mejor y más racional, apoyándose en información relevante y oportuna, relacionada con factores y elementos claves de la organización, generando así, beneficios y ventajas en correspondencia con los objetivos de la misma. A diario, los directivos enfrentan un conjunto de decisiones de variada índole. Las cuales han permitido por su sistematicidad, agruparlas bajo los criterios que describen (Rodríguez & Pinto, 2010). Ver figura # 5.

El análisis de estas agrupaciones, a la luz de la investigación, motivó a la autora a incorporar dos tipologías más, una basada en el nivel de conocimientos que posee el decisor y otra en el nivel de implicación de sus miembros, las cuales se representan en la misma figura.

Las clasificaciones responden a la forma o modo de proceder del decisor en la organización, una vez que se enfrenta a situaciones concretas y complejas, con características específicas que van marcando sus diferencias, sin embargo, estas clasificaciones no son excluyentes unas de otras, en dependencia de la situación que tiene lugar en la organización, la decisión puede asumir características de los diferentes tipos. Estas situaciones que se producen en lo cotidiano en las organizaciones se identifican como:

- Situaciones problémicas o problemas organizacionales: dígase amenazas externas o debilidades internas que surgen y que afectan directa o indirectamente la organización. Según Stoner, 1991 es la brecha existente entre una situación real y una situación deseada, de ahí que se deba desarrollar un proceso consciente para reducir esa diferencia.

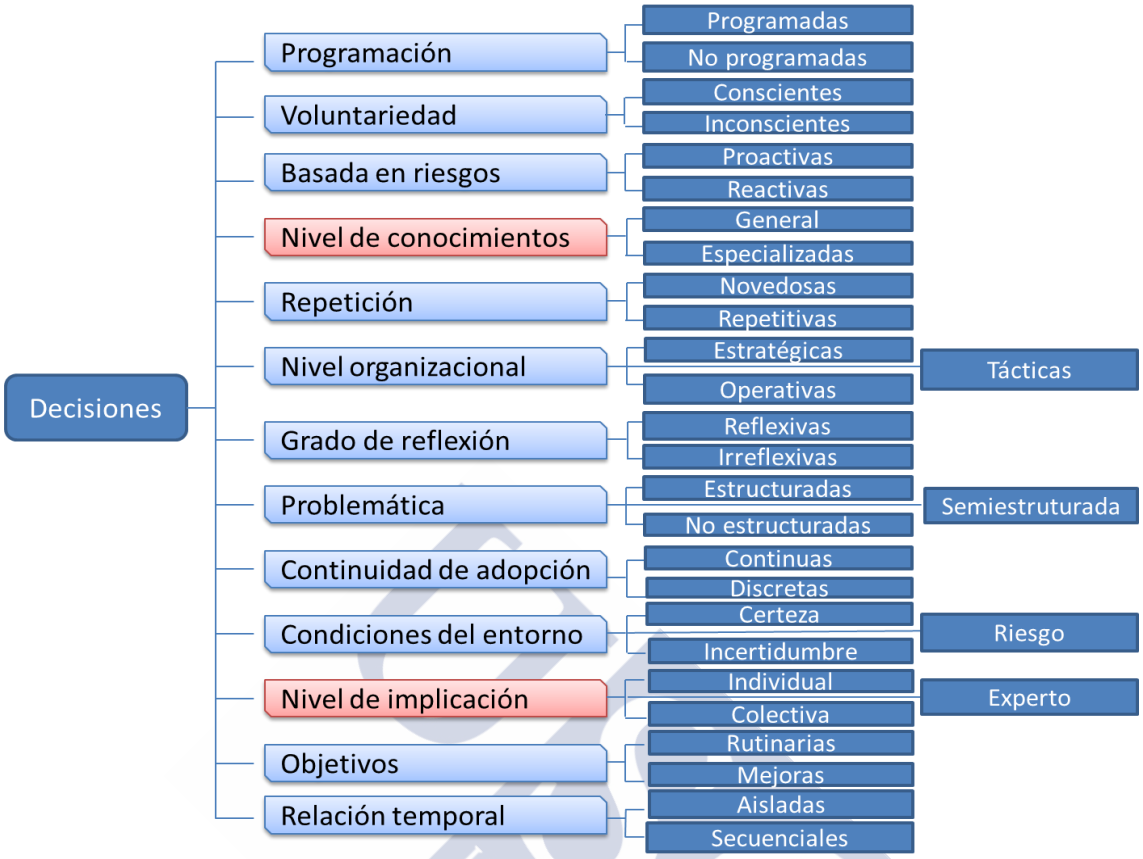



Figura # 5. Tipos de Decisiones
Fuente: Adaptado de Rodríguez & Pinto, 2010

- Situaciones que pueden representar oportunidades organizacionales: dígase las propias oportunidades que pueden surgir en el ambiente externo de la organización o aquellos aspectos organizacionales que pueden identificarse para una mejora y la obtención de un beneficio específico. Según Stoner es toda situación que le ofrece a la organización ir más allá de las metas y los objetivos que se habían fijado, para Drucker, constituyen la clave del éxito organizacional y administrativo vinculando su aprovechamiento con la detección de "las cosas correctas que deben hacerse y con la concentración de recursos y esfuerzos en ella".

- Prevención de riesgos organizacionales: dígase los mecanismos y acciones que se identifican por parte de la organización y que a corto o a largo plazo, pueden representar riesgos una vez percibidas adecuadamente las particularidades internas de la organización y el entorno en que esta se desenvuelve.

Estas situaciones que pueden tener lugar en las organizaciones son las que ameritan decidir qué solución tomar y qué modo de acción seguir para que cumpla su objetivo y es aquí donde interviene lo que Maier definió como efectividad de la decisión. Considerando que una decisión efectiva será la que produzca los resultados deseados, la que permita alcanzar eficientemente los

objetivos perseguidos (bajo costo, menos esfuerzo y mínimos efectos colaterales indeseables) es decir produzca los efectos más convenientes (Maier, 1980).

Según Maier para estimar la efectividad potencial de una decisión hay que considerar dos dimensiones: la calidad de la decisión(C) la cual depende de la información que se posea y la aceptación(A) o la impresión que causa la decisión a la(s) persona(s) que debe(n) llevarla a la práctica. Relacionando estas dimensiones a través de la siguiente fórmula: DE=C x A.

**Dónde:**
DE: decisiones efectivas.
C: calidad.
A: aceptación.

Todo lo anterior resulta, para entender las razones por las cuales la toma de decisiones constituye un proceso complejo. Según Rodríguez y Pinto se basa fundamentalmente en la dinámica de interacción de sus componentes, la ejecución de sus procedimientos, así como la incidencia e influencia de elementos organizacionales que intervienen en él. Como componentes fundamentales del proceso de decisiones estos autores definen:

**La situación problémica**: que constituye el punto de partida del proceso de toma de decisiones. Sin esta, el proceso no tiene lugar. Las situaciones problémicas se generan cuando la organización se encuentra ante amenazas externas o debilidades organizacionales que implican riesgo para la institución y su adecuado funcionamiento. Esta situación exige una serie de acciones que permiten comprender las características y elementos distintivos del problema o la oportunidad que se presenta, es decir, se realiza el proceso de percepción. La percepción organizacional constituye el proceso fundamental que permite entender lo que ocurre, las causas que generaron la situación problémica, así como la incidencia o consecuencias de la misma en la organización. Es en esta etapa, los miembros de la organización descubren los cambios más importantes del entorno, buscan y evalúan información, interpretan su significado y desarrollan respuestas apropiadas mediante una visión compartida, con el fin de tomar decisiones importantes.

**El individuo o decisor:** constituye un componente clave en la toma de decisiones pues es quien desarrolla el proceso. Su modelo mental, dígase preferencias, experiencia, valores entre otros elementos, influyen considerablemente en la interpretación dato-información-conocimiento y por tanto, en la toma de la decisión final.

**La información:** es el otro componente clave en la toma de decisiones. Este recurso y su tratamiento determinan la efectividad del proceso, en tanto se requiere de información precisa, oportuna, fidedigna y suficiente para tomar la mejor decisión posible. Sin información, el decisor no puede percibir adecuadamente la situación problémica y tampoco podría valorar alternativas de solución porque no contaría con la información necesaria para tomarla, ni los recursos para su adecuado tratamiento.

Hasta el momento se han descrito las particularidades de los componentes que figuran como imprescindibles en el proceso de decisión, pero existen elementos contextuales propios de la organización que inciden de forma negativa o positiva según el contexto, en la efectividad del proceso.

Entre los elementos contextuales que influyen en la toma de decisiones se pueden identificar la gestión organizacional, la cultura organizacional e informacional (la alfabetización informacional como parte de esta última) el aprendizaje organizacional, las nuevas tecnologías de información y comunicaciones, el proceso de comunicación organizacional, las políticas y normas institucionales (Rodríguez & Pinto, 2010).

Por otra parte, estos autores plantean que existen ingredientes que participan en un proceso de decisión, estos son:

**Conocimientos:** recurso fundamental que permite seleccionar un curso de acción favorable tanto para resolver un problema como para aprovechar una oportunidad.
**Experiencia:** proporciona la información necesaria para resolver un problema futuro similar.
**Análisis:** método determinante en la toma de decisiones.
**Juicio:** es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar un curso de acción adecuado**.**

Tomando en cuenta estos elementos, el proceso de decisión en una entidad se puede evaluar relacionando la interacción de sus componentes, la metodología o procedimiento empleado, así como, la incidencia positiva o negativa de los elementos contextuales, sin dejar de reconocer el empleo de los ingredientes que se definen para un proceso como este.

No se puede concluir el capítulo sin hablar de los modelos de toma de decisiones en los estudios organizacionales y en la política pública, por tanto, el epígrafe siguiente inicia con el modelo de elección racional, para seguir con la crítica de Simon y su propuesta de racionalidad limitada. Posteriormente se presenta el modelo “salir del paso” de Lindblom, su reformulación por el mismo autor así como las críticas y ampliaciones que ha tenido el modelo.

## 4.3- Modelos y herramientas de apoyo a la toma de decisiones

Como resultado del marcado interés por comprender el modo en que los individuos y/o grupos toman decisiones, surgieron determinados modelos que permiten representar el comportamiento de estos ante problemas o situaciones concretas.

- **HOMO ECONOMICUS Y COMPORTAMIENTO RACIONAL:**

Uno de los temas dominantes en los estudios organizacionales, del que casi todos los autores hablan a favor o en contra, es el supuesto del comportamiento racional del individuo en la

organización. Este modelo proviene de la teoría económica neoclásica desarrollada por varios tratadistas en diferentes países entre la segunda mitad del siglo XIX y 1914[18].

Una de las ideas fundamentales en esta perspectiva es el *homo economicus*, la cual se basa en tres propiedades: a) tiene información completa, b) es infinitamente sensible y c) es racional. La información completa implica que el *homo economicus* no sólo conoce todos los cursos de acción susceptibles de tomar, sino todos los resultados posibles de cada uno de ellos. La sensibilidad infinita implica que las alternativas disponibles para un individuo son funciones continuas y los precios son infinitamente divisibles. Estos supuestos se hacen para que las funciones representadas sean diferenciables, aunque estos supuestos pueden abandonarse sin cambios importantes (Edwards, 1979) para una visión crítica véase (Sen, 1991).

Por su parte la elección racional en la teoría neoclásica parte de una serie de axiomas como base del comportamiento de los agentes económicos y de la acción de los individuos en general. Una excelente exposición se encuentra en (Newman, 1978). En este caso se ilustra el comportamiento del consumidor.

Axioma I, **comparabilidad**: para cualquier par de mercancías X y Y, X es preferible a Y o Y es preferible a X. El conectivo se usa en un sentido inclusivo, lo que implica que no existen vacíos en la estructura de preferencias del agente, es decir es un campo completo. El agente se pronuncia ya sea por X o por Y, pero no puede abstenerse.

Axioma II, **consistencia**: señala que en un conjunto de tres mercancías X, Y, Z, si el agente considera que X es al menos tan bueno como Y y Y es al menos tan bueno como Z, entonces X es tan bueno como Z. En otras palabras la relación es transitiva y el cumplimiento de este axioma impide que el agente económico caiga en contradicción, es decir su comportamiento es consistente.

Axioma III, **selección**: dada una estructura de preferencias, si existe un conjunto obtenible, dentro del cual existe un subconjunto X, que produce la máxima utilidad, el individuo siempre seleccionará el subconjunto X, que maximiza su utilidad.

Axioma IV, **dominancia**: este axioma señala que si existen dos mercancías X, Y, tal que X domina a Y, luego X se prefiere a Y. Este axioma se conoce como de no-saturación o no-saciación y permite predecir las preferencias de una persona de la observación y la medición de cantidades de mercancía que se trate.

Estos axiomas se expresan en una "función de utilidad" o una "ordenación de preferencias" que jerarquiza todos los conjuntos de consecuencias desde los más preferidos a los menos preferidos. Lo anterior implica ciertas características de las preferencias: son consistentes o estables, son exógenas al proceso de selección y no se afectan por las decisiones tomadas.

[18] Para una sistematización de estos desarrollos véase (Eatwell & Robinson, 1973 y Hunt ,1979).

Si, y sólo si, el comportamiento de un agente económico obedece a los axiomas I a III, se considera un comportamiento racional, mientras que el axioma IV lo refuerza. De acuerdo con esta teoría "el comportamiento racional no es bueno ni malo, tonto o sabio, bello o monstruoso; sino simplemente el comportamiento que obedece estos axiomas" (Newman, 1978). Un segundo requisito, pero no menos importante, de la racionalidad es que el *homo economicus* debe tomar sus decisiones de tal manera que maximice una variable: utilidad, ingreso, riqueza, ganancias entre otras variables.

En síntesis, el comportamiento del *homo economicus* presente en la teoría económica neoclásica, en los inicios de los estudios organizacionales plantea que al tomar una decisión, los agentes económicos tienen una estructura de preferencias completa, conocen todas las posibles alternativas de acción presentes y futuras, así como todas las consecuencias de cada una de las mismas, es decir poseen información completa y perfecta, lo que implica racionalidad absoluta. Además siempre preferirán más que menos, las alternativas dominantes a las dominadas. La concepción del *homo economicus* fue retomada y trasplantada por (Taylor 1975 y 1997) a la práctica de la administración y a los estudios organizacionales y es denominada por Simon racionalidad sustantiva. Otra característica del modelo de elección racional es que es lineal, secuencial y asume una coherencia absoluta.

Aunque provenientes de distintas tradiciones, el modelo de elección racional es congruente con dos paradigmas de su época: por un lado el estructural-funcionalismo que visualizó a la gerencia como interesada principalmente en la toma de decisiones racionales y como un mecanismo facilitador del funcionamiento armónico y la obtención de los objetivos de la organización moderna, compleja, estructural y funcionalmente diferenciada. Por otra parte, también fue congruente con el tipo ideal racional weberiano que parecía dar poder y presionar a los gerentes a tomar decisiones impersonales, objetivas y sin emociones, de acuerdo a las creencias de los dirigentes de las organizaciones (Miller, 1996).

Una ejemplificación clásica de la aplicación de este modelo en la política pública es el paradigma de política racional descrito por (Allison, 1969) para explicar la crisis de los misiles soviéticos en Cuba en 1962. De acuerdo con este, la nación o el gobierno es un agente racional monolítico o unitario, con un conjunto de metas explícitas (función de utilidad coherente), que percibe un conjunto único de opciones y tiene una medida única para estimar las consecuencias que resultan de cada alternativa.

Este actor selecciona un curso de acción para responder a un problema estratégico enfrentado por la nación. Dicha acción se entiende como una elección constante y estable entre opciones alternativas, que plantea metas y objetivos, distintos cursos de acción u opciones pertinentes para abordar un problema estratégico, en la cual cada opción desencadena una serie de consecuencias que son conocidas o previstas de antemano, con costos y beneficios, por lo que el gobierno como agente racional está en posibilidad de maximizar los valores buscados.

- **LA RACIONALIDAD LIMITADA Y LAS DECISIONES PROGRAMADAS: SIMON Y MARCH**

A mediados de la década de los cuarenta Simon cuestiona el modelo de elección racional desde diversos frentes. En primer lugar critica los supuestos que dotan al *homo economicus* de un sistema bien organizado y estable de preferencias y una capacidad que le permite calcular los efectos de su elección para todos los cursos de acción posibles y seleccionar la que le permite un resultado óptimo (Simon, 1955).

Para Simon existen varios límites al comportamiento racional. En primera instancia la imperfección del conocimiento, ya que el ser humano "sólo tiene un conocimiento fraccionado de las condiciones que rodean a la acción y una ligera perfección de las regularidades y de las leyes que le permitirán deducir las consecuencias futuras a partir del conocimiento de las circunstancias presentes" (Simon, 1957). Este hecho plantea un difícil problema práctico para la administración, al que se ha tratado de enfrentar dando por sentado que quien toma una decisión es capaz de aislar un número limitado de variables y una serie limitada de sus consecuencias, es decir, las que están más estrechamente relacionadas con la decisión por su causa y temporalidad.

Un segundo límite es la imposibilidad de anticipar las consecuencias de los cursos de acción deseados. Esta valoración está limitada en su exactitud y consistencia ya que, al pertenecer al futuro, el individuo la debe suplir con su experiencia. Un tercer límite es que la imaginación de las personas tampoco llega a concebir todos los modelos probables que el individuo pudiera emprender, por los que tampoco los valora, ya que no se reconoce que sean consecuencias posibles de las alternativas disponibles del comportamiento. Se enfatiza que "los límites de la racionalidad son variables. Lo más importante de todo es que la conciencia de esos límites puede, por sí misma, alterarlos" (Simon, 1957). En los años siguientes estos desarrollos fueron formalizados e incorporados bajo el concepto de información imperfecta y asimétrica, que ha sido la base de posteriores desarrollos en la toma de decisiones y en la teoría económica en general.

A esta visión del comportamiento del *homo economicus* se contrapone otra perspectiva, igualmente extrema, de la psicología social basada en Freud que trata de reducir todo comportamiento al afecto y a los sentimientos, rechazando que las personas no son tan racionales como creen ser. Entre estos extremos Simon plantea al “hombre administrativo” como alternativa para estudiar el comportamiento en las organizaciones o en la teoría de la administración:

... es en el ámbito en que el comportamiento humano trata de ser racional, aunque lo consiga solo de una manera limitada, donde hay un lugar para una auténtica teoría de la organización y de la administración (Simon, 1957).

*.... Lo que constituye la preocupación central de la teoría administrativa es el límite entre los aspectos racionales y no racionales del comportamiento social humano. La teoría administrativa es, particularmente la teoría de la racionalidad intencionada y limitada, del comportamiento de los seres humanos que ‘se dan por satisfechos’ porque no tienen la inteligencia necesaria para conseguir el máximo* (Simon, 1957: cursivas y entrecomillado del autor).

En otras palabras para Simon la tarea es reemplazar la racionalidad global del *homo economicus* con un comportamiento intencionalmente racional compatible con las posibilidades reales de acceso a la información existente y las capacidades de procesamiento en las personas, las organizaciones y en sus respectivos entornos. Aparece entonces un concepto central, la racionalidad limitada. Este es, en términos simples, un concepto según el cual:

... ningún individuo puede tener todo el conocimiento de los elementos de conjunto de una situación, ni de todas las consecuencias de los actos que pueda emprender, ni de todas las opciones posibles y así sucesivamente. Pues la elección o la decisión se hacen en un contexto y en el marco de un proceso que a menudo depende mucho más de las formas habituales de funcionar que de análisis exhaustivos y racionales, esta elección no puede ser la mejor decisión, sino sólo la más satisfactoria en dichas circunstancias, entre varias opciones posibles (Aktouf, 1998).

La elección racional es un modelo normativo que, en su lógica, no requiere una teoría de la conducta humana pues prescribe como debiera comportarse la gente no como efectivamente lo hace. Por lo anterior se postula que no es necesaria una teoría del proceso de comportamiento de las personas en las organizaciones. Por otra parte, el modelo supone la existencia de competencia, lo que implica que sólo quien actúe racionalmente puede sobrevivir, por lo que la competencia es una presión hacia las personas que las obliga a actuar racionalmente. Este modelo es capaz de dar cuenta del comportamiento en economías que son relativamente estables y en situaciones de equilibrio competitivo, pero en casos de incertidumbre y de competencia imperfecta se requiere un modelo de racionalidad limitada.

La racionalidad limitada se caracteriza por dos conceptos: búsqueda y satisfacción. Si el tomador de decisiones no conoce las alternativas de inicio, entonces él debe buscarlas mediante un proceso de aproximaciones sucesivas hasta encontrar la alternativa más satisfactoria o buena, para la situación dada y el nivel de aspiraciones previamente fijado. Este proceso se realiza con una cantidad razonable de cálculos y utilizando información incompleta con mecanismos de adaptación y aprendizaje, siguiendo criterios y reglas relativamente sencillos y manejables que no exigen imposibles a su capacidad de pensamiento. El modelo de racionalidad limitada es más rico que el modelo de elección racional, porque no sólo trata del equilibrio, sino la manera de alcanzarlo. También se denomina modelo de racionalidad procesal porque es resultado de una deliberación apropiada, de un proceso de razonamiento (Simon, 1986).

El autor cita al menos dos ascendentes intelectuales del modelo de racionalidad limitada o procesal: por una parte el institucionalismo asociado a John R. Commons en la teoría económica, que incorpora las estructuras sociales y legales en las cuales se realizan las transacciones económicas y propone la transacción como unidad de análisis. Commons fue una influencia importante en la elaboración del comportamiento administrativo de Simon. Una segunda fuente de inspiración en lo que se refiere al proceso de búsqueda de satisfacción tiene sus raíces en las teorías psicológicas de base empírica desarrolladas por Lewin y otros relativas a “niveles de aspiración”, que no son estáticos, sino que suben o bajan en función de las experiencias cambiantes (Simon, 1979).

Para resumir, Simon rechaza el modelo de elección racional y el *homo economicus* y propone como alternativa la adopción del modelo de racionalidad limitada caracterizado por la existencia de un hombre administrativo con necesidad de buscar alternativas de decisión, la sustitución de resultados máximos u óptimos por soluciones satisfactorias y el uso de mecanismos de aprendizaje y adaptación utilizando la información disponible. De esta manera sostiene a la decisión como centro del proceso de comportamiento. Este postulado relanzará el pensamiento administrativo hacia nuevas concepciones donde la organización deviene más específicamente en un lugar en el que coexisten, se cruzan y entrecruzan constantes procesos de reconocimiento del problema, búsqueda de soluciones, de opción y decisión.

Desde un principio y en lapso muy breve, su escuela pretende superar la doctrina de la racionalidad absoluta (*one best way*), pero conserva intacto lo esencial de sus premisas básicas: la decisión como elemento fundamental, la concepción de toda acción como combinación de medios y fines, la preeminencia de la racionalidad, así sea limitada, por lo que admite, que en el largo plazo pudiera coincidir un proceso de selección con aspiraciones dinámicamente adaptables con la elección óptima, a lo que se agrega, la concepción formalista jerarquizada de la organización.

Como complemento del modelo de racionalidad limitada, años después March y Simon (1961) dividen las decisiones que se toman en una organización en decisiones programadas y decisiones no programadas. Las primeras son:

... situaciones en las cuales un estímulo relativamente sencillo pone en marcha un programa elaborado sin ningún intervalo aparente de búsqueda, solución de problemas o elección... Esas situaciones suponen una gran parte del comportamiento de las personas y casi todo el comportamiento de personas en posiciones relativamente rutinarias (March & Herbert, 1961).

Se considera comportamiento rutinizado al "conjunto de actividades según el grado en que la elección haya sido simplificada por el desarrollo de una respuesta fija a estímulos definidos". Correlativamente, cuanto mayor es la repetibilidad, predecibilidad y estandarización de la situación, mayor posibilidad de construir programas de actividades para la toma de decisiones. Las decisiones no programadas se utilizan para enfrentar situaciones inéditas o para instrumentar procesos mediante los cuales "se descubren, elaboran e instituyen nuevos programas". Se realizan actividades de búsqueda y se evalúan nuevas propuestas. De acuerdo con estos autores, la mayor parte del comportamiento en las organizaciones está gobernada por la toma de decisiones programadas (March y Simon, 1961).

El modelo de decisiones programadas y no programadas se corresponde en términos generales al denominado proceso organizacional planteado por Allison. En términos de éste modelo el gobierno no es monolítico, como lo plantea la racionalidad absoluta, sino que consiste en un "conglomerado de organizaciones semifeudales, débilmente enlazadas, cada una con su propia vida"(Allison, 1969). Dichas organizaciones operan a través de rutinas o reglas de acción, plasmadas en programas operativos estándar, que son iniciadas por los dirigentes de las organizaciones gubernamentales.

- **LA TOMA DE DECISIONES EN POLÍTICA PÚBLICA**

Paralelamente a los desarrollos de la teoría de la organización señalados anteriormente, durante la segunda guerra mundial y bajo el auspicio del gobierno de los Estados Unidos se formaron diversos equipos para estudiar las comunicaciones y el manejo de la información en tiempo de guerra, el uso de la propaganda, la formación de la opinión y el estilo de liderazgo, entre otros temas. Estos esfuerzos fueron encabezados por Edward S. Quade, Harold Lasswell y Yeherzel Dror, entre otros (Aguilar, 2000).

Dichos estudios se engloban en lo que se conoce como *policy sciences*, propuesto por Lasswell, basado en el conocimiento del proceso de la política, buscando articular sistemáticamente ciencia (interdisciplina) y decisión (democrática) de gobierno y teniendo como enfoque al *policy decision making* como su objeto de conocimiento e intervención. Como parte de estos desarrollos surgen las propuestas de Charles Lindblom acerca de la toma de decisiones en política pública.

- **LINDBLOM Y LA CIENCIA DE "SALIR DEL PASO"**

Partiendo de la política pública (Lindblom, 1959 y 1979), al igual que Simon y sus seguidores, critica el modelo de elección racional desde diversos ángulos: a) el enfoque racional supone capacidades intelectuales y fuentes de información que los hombres simplemente no tienen, por lo que dicho modelo es adecuado para tratar problemas relativamente simples, en pequeña escala, con pocas variables y dimensiones valorativas limitadas; b) la administración pública tiene funciones y limitaciones políticas y legales, por lo cual concentra su atención en relativamente pocos valores y alternativas en comparación con las que se tendrían que plantear con el modelo de elección racional; c) no hay preferencias en los asuntos públicos, a menos que la discusión pública logre despertar la atención de la ciudadanía. A menudo los administradores públicos se ven obligados a tomar decisiones sobre políticas sin poder clarificar previamente los objetivos; d) los objetivos sociales no siempre tienen el mismo valor relativo, pues uno de ellos puede ser altamente valorado en una circunstancia y tener un valor nulo ante otra; e) no es posible la jerarquización de los objetivos, pues normalmente el administrador debe elegir entre políticas que combinan los valores asociados de distinta manera; f) los intentos de jerarquizar u ordenar los valores en términos generales y abstractos, de manera que permanezcan constantes, termina siempre por ignorar preferencias marginales importantes.

Ante estas limitaciones del modelo de elección racional, Lindblom propone el llamado "método de las comparaciones limitadas sucesivas" y que posteriormente se generalizó con el nombre de "incrementalismo" o "análisis incremental" de este modelo destacan las siguientes características:

**Interrelación de metas y acciones:** a diferencia de la secuencialidad del modelo de elección racional, en el incrementalismo las metas valorativas y el análisis empírico de la acción necesaria para lograrlas se seleccionan simultáneamente, se eligen los valores y políticas al mismo tiempo.

Esto implica que el administrador público centra su atención en valores marginales o incrementales, de ahí su denominación ya señalada.

**Relaciones entre medios y fines:** los medios y los fines se escogen simultáneamente, a diferencia del modelo de elección racional, en el cual esta elección es secuencial.

**El acuerdo como prueba de una política "correcta":** a diferencia del modelo de elección racional que afirma que una decisión es correcta si se puede mostrar que mediante ella se optimiza un objetivo específico, para el incrementalismo la prueba es el acuerdo respecto a la política misma. Este acuerdo es posible, aun cuando no coincidan los valores o ideología de quienes sostienen la política.

**Análisis limitado:** en líneas similares a las de Simon, Lindblom argumenta que las limitaciones de las capacidades humanas y de información disponible, restringen la comparación de las políticas vigentes con aquellas que difieren relativamente poco. Esto reduce el número de alternativas a investigar y simplifica de manera drástica la naturaleza de la investigación de cada una de ellas. Las exclusiones de factores es algo accidental y no sistemático, a diferencia del modelo de elección racional donde las exclusiones son deliberadas, sistemáticas y defendibles.

**Sucesión de comparaciones:** en el incrementalismo las elecciones de política, así como las comparaciones ocurren de manera cronológica o secuencial. La política se hace y rehace sin cesar, mediante un proceso de aproximaciones sucesivas a algunos objetivos deseados que también van cambiando a la luz de nuevas consideraciones. Se avanza mediante pasos cortos, que si son exitosos, pueden ser seguidos rápidamente por otros. Una implicación adicional es el hecho de que no requiere una teoría muy elaborada.

Para Lindblom el incrementalismo también tiene limitaciones. Una de ellas es que el método no tiene un mecanismo interno que garantice la preservación de todos los valores considerados importantes, además de que puede llevar al decisor a no tomar en cuenta excelentes políticas, por el hecho de no estar en las cadenas de pasos sucesivos (Lindblom, 1959). A pesar de lo anterior, este autor expone que el análisis incremental es superior a cualquier método disponible en su época.

Veinte años después regresa al tema para aclarar críticas e imprecisiones. Reafirma que el incrementalismo "es y debe ser el método usual en la toma de decisiones en la política" (Lindblom, 1979). Por otra parte, clarifica el concepto de análisis incremental distinguiendo tres variedades; a) el análisis incremental simple, que se refiere a la consideración de políticas alternativas que difieren sólo marginalmente de lo establecido; b) el incrementalismo desarticulado que es el modelo expuesto anteriormente y; c) el análisis estratégico concebido como un "conjunto de estrategias calculadas o elegidas deliberadamente para poder simplificar los problemas complejos de políticas".

El análisis estratégico es una etapa intermedia entre el análisis incremental simple y la racionalidad absoluta. Existe una relación entre estas tres variedades, pues el análisis incremental simple es un caso del incrementalismo desarticulado y este es una especie del análisis estratégico. Lindblom considera que el mejor modelo es el análisis incremental desarticulado, aunque el estratégico debe tenerse como una aspiración, un ideal al que puede y debe aproximarse el tomador de decisiones. Por otra parte, en sus trabajos de 1979 y 1980, revela su enfoque político subyacente. Este es el pluralismo democrático, modelo que supone que el poder está distribuido más o menos homogéneamente entre todos los actores y agentes en una sociedad.

De esta manera, una primera característica es que las políticas resultan del ajuste mutuo, se pueden describir mejor como algo que ocurre más que como algo que se decide. Otra es que las políticas son influidas por un gran número de participantes y de intereses. Otra que las conexiones entre las buenas razones para una política y la política misma es oscura, pues muchos de los participantes actúan por diversas razones. El ajuste mutuo es el mecanismo de coordinación primordial en la decisión en política pública, de la cual la negociación es sólo una forma, y bajo este mecanismo las decisiones políticas son fragmentadas o descentralizadas y los distintos participantes se afectan mutuamente (ceden y negocian) y llegan a compromisos. Tanto a la posición original de Lindblom como a su afinamiento hubo críticas y propuestas alternativas.

Un ejemplo de incrementalismo y del ajuste partidario mutuo es el modelo III de Allison denominado política burocrática. Este parte del supuesto de que los dirigentes de las organizaciones no son un grupo monolítico, sino que cada uno de ellos es un actor, con un cierto grado de autonomía, en un juego competitivo donde el poder tiene un papel importante y es una mezcla de por lo menos tres elementos: ventajas en la negociación (derivadas de la posición de autoridad y de sus obligaciones formales, del respaldo institucional, de los electores, de la experiencia y del estatus), la habilidad y voluntad de usar las ventajas en la negociación y las percepciones que los otros jugadores tienen de los primeros dos componentes. El poder invertido sabiamente otorga la reputación de ser eficaz. La inversión desafortunada agota tanto las reservas de capital como la reputación.

En este esquema, el actor no es una nación unitaria como en el modelo I o un conglomerado de organizaciones como en el modelo II, sino un cierto número de jugadores individuales. Las prioridades, percepciones y cuestiones particulares cambian según la posición desde que se consideren. Los juegos se negocian en canales establecidos para "actuar según los tipos de cuestiones" (Allison, 1969). Dichos canales estructuran el juego, predeterminan los jugadores y distribuyen las ventajas y desventajas de cada juego. Los resultados de los juegos promueven y bloquean la concepción que cada jugador tiene del interés nacional, del proyecto en que está comprometido y de sus intereses personales y de grupo.

Como producto de este proceso, las “decisiones” son necesariamente descentralizadas, son desenlaces o resultados políticos porque lo que ocurre no ha sido escogido en tanto solución a un problema, sino porque es consecuencia de compromisos, coaliciones, competiciones y malentendidos entre diversos miembros del gobierno, cada uno de los cuales observa diferentes

aspectos de la cuestión. De esta manera las decisiones o acciones gubernamentales surgen "como *collages* formados por acciones individuales, por resultados de juegos mayores y menores, y por ciertas trampas y chapucerías" (Allison, 1969).

- **CRÍTICAS Y REFORMULACIONES DEL INCREMENTALISMO**

El primer cuestionamiento al incrementalismo de Lindblom provino de Dror y se centró en dos asuntos: las limitaciones del modelo y su carácter conservador.

En relación al primer punto señala que el incrementalismo no es un método adecuado para la toma de decisiones a menos que se cumplan simultáneamente tres condiciones: a) los resultados de las políticas actuales deben ser satisfactorios tanto para quienes toman las decisiones como para quienes son afectados por ellas, de manera que se pueda considerar que los cambios marginales proporcionan resultados aceptables; b) no debe variar mucho la naturaleza de los problemas y; c) debe permanecer constante la disponibilidad de medios para atenderlos. Cuando los resultados de las políticas anteriores son no deseables, es preferible asumir los riesgos que implica tomar decisiones radicalmente nuevas (Dror, 1964).

Con lo que respecta a la segunda crítica, Dror señala que el modelo de Lindblom es de naturaleza conservadora, ya que inhibe la innovación y está a favor de la inercia administrativa y una política de cero esfuerzo entre los administradores. Esto ocasiona que no se incorporen cabalmente los desarrollos tecnológicos y las nuevas técnicas en la administración y la política pública. Las anteriores limitaciones originan que el incrementalismo sea aplicable en mayor medida a situaciones y países donde existe un alto grado de estabilidad social, donde la rutina es con frecuencia la mejor política, pero es menos aplicable en naciones que buscan un cambio social acelerado y con medios ambientes perturbados o turbulentos.

Crítica de Amitai Etzioni. En primera instancia, señala que el incrementalismo de Lindblom es no sólo un modelo para la toma de decisiones, sino que implica un modelo estructural de sociedad, ya que es característico de las llamadas sociedades plurales en contraposición con los países donde es más importante la planeación como mecanismo de expresión del bienestar colectivo. Por otra parte indica que el incrementalismo no sólo es un recuento realista de la forma como se decide la política en las sociedades pluralistas, sino también el enfoque más eficaz para la toma de decisiones, es decir se trata de un modelo que es descriptivo y normativo al mismo tiempo (Etzioni, 1967).

En base a lo anterior Etzioni, emite críticas tanto normativas como conceptuales y empíricas. Las críticas normativas son dos: a) las decisiones tomadas en base al incrementalismo reflejan necesariamente los intereses de los más poderosos, por lo que las demandas de los no privilegiados y de los políticamente desorganizados son sub-representadas; b) tiende a negar las innovaciones sociales básicas en virtud de que su visión es inmediata y busca sólo variaciones limitadas con respecto a las políticas del pasado.

Por su parte, desde el punto de vista conceptual y empírico, el incrementalismo reconoce que al concentrarse en las decisiones marginales no toma en cuenta las decisiones fundamentales. Por lo anterior también ignora la interrelación entre decisiones fundamentales y decisiones incrementales. A este respecto Etzioni afirma que aunque éstas últimas son más numerosas que las fundamentales mismas, que marcan frecuentemente el contexto de las primeras. Específicamente señala que: a) la mayoría de las decisiones incrementales especifican o anteceden decisiones de carácter fundamental y; b) que el valor acumulativo de las decisiones incrementales es influido en gran medida por su vinculación con las decisiones fundamentales. Cuando faltan las decisiones fundamentales, las incrementales se convierten en un cúmulo de decisiones sin sentido.

Propuesta de Etzioni: ante estas limitaciones del incrementalismo, plantea el enfoque de exploración combinada. Este modelo propone complementar la toma de decisiones fundamentales o la estrategia para definir la dirección básica de la política y un conjunto de decisiones incrementales que preparen las decisiones fundamentales iniciales y/o las instrumenten una vez que han sido adoptadas. Las decisiones fundamentales se adoptan después de examinar las principales opciones que el actor o tomador de decisiones visualiza en función de sus objetivos, omitiendo detalles y especificaciones que nublarían la visión del conjunto. Las decisiones incrementales sólo se realizan en el perímetro de las fundamentales o sus revisiones. De esta manera las decisiones fundamentales limitan los defectos de las incrementales y viceversa, permitiendo reducir los aspectos no realistas del racionalismo y la superación de los aspectos conservadores del incrementalismo.

En términos de Etzioni la exploración combinada permite enfrentar tanto contextos estables como cambiantes: en los primeros (contexto plácido aleatorio) y cuando las decisiones tomadas son las adecuadas desde el principio, el enfoque incremental es el idóneo. Cuando las condiciones cambian rápidamente (contexto turbulento) o cuando el curso de acción inicial no es el correcto, el enfoque fundamental es el adecuado. De esta manera la exploración combinada es flexible, pues siempre es posible modificar la cantidad de tiempo y recursos destinados a las decisiones fundamentales a favor de las decisiones incrementales y viceversa.

Las críticas de Goodin y Waldner. Estos autores se concentran en cuestionar la pretensión de Lindblom de que el incrementalismo no requiere de teoría, o al menos de una teoría elaborada. Para ello distinguen tres variedades de incrementalismo.

El incrementalismo I, es el propuesto por Lindblom y sugiere actuar directamente en función de los resultados, realizar pequeñas intervenciones y continuar de la misma manera si se producen los resultados deseados o dar pequeños pasos en un sentido diferente si no es el caso. Es una estrategia de reacción no reflexiva, por lo que se puede adaptar a la ausencia de teoría o de investigación cuando sea necesario (Goodin & Waldner, 1979). Señalan que no se puede actuar si no se tiene un mínimo entendimiento teórico, que la teoría es necesaria para que los decisores: a) sepan qué se puede considerar una intervención incremental; b) interpreten y actúen según los

resultados de los remedios y remiendos incrementales y; c) sepan cuando pueden intervenir con seguridad.

Ante estas limitaciones del incrementalismo de Lindblom, Goodin y Waldner proponen el incrementalismo II, que tiene un fundamento epistemológico, pues reconoce que se apoya en teorías acerca del comportamiento de un sistema y utiliza procedimientos incrementales para perfeccionar tales teorías. Se trata de una estrategia de investigación que usa como laboratorio la arena misma de las políticas. La estrategia del incrementalismo II, sigue 5 pasos: a) empieza con una hipótesis informada teóricamente acerca del sistema; b) sobre esta base se elige una intervención incremental en razón de su utilidad práctica y epistemológica; c) se observan los resultados de la intervención; d) se revisa la hipótesis inicial o se cambia si es preciso y; e) se repite el procedimiento experimental.

Esta propuesta tiene algunas limitaciones ya que se puede contaminar el experimento con variables exógenas no consideradas o con la existencia de fuentes de variación no contempladas, incluyendo aquellas que se supone son constantes. Estos dos elementos producen una entremezcla de efectos que impide la adecuada interpretación de los resultados experimentales. El incrementalismo II, funciona cuando el medio ambiente no es tan turbulento como para afectar el experimento y es posible compensar o contrarrestar las influencias distorsionantes. A pesar de las anteriores limitaciones, la teoría en el incrementalismo II es una necesidad lógica, ya que sin ella no puede haber interpretación de los resultados. Las recomendaciones de un analista no podrían ser mejores ni más confiables que la teoría utilizada para interpretar la experiencia pasada en la que se basan las primeras.

Goodin y Waldner van más allá al proponer el incrementalismo III, que también sigue 5 pasos: a) empieza con una hipótesis informada teóricamente acerca del sistema; b) sobre esta base se elige una intervención incremental que se espera maximice utilidades, pero con la restricción de que cualquier curso de acción que se emprenda debe ser reversible y no en razón de su utilidad práctica y epistemológica como el incrementalismo II; c) se observan los resultados de la intervención para obtener información con respecto a las ventajas comparativas de los diversos cursos alternativos de acción; d) se revisa la hipótesis o se cambia si es preciso y; e) se repite el procedimiento, se revisa y emprende un curso de acción alternativo si así lo indica la teoría revisada. El incrementalismo III es muy similar al tipo II, sin embargo invoca un uso más a fondo de la teoría, la revisión y reversibilidad de los cursos de acción, lo que lo hace tender hacia la racionalidad absoluta.

Los planteamientos de Forester. Dando continuidad a la crítica de la racionalidad por Simon y Lindblom, intenta sistematizar los desarrollos hasta esa época, añadiendo dos modelos: el socialmente diferenciado y el estructuralmente distorsionado. El primero de ellos, el socialmente diferenciado, considera que el actor, responsable de tomar decisiones no es único, sino que comparte la responsabilidad con otros:

... el escenario es diferenciado, aparece la división del trabajo. Las interpretaciones del problema también son diferentes... la información es ahora no sólo imperfecta, sino variable en calidad, localizable en distintos lugares y no siempre fácilmente accesible. El tiempo se convierte en un recurso socialmente variable. No solamente está limitado sino que diferentes actores dispondrán de distintas cantidades de tiempo para dedicar a la decisión y a los problemas concernientes (Forester, 1984).

En este modelo se actúa en un ambiente socialmente diferenciado, variable y complejo y la estrategia a seguir consiste en la búsqueda a través de redes sociales inteligentes, la sistematización de información y la toma de decisiones que no puede ir más allá del cumplimiento de objetivos satisfactorios bajo estas restricciones.

Por su parte el modelo denominado estructuralmente distorsionado, parte de criticar el supuesto pluralista democrático de Lindblom, el poder en una sociedad está disperso o difuso de una manera tan amplia de manera que "todos los intereses afectados importantes tienen una voz efectiva o "un perro guardián". Supuesto que, en términos de Forester no se sostiene, por lo que concluye:

... el poder y la capacidad para actuar e invertir en esta sociedad tienen una distribución bastante inequitativa y las inequidades proporcionan y moldean el contexto en el cual los planificadores y los administradores públicos y en general los responsables de tomar decisiones trabajan y actúan (Forester, 1984).

En este enfoque los actores sociales tienen, con frecuencia una posición antagónica en las estructuras políticas, económicas y sociales y representan intereses contrapuestos y en pugna. En este escenario la definición de los problemas refleja los orígenes e intereses de los diversos participantes

... la información de los decisores probablemente refleje los intereses (equilibrados o no) de los participantes en el proceso de toma de decisiones, en cuanto retrata cualquier “realidad” estudiada desde algún ventajoso y distanciado punto de vista arquimediano. Y el tiempo, bajo estas condiciones, es poder, aunque, de nuevo, el poder que no está equitativamente distribuido (Forester, 1984).

Bajo las condiciones anteriores las medidas incrementales son profundamente conservadoras y no responden a las necesidades. En este modelo, idealmente, las estrategias apropiadas son las que se orientan hacia la igualdad efectiva, buscando remediar o compensar las desigualdades o dar poder a los sectores que podrían actuar para modificar la estructura vigente, a dar voz y participación a todos los interesados en la decisión y la instrumentación de intervenciones prácticas que rebasen la negociación pluralista y las estrategias incrementales.

En este recorrido por los diversos modelos de toma de decisiones en la organización y en la política pública, se han descrito seis modelos de toma de decisiones los cuales constituyen vías

alternativas que tiene el decisor para facilitar su proceso de elección final. No obstante, se considera válido el criterio de Méndez, cuando plantea que ningún modelo en particular ofrece la solución perfecta, todos pueden ser válidos, la elección depende de la circunstancia. De ahí que sugiere que se adopten modelos contingentes considerando que:

- No existe un modelo que genere soluciones uniformes para realidades distintas.
- Hay momentos en que la toma de decisiones tiende a ocurrir de una forma más racional y en otros, más incremental en función de las circunstancias específicas.
- En este sentido, los enfoques contingentes toman esta situación como la constante, entonces buscan construir una guía útil para el tomador de decisiones.

En un enfoque contingente se busca relacionar en forma adecuada las estructuras o formas de decisión con ciertas situaciones-tipo y para reducir el riesgo de la sobre-simplificación se debe evitar el uso de una sola tipología y tratar de considerar tantas como se pueda y adaptarlas según la situación decisoria (Méndez, 2004).

Para finalizar cabe puntualizar que, independientemente de cual sea el modelo utilizado, todos los decisores ya sean del sector público o privado en su lógica de acción desarrollan un conjunto de paso que los inducen a la decisión final. Esta secuencia lógica de pasos es la que asume la investigación para estudiar el fenómeno en las organizaciones objeto de estudio, estos pasos son:

1. Identificación del problema u oportunidad presentada.
2. Propuesta de alternativas de solución u opciones posibles.
3. Evaluación de las alternativas.
4. Selección de la alternativa más adecuada.
5. Asignación de la persona clave para llevar a vías de hecho la decisión.
6. Implementación de la alternativa seleccionada.
7. El control de la ejecución.

Aunque son estos los pasos más frecuentes que refieren los autores para la toma de decisiones, en entrevista con la Dra. Magda Áreas, profesora e investigadora del Centro de Estudio de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana, especialista en temas de calidad directiva, sugiere que la lógica del proceso no se detenga en el control de la acción, sino que trascienda a la evaluación de la decisión, garantizando con ello, medir su impacto a nivel organizacional, independientemente de que haya sido un éxito o un fracaso. La profesora plantea que en ambos casos se obtienen experiencias. Las positivas se replicarían y las negativas se deben valorar como oportunidad para revertirlas (Áreas, 2014). No obstante a ello, la práctica demuestra que son pocos los casos de funcionarios, directivos, gerentes o administrativos que invierten tiempo y esfuerzo en este sentido.

## 4.4- Experiencias en el contexto cubano

Es preciso destacar en este epígrafe, que aunque la toma de decisiones es un tema profundamente trabajado a nivel teórico por los grandes clásicos de la Administración y sus sucesores, a nivel práctico resultan insuficientes las experiencias sistematizadas o documentadas. Haciéndose más evidentes en los sectores del estudio, dígase comerciales, bancarios y hoteleros.

A juicio de la autora el problema no radica en la inexistencia de casos exitosos, sino en la poca intención por registrarlos o documentarlos asociado al elemento de que no se evalúa el impacto de la decisión como se planteó en el epígrafe anterior, de manera que constituya un referente para futuras acciones. Esto facilitaría a los directivos el autodiagnóstico con relación al desarrollo y ejecución de la práctica en sí, así como determinar las tendencias de un período a otro, garantizando de esta forma, la mejora continua del proceso de decisión que desarrollan habitualmente.

En este caso la investigación enfrentó dificultades, ya que no se pudo exponer casos concretos de experiencias de éxito sobre el tema, toda vez que la bibliografía consultada se limitó a tratar aspectos teóricos y no experiencias prácticas. Los diagnósticos revisados en trabajos de diplomas, tesis de maestrías e investigaciones empíricas en algunas organizaciones, no identifican experiencias exitosas con relación a la toma de decisiones sino se circunscriben solo al levantamiento de problemas asociado a la práctica y presentan las posibles propuestas para revertir la situación (Meléndez, 1998; Rodríguez, 2000; Díaz, 2005; Tundidor, 2007; Santader, 2007; Jiménez, 2008; Hernández, 2009; Rodríguez, 2009; Rodríguez & Pinto, 2010; Franch, 2011; Alfaro, 2012).

Hasta aquí se han explicado de forma independiente las principales variables de este estudio: gestión del conocimiento y toma de decisiones, para ello ha sido de gran utilidad la revisión bibliográfica como técnica utilizada en esta etapa de la investigación. Se han podido identificar en este sentido, las particularidades de cada tema, los puntos de conexión entre uno y otro e inferir que, con una adecuada gestión del conocimiento se pudiera contribuir en gran medida a que los procesos de decisorios resulten más efectivos. Solo restaría comprobar si en la praxis esta contribución puede tener lugar y bajo qué condiciones, dada las características de las organizaciones cubanas.

Antes de pasar a la discusión y análisis de los resultados en las organizaciones de estudio, se presenta en el capítulo siguiente, cómo se concibe la idea, lo cual queda modelado bajo el nombre: nuevo esquema de gestión GC-TD sugerido por la autora.

# Capítulo V: Nuevo esquema de gestión GC-TD.

## 5.1- Cómo surge la idea

Es conocido que la situación económica y social que caracteriza hoy a la sociedad moderna genera profundos cambios organizacionales, obligándolas a ser más flexibles y a establecer nuevas estrategias que le permitan adaptarse al entorno altamente turbulento en el que desarrollan sus acciones. Ante ambientes tan poco estables y el inconveniente de actuar a ciegas, los miembros de la organización, en particular quienes la dirigen, necesita operar grandes volúmenes de información y estar dotados de amplios conocimientos que le permitan cumplir con sus funciones esenciales y más. Ello implica, reorientar las prácticas administrativas para lograr el desarrollo imperante y garantizar el éxito organizacional.

En ese contexto, la toma de decisiones soportada en el análisis de información y el conocimiento resulta de gran importancia, sin embargo, la praxis ha demostrado que históricamente: las personas recopilan información para tomar decisiones pero no la utilizan, solicitan informes pero no los leen. Los individuos luchan por el derecho de participar en los procesos de toma de decisión, pero después no ejercen ese derecho. Se discuten acaloradamente las diversas políticas que se van a seguir, pero su puesta en práctica se enfrenta a la indiferencia. Por último, se ha observado que muchos gerentes invierten poco tiempo en la toma de decisiones pero dedican muchas horas en reuniones y conversaciones (Weick, 1979).

Al planteamiento anterior se le añade que son numerosos los relatos de organizaciones que han tenido que "reinventar la rueda" por no ser capaces de localizar la experiencia que subyace en su propio seno, quedándose el conocimiento y la experiencia dispersos en toda la organización y con frecuencia, en individuos o grupos de trabajo específicos, sin ser aprovechados por la gran mayoría de sus miembros.

En medio de todos estos acontecimientos cada vez más recurrentes en las organizaciones, se desata el auge de un enfoque de gestión que sitúa al individuo como centro rector, como principal activo, en cuya información, conocimiento y experiencia se sustenta, para aumentar su capacidad competitiva y garantizar el perfeccionamiento de sus resultados conocido como gestión del conocimiento. Ello motivó a la autora a estudiar el fenómeno a profundidad y luego de encontrar sus ventajas y potencialidades, se propuso buscar la utilidad que pudiera tener para las organizaciones cubanas trabajar bajo la lógica que describe la GC, toda vez que permita utilizar el conocimiento relevante que existe en las mismas, como insumos en el proceso o actividad clave de todo funcionario, directivo, gerente o administrativo, es decir, la toma de decisiones. Se espera de esta contribución, resultados organizacionales cualitativamente y cuantitativamente superiores, en otras palabras efectividad organizacional.

De ahí surge la idea de conectar la gestión del conocimiento con los procesos decisorios, la cual se materializó a través de la búsqueda de información relevante sobre ambos temas de forma

independiente (capítulos anteriores). Esto permitió conocer sus particularidades y encontrar los nexos al menos desde el punto de vista teórico. La práctica dirá luego, sí esa relación puede tener lugar y bajo qué condiciones para el caso específico de Cuba. La conexión de ambos temas, queda representada en un esquema que la autora ha denominado GC-TD, el cual se describe a continuación.

## 5.2- Esquema lógico. Principales características.

El esquema fue diseñado sobre la bases de los procesos que ambos temas definen de forma independiente (figuras 6 y 7) estableciendo luego, un nivel de conexión entre ellos en momentos puntuales, según las necesidades del decisor (figura # 8).

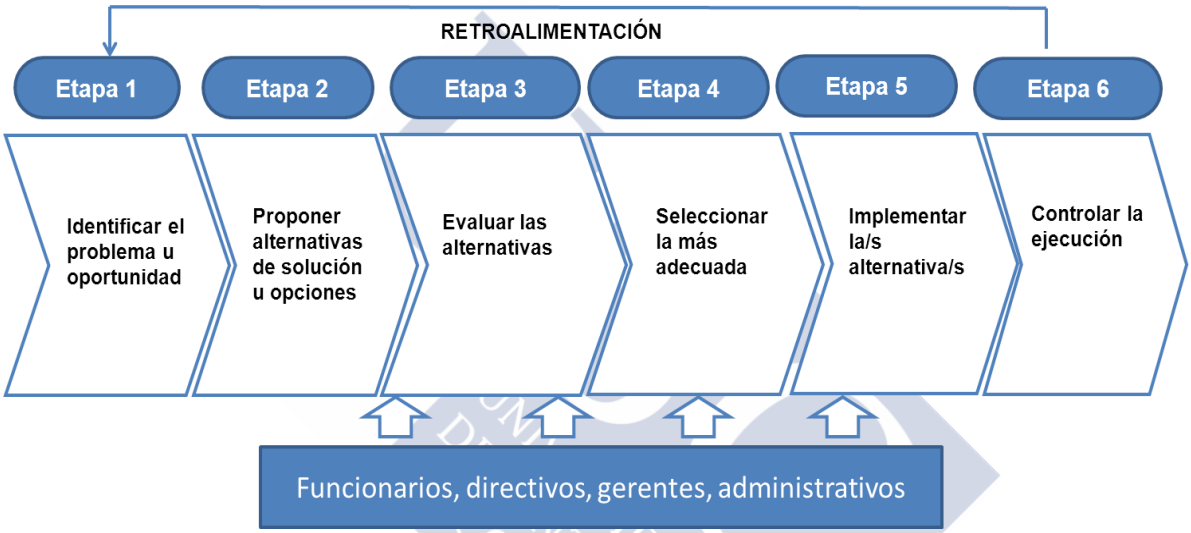



Figura # 6. Proceso de decisión racional
Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes consultadas

Al revisar los referentes teóricos sobre el proceso de toma de decisiones racionales, las mayores diferencias radican en la descripción de las etapas del proceso, algunos autores describen el proceso de forma más sintética (con menos etapas) y otros más desglosados. No obstante, la mayoría coinciden en presentar como etapas del proceso, las que aparecen en la figura anterior. Es por ello que se toman como referencia en el presente trabajo.

En el caso de la gestión del conocimiento la diferencia fundamental no es en la cantidad de etapas sino la denominación de alguno de sus subprocesos, por ejemplo, la retención es denominada en algunos casos como almacenamiento; la distribución se sustituye frecuentemente por socialización, transmisión o transferencia. Estas diferencias aunque no afectan el sentido amplio de la palabra, modifican la descripción del término a partir de la lógica que persigue cada autor. En este caso, como ya se ha mencionado antes, la autora se acoge como procesos de referencia a los descritos por el profesor Gilbert Probst y sus colaboradores de origen sueco Steffen Raub y Kai Romhardt (Probst, Raub, & Romhardt, 2001). Gráficamente se presentan en la figura # 7.

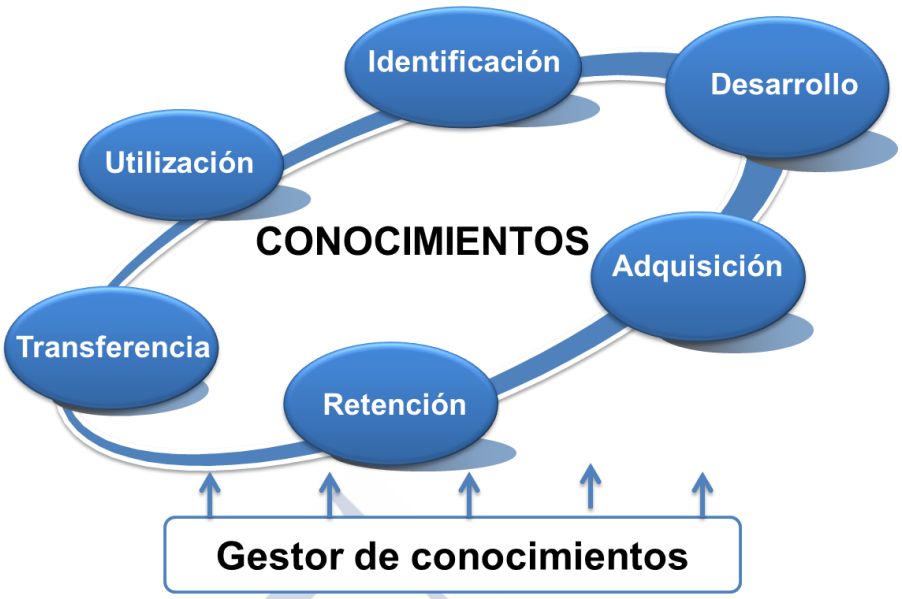



Figura # 7. Proceso de gestión del conocimiento
Fuente: Elaboración propia

Una vez estudiadas las particularidades de cada tema, resultó sencillo conectarlos entre sí, resultando de este análisis, la propuesta de cómo contribuiría la GC en los procesos decisorios en las organizaciones. La propuesta queda esbozada gráficamente en la figura # 8 bajo el nombre: esquema de gestión GC-TD.

Esta lógica de gestión requiere en principio de dos figuras importantes, un funcionario, directivo, gerente o administrativo, encargado de las decisiones en la organización y de un gestor de conocimientos. Este gestor se encargaría de tener identificado dentro del nivel correspondiente en la organización, a todos los especialistas y expertos por áreas de conocimientos, las cuales tributarían a su objeto social y en sentido más amplio, a sus procesos de trabajo.

Teniendo identificados los expertos o especialistas por áreas de conocimientos, la garantía de que el proceso decisorio se ejecute de forma dinámica y sobre bases sólidas bien argumentadas (al tener identificadas las personas que poseen las habilidades y conocimientos específicos para apoyar al decisor) resultaría mucho mayor. Si se cuenta con ello, el gestor conformaría un grupo "*ad-hod*" cada vez que el decisor necesite encontrar solución a sus problemas o enfrentar con éxito, alguna oportunidad presentada.

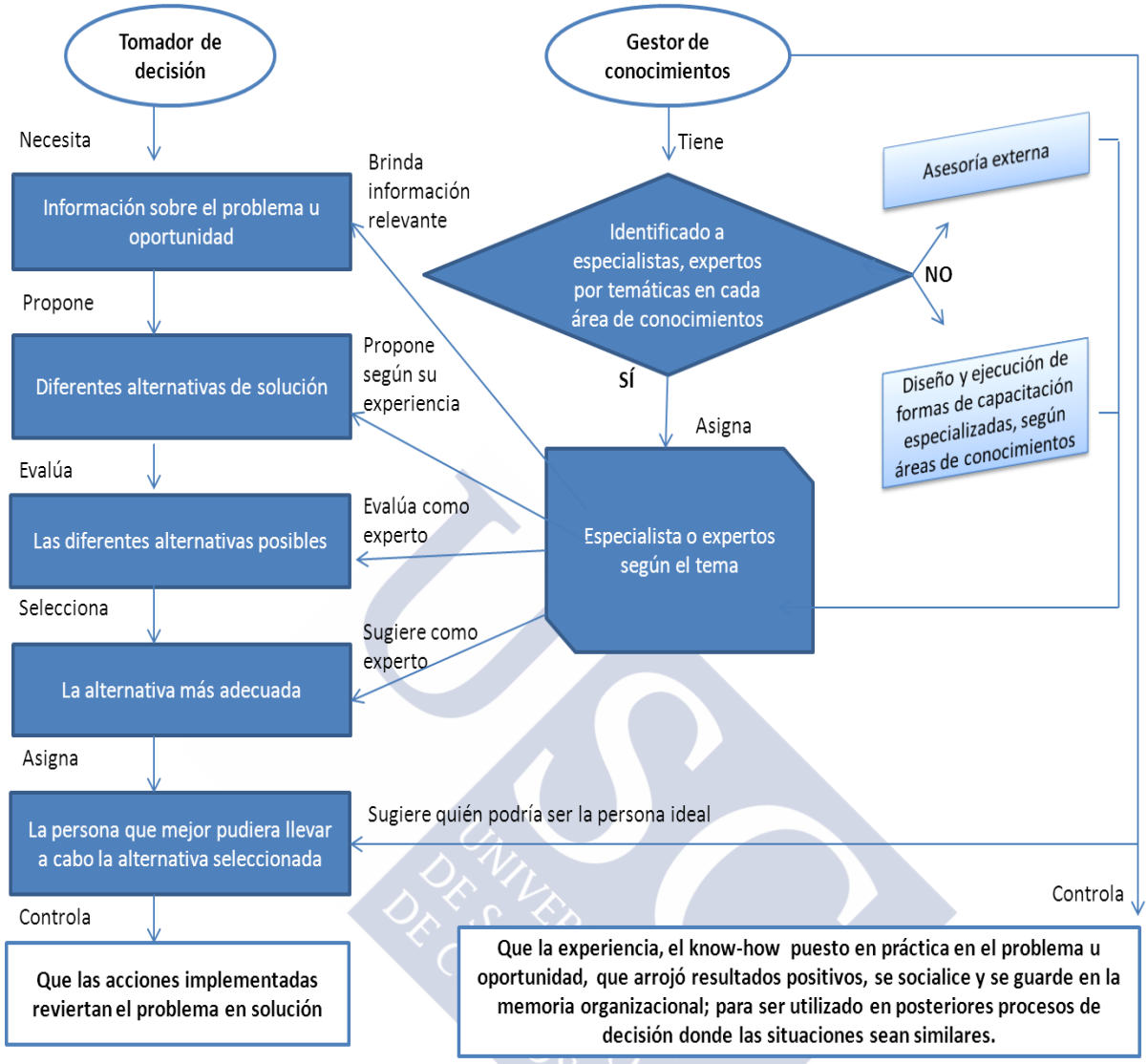



Figura # 8. Proceso de toma de decisiones apoyado por la gestión del conocimiento.
Fuente: Elaboración propia

Este grupo de especialistas o expertos tributarían en cada etapa del proceso de decisión, primero que nada brindarían la información necesaria, relevante y oportuna sobre el problema en cuestión. Luego aportarían alternativas de solución bien argumentadas además de las que propone el decisor. Se evaluarían las mismas atendiendo a ambos criterios los del decisor y los del grupo de expertos. La selección final quedaría a cargo del decisor, no obstante, se toma en cuenta la sugerencia aportada por los expertos. En la asignación de la persona ideal para implementar la alternativa seleccionada se escuchan las propuestas del gestor de conocimiento, como ente responsable de los miembros del grupo y conocedor de las potencialidades de cada uno de los especialistas por separado, sugiriendo en ese caso, quién es la persona idónea para llevar a vías de hecho la propuesta o recomendar otra persona mejor capacitada que no conformó parte del equipo en ese momento.

Como última etapa en ambos procesos está el control. En el caso del decisor, la tarea se centra en verificar paso a paso que las acciones implementadas reviertan el problema en solución, de lo contrario comenzaría un nuevo ciclo. En el caso del gestor su misión consiste en controlar que los conocimientos, la experiencia y el *kow-how* empleado en dar respuesta efectiva al problema planteado, en primera instancia se comparta, se socialice entre todos los especialistas y miembros del área, luego quede recogida o almacenada como memoria técnica para la organización y por último, tener en cuenta que si ocurriese una situación similar, la práctica ya ha sido documentada por lo que pudiera ser reutilizable, en función de las condiciones y el contexto que se presente.

Lo anterior está dado bajo la premisa de que los especialistas están previamente identificados, permitiendo al gestor conformar el grupo "*ad-hod*" para que respondan de forma rápida y oportuna ante las necesidades del decisor. No obstante, cabe la posibilidad de que uno de los problemas o la oportunidad que se presente, no encuentre respuesta en las áreas de conocimiento definidas en la organización pero resulte importante darle tratamiento. Para ello se ha definido como tarea del gestor, prever asesoría externa si la urgencia es mayor o diseñar y ejecutar programas de capacitación en esas áreas de conocimientos no cubiertas por los especialistas, en caso de que el tema sea importante pero no urgente.

De esta forma ha sido concebido el esquema de gestión. Si bien se conoce que involuntariamente los decisores a lo largo de la historia, se han apoyado en grupos de trabajo para buscar apoyo, asesoría y consenso para tomar sus decisiones, es una práctica que no ha sido oficializada como tal. Por otro lado, el énfasis en socializar y a la vez almacenar la experiencia positiva para que sea reutilizada en posteriores procesos, no ha sido preocupación de funcionarios, directivos, gerentes ni administrativos hasta el momento. La tendencia es dar solución como se pueda, muchas veces sin detenerse para evaluar el costo-beneficio de la decisión tomada, eso sin contar el desgaste de "empezar de cero" cuando existe un trabajo pretérito que puede ser utilizado.

### 5.2.1 - Supuestos en los que se apoya

A continuación se presentan un grupo de supuestos sobre los que se apoya el esquema de gestión para su funcionamiento en las organizaciones:

- Las organizaciones desarrollan procesos racionales de decisión.
- Las organizaciones tienen institucionalizada la gestión del conocimiento como práctica.
- Están designados oficialmente los actores principales del proceso: funcionario, directivo, gerente o administrativo según el nivel correspondiente en la organización dígase estratégico, táctico y operativo, así como el gestor de conocimientos, cargo que asigna el directivo en función de las potencialidades de los miembros de su equipo, es decir, subordinados inmediatos.
- El gestor de conocimiento tiene identificado, clasificado y representado a partir de las herramientas existentes, los expertos y especialistas por áreas de conocimiento según el nivel organizacional al que responden.

- Los problemas que se le presentan al decisor constituyen problemas no estructurados, es decir, no están identificados los procedimientos o mecanismos para canalizar el mismo. De ahí la necesidad de contar con un grupo de expertos o especialistas en áreas de conocimiento específicas para encontrar la solución. Si el problema fuera recurrente, bien estructurado, las decisiones ya estarían programadas, bien estructuradas por lo que el apoyo o asesoría de un grupo de expertos lejos de dinamizar, obstaculizaría el proceso.
- Los problemas que se le presentan al decisor son importantes y urgentes, por tanto, hay que darle respuesta oportuna y bien fundamentada.
- Se tiene identificadas las organizaciones externas que pudieran brindar servicios de asesoría en caso que el problema lo requiera.
- Existe convenio universidad-organización para facilitar cursos de entrenamiento y capacitación sobre áreas de conocimiento específicas según necesidades (se incorporarían como prioridad, en el programa de capacitación de la organización).

Bajo estos supuestos se puede llevar a la práctica la lógica descrita, no obstante se impone evaluar en cada organización cuáles son las premisas objetivas y subjetivas que hacen viable o no la propuesta. De ello dependerá el éxito de su puesta en marcha, una vez que estén creadas todas las condiciones.

Para la evaluación de estas premisas, la autora elabora un procedimiento que organiza y estructura el proceso de intervención en la organización, con el objetivo de diagnosticar en qué medida la identificación, adquisición, desarrollo, retención, socialización y utilización de los conocimientos asociados a las actividades claves de una organización, pueden ser utilizados en apoyo a los procesos decisorios que en ellas se realizan.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

# Capítulo VI: Procedimiento de intervención organizacional

## 6.1-Caracteríticas del procedimiento.

El procedimiento fue concebido en tres etapas (Figura # 9). La primera, dedicada a la caracterización general de las organizaciones correspondientes: la DGCT, la SBCC y la ITH, las cuales fueron seleccionadas como casos de estudios. La segunda etapa se concibió para el evaluar el estado actual de los procesos de gestión del conocimiento y toma de decisiones en dichas organizaciones. La tercera y última, estuvo dedicada a la valoración de los resultados obtenidos en las etapas anteriores, identificando en este caso, cuáles son los factores que frenan o favorecen que la gestión del conocimiento constituya una herramienta de apoyo en los procesos decisorios.

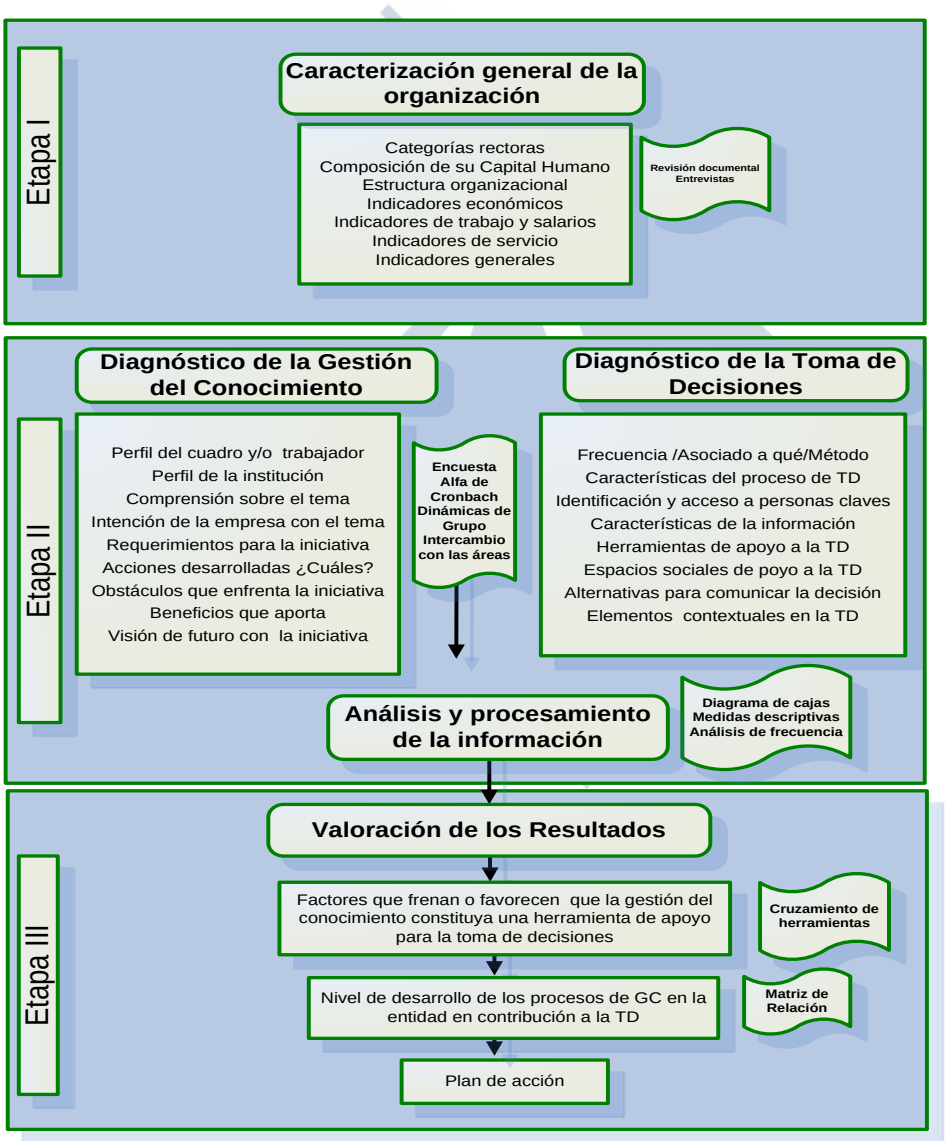



Figura # 9. Procedimiento de intervención organizacional
Fuente: Elaboración Propia

### 6.1.1- Etapa. I: Caracterización general del objeto de estudio correspondiente.

Esta etapa permite identificar los atributos generales de las organizaciones:

- Categorías rectoras: aquellas que proyectan el funcionamiento de la organización (misión, visión, valores y objetivos estratégicos).
- Composición de su capital humano: en cuanto a género, número, categoría ocupacional.
- Estructura organizacional: registra las características significativas referidas a los procesos y niveles de relaciones de estos en la estructura (organigrama).
- Indicadores económicos: ingresos, gastos, utilidades y rentabilidad.
- Indicadores de trabajo y salarios: promedio de trabajadores, productividad del trabajador, salario medio y correlación salario medio-productividad.
- Indicadores de servicio: índices comerciales, tendencia de ventas, entre otras.
- Indicadores generales: aquellos que no estén comprendidos en los anteriores y sean de utilidad para el desarrollo de su actividad fundamental.

Para poder recopilar esta información se propone el empleo de técnicas como: la revisión documental, entrevistas y la observación directa (Anexo # 6).

### 6.1.2- Etapa. II: Diagnóstico de la gestión del conocimiento y del proceso de toma de decisiones.

Esta etapa permite un estudio descriptivo sobre ambos temas. En un primer momento se describe el perfil de los encuestados y de la institución y luego se procede a verificar un conjunto de cuestiones significativas en cuanto al tema de la GC, que se agrupan bajo los siguientes bloques de preguntas:

I- Comprensión sobre el tema.
II- Intención de la organización con relación al tema.
III- Requerimientos para emprender la inactiva.
IV- Acciones desarrolladas.
V- Obstáculos que enfrenta la inactiva.
VI- Beneficios que aporta.
VII- Visión de futuro con relación a la iniciativa.

Para éste estudio se utilizó como herramienta, una encuesta de GC desarrollada por GECYT[19] en el 2007 dirigida a realizar un estudio similar pero en universidades. La cuál fue adaptada según las particularidades del estudio. Para constatar la información desde diferentes perspectivas se aplicaron dos encuestas, una a los directivos y otra a los trabajadores de dichas organizaciones. En el caso de los trabajadores, se especificaron con mayor detalle algunos elementos para elevar el nivel de comprensión en los mismos (Anexo 7 y 8).

19 Gestión del conocimiento y la tecnología.

Por otra parte, la etapa permite describir cómo es llevado a cabo el proceso de toma de decisiones, considerando aquellos componentes fundamentales que describe la literatura que deben existir para que esta tenga lugar y sea efectiva. Durante la confección de las encuestas de TD fueron de gran utilidad diagnósticos realizados en tesis de maestrías[20], algunos test autodiagnóstico[21] que aportaron un conjunto de indicadores importantes, además se tuvo en cuenta, opiniones y recomendaciones de especialistas que han trabajado el tema[22]. Igual que en el caso anterior, se aplicaron dos encuestas, una a los directivos y otra a los trabajadores (Anexos 9 y 10).

Antes de ser aplicadas las encuestas, tanto las de GC como las de TD, se les realizó un análisis de fiabilidad mediante el cálculo del Alfa de Cronbach (modelo de consistencia interna) que se basa en la correlación inter-elementos promedios y permite determinar el grado en que los elementos del cuestionario se relacionan entre sí, obtener un índice global de la replicabilidad o de consistencia interna de la escala en su conjunto, así como identificar elementos problemáticos que deberían ser excluidos de la escala. Se obtiene para ambas encuestas un alfa por encima de 0.85 (índice elevado) lo cual indica que cada una de las preguntas son pertinentes y que las variables que se evalúan son confiables (Anexo 11).

En esta etapa, además de la aplicación de encuestas, se utilizó otra técnica como: la dinámica de grupo. La cual permitió interactuar cara a cara con el grupo de encuestados, llegar a consensos en cuanto a criterios ambiguos en algunas respuestas, entre otras facilidades que brinda esta técnica. Todo el análisis y procesamiento de la información obtenida fue procesada mediante el Software Estadístico SPSS en su versión 15.0 y se utilizaron como herramientas para su interpretación tablas de frecuencias, diagramas de caja simples y agrupados, gráficos de barras, medidas descriptivas como la media, moda, mínimos, máximos y percentiles. Todas ellas, herramientas del análisis exploratorio de datos que facilitaron la interpretación de los resultados obtenidos.

### 6.1.3- Etapa. III: Valoración de los resultados.

Esta etapa permite hacer una valoración de los resultados generales. Para ello se sugiere el cruzamiento de los diferentes métodos y técnicas aplicadas en las etapas anteriores: revisión documental, entrevistas, encuestas, dinámicas grupales y la estadística descriptiva, logrando con ello, identificar los principales aspectos que caracterizan el manejo del conocimiento existente en las organizaciones. Por otro lado, identificar rasgos en el desarrollo del proceso de toma de decisiones en un momento particular y como consecuencia, determinar cuáles son los factores que frenan o favorecen, la utilización de la gestión del conocimiento como herramienta de apoyo en los procesos de decisión.

Una vez identificados estos factores se propone la aplicación de la matriz de relación “GC-TD” cuyo propósito es evaluar el nivel de desarrollo experimentado por los procesos de GC, como

[20] Meléndez, Z.1998 ; Tundidor , C. 2007.
[21] Sesiones trabajo alumnado de 3º ESO.
[22] Codina Jiménez, A; Díaz Duarte, D; Carballal, E; Díaz, R.

contribución al proceso de decisión en las organizaciones. La matriz fue diseñada sobre la base de los procesos que define cada práctica de forma individual, es decir, por el eje de las abscisas se presentan los procesos de GC dígase: identificación, desarrollo, adquisición, distribución, retención y utilización de conocimientos, mientras que por el eje de las ordenas, aparecen las principales etapas que describe el proceso de decisión desde la búsqueda de información hasta el control o seguimiento de las acciones a desarrollar. El punto donde conectan ambos ejes, permitiría estimar el nivel de desarrollo alcanzado por la GC como contribución a la TD en el momento en que se evalúa. En función de lo anterior se establecen tres niveles:

1. Nivel de desarrollo óptimo.
2. Nivel de desarrollo parcial.
3. Nivel de desarrollo nulo.

Se considera que la GC ha alcanzado un nivel de desarrollo óptimo como contribución al proceso de decisión cuando: los resultados arrojados en la etapa II muestran de forma explícita y detallada las acciones de GC llevadas a cabo en la organización, con resultados alentadores y alto nivel del impacto en los procesos de decisión. Por otro lado, es considerado que la GC ha alcanzado un nivel de desarrollo parcial como contribución al proceso de decisión cuando: los resultados arrojados destacan algunas acciones referentes al tema, al menos de forma empírica, involuntaria, es decir, que no son desarrolladas conscientemente bajo esta lógica de trabajo, sin embargo se ponen en práctica. Por último, se considera un nivel de desarrollo nulo cuando: dichos resultados arrojan que los procesos de GC no se encuentran representados en la organización bajo ningún concepto.

## 6.2- Características del método utilizado: estudio de casos

El estudio de casos como técnica de investigación no es especialmente novedoso ya que tuvo su momento más álgido durante las décadas de los años 20 y 30 del siglo pasado, debido a que se le consideró un método de análisis cercano a la observación participativa (Platt, 1992) No obstante, en los últimos tiempos, sus aplicaciones han recobrado un nuevo protagonismo. El caso-estudio es la técnica de investigación más adecuada cuando se intenta averiguar cómo y porqué ocurre un determinado fenómeno a estudiar, cuando el investigador no tiene control sobre él y cuando éste es actual (Sanchez, Chaminade, & Escobar, 1999)

Básicamente, aquello que diferencia a un estudio de caso de otras técnicas de análisis es la pregunta de investigación, el grado de control del investigador sobre el fenómeno a estudiar y el plazo temporal. Pese a todo ello, resulta difícil definir que es un caso. En cualquier circunstancia, el caso siempre es algo específico, complejo y en funcionamiento (en ningún caso se trata de una cuestión general). Louis Smith define el caso como un sistema acotado, lo cual recalca su condición de objeto más que de proceso (Stake, 1998). Del estudio de un caso se espera que sea capaz de abarcar la complejidad de un ejemplo particular, al tiempo que detalle la interacción con sus contextos.

En definitiva, el caso es un sistema integrado donde no es imprescindible que sus partes funcionen correctamente o que los objetivos sean racionales. Es por ello que las personas y los programas representan casos evidentes. En cambio, los sucesos y los procesos encajan peor en la definición y consecuentemente este tipo de metodologías no son de tanta utilidad para su estudio.

### 6.2.1- Ventajas e inconvenientes del estudio de casos.

Las ventajas fundamentales que tiene el estudio de casos como técnica de investigación cualitativa son (Kingsley & Bozeman, 1997):

- Proporciona al investigador gran cantidad de información sobre el fenómeno estudiado.
- Es especialmente adecuado cuando el conocimiento sobre la materia es reducido o cuando se persigue crear una teoría explicativa del fenómeno.
- Resulta una herramienta útil para el aprendizaje de un determinado fenómeno.
- Es muy flexible, puesto que permite al investigador variar los procedimientos de investigación en función de su interacción con el objeto investigado.

Las principales desventajas de esta metodología están relacionadas con sus problemas de objetividad, de comparación con otras organizaciones similares y de generalización de las conclusiones. Lógicamente, la clave para conseguir minimizar los problemas de objetividad, de comparación y de generalización a los que se ha hecho referencia se fundamenta en realizar un buen diseño de investigación.

### 6.2.2- Tipologías en el estudio de casos.

A grandes rasgos se puede distinguir entre varios tipos de estudios de casos. En primer lugar, el estudio intrínseco de casos resulta conveniente cuando no interesan otros casos ni se desea estudiar problemas generales. En segundo lugar, en el estudio de casos que tiene como finalidad ser un instrumento para analizar otras cuestiones, se estará optando por el estudio instrumental de casos. Existe una tercera opción cuando se utiliza para el análisis de un problema en diversos estudios individuales de casos (que deberán estar fuertemente coordinados). Esta modalidad se denominará estudio colectivo de casos. Esta clasificación resulta útil meramente a efectos de asignar los métodos de la investigación que sean más eficientes, puesto que en función del interés de la investigación (más intrínseco o más instrumental) estos serán diferentes.

### 6.2.3- La selección de casos.

En segundo lugar, puede ser útil seleccionar casos típicos o representativos, a pesar de que no es probable que la muestra de un solo caso sea representativa de otros. La investigación con estudios de casos no es una investigación de muestras. El objetivo del estudio de un caso no es la comprensión de otros. En un estudio instrumental, algunos casos servirán mejor que otros. A veces, los casos típicos pueden funcionar bien, pero en otras ocasiones los casos poco habituales ilustran circunstancias que pasan desapercibidas en los primeros.

Una vez establecidos los objetivos de la investigación, el primer criterio para la selección de un caso debe ser la rentabilidad de aquello que se aprende. Estando siempre limitado el tiempo disponible para el trabajo de campo, se deberán escoger casos fáciles de abordar y donde nuestras indagaciones sean bien acogidas. La mejor selección posible de un caso no tiene por qué suponer una representatividad convincente ni servir de base estadística a la hora de generalizar las posibles interacciones. Incuso en el estudio colectivo de casos, no se debe dar máxima prioridad a la selección en función de muestras de características. El equilibrio y la variedad son importantes, pero las oportunidades de aprendizaje son de máxima importancia.

### 6.2.4- La formulación de generalizaciones y la construcción de teoría.

Al parecer el estudio de casos es una base pobre para hacer generalizaciones, puesto que sólo se estudian unos pocos casos (aunque en profundidad). Sin embargo, a lo largo del estudio del caso y ante los problemas y actividades que se suceden el analista tendrá que realizar determinadas generalizaciones. A medida que el estudio avance, estas generalizaciones se irán perfeccionando, y modificando las previas. Este hecho es habitual en investigaciones, donde en reducidas ocasiones se llega a un conocimiento enteramente nuevo, sino que se genera uno más preciso. Por lo tanto, aunque se trate de generalizaciones menores, estas se producen con regularidad en el estudio de un caso, además, el estudio de casos puede incluso modificar generalizaciones mayores.

El diseño del estudio de casos no se elige en función de la producción de generalizaciones. Los estudios comparativos y correlacionales cumplen mejor ese objetivo, aunque el estudio de casos puede validar la modificación de generalizaciones. El cometido real de un estudio de casos es la particularización, no la generalización. Se toma un caso real para conocerlo profundamente, principalmente para ver qué es y qué hace, no para diferenciarlo de otros. Se destaca la unicidad (lo cual implica el conocimiento de los otros casos de los cuales este se diferencia) pero la principal finalidad es la compresión del caso. No obstante, los estudios de casos pueden llegar a ser bajo determinadas condiciones una herramienta potente para la construcción de teorías. En este sentido Yin, hace resurgir el estudio de casos como metodología cualitativa útil para la investigación, estableciendo las etapas necesarias para que este sirva como herramienta de construcción de teorías. Para ello será necesario, en primer lugar, poder comparar entre un número suficiente de casos (Yin, 1999).

### 6.2.5- El énfasis en la interpretación.

Fred Erickson, reputado investigador en estudios cualitativos, sostiene que la característica más distintiva de la investigación cualitativa es el énfasis en la interpretación (Stake, 1998). Este autor sostiene que las interpretaciones clave que se deben perseguir en un estudio cualitativo no son las del investigador, sino las de las personas objeto del estudio. Esta ambigüedad se debe reflejar en la autoría de las interpretaciones que se presentan.

Al plantear una investigación cualitativa, las interpretaciones no se ponen en función de las variables o instrumentos que se pudieran definir, además, las preguntas iniciales del estudio se pueden modificar durante el mismo. El objeto es entender el caso en su totalidad. Por lo tanto, si las primeras preguntas no funcionan o aparecen temas nuevos se puede cambiar el diseño. Es lo que denominan enfoque progresivo (Parlett & Hamilton, 1976)

La interpretación es fundamental en cualquier investigación. Hay quien sostiene que los estudios cualitativos tienen más interpretación que lo cuantitativos. En todo caso, los investigadores cualitativos tienen que fundamentar con claridad sus interpretaciones tras la recogida de datos. De este modo, a partir de las observaciones y de otros datos, los investigadores elaboran sus conclusiones (los asertos de Erickson), que no dejan de ser una forma de generalización. Sabiendo que existen otras interpretaciones, un buen investigador debe añadir algunas de ellas atribuyéndolas a una fuente real o genérica (las personas estudiadas). Cabe preservar las realidades múltiples, las visiones diferentes e incluso contradictorias de lo que sucede. Además, la experiencia personal y los estudios, pueden hacer que los asertos que elabore el investigador vayan mucho más allá de las puras observaciones. Es decir, las relaciones entre observaciones y asertos no tienen por qué estar íntimamente relacionadas. Eso sí, la precaución no debe estar reñida con la interpretación, ya que el buen estudio de casos es paciente y reflexivo.

### 6.2.6- Las preguntas de la investigación.

La atención y la receptividad son actitudes importantes en el estudio de casos, pero la disciplina resulta fundamental. Cabe prever las cosas que puedan pasar. Por lo tanto, una de las tareas más complejas del investigador es realizar buenas preguntas, capaces de dirigir suficientemente el proceso (pero no excesivamente).

El diseño de una investigación requiere una organización conceptual, ideas que expresen el conocimiento que se necesita, estructuras cognitivas que guíen la recogida de datos y esquemas para presentar las interpretaciones. En las ciencias sociales, lo más usual es construirlas en torno a hipótesis, pero estas estrechan el enfoque de la investigación y reducen el interés por la situación y la circunstancia, se propone utilizar temas como estructura conceptual y preguntas temáticas como preguntas básicas de la investigación. De este modo, se obliga a prestar atención tanto a la complejidad como a la contextualización del caso.

En el estudio intrínseco de casos este es dominante, mientras que en el estudio instrumental son los temas los que tienen la máxima importancia, no son simples y claros ya que están fuertemente relacionados con los contextos políticos, sociales, históricos y personales del caso. Por todo ello, las preguntas temáticas constituyen una valiosa estructura conceptual para el estudio de un caso.

## 6.3- Selección de la muestra en los casos de estudio

Por las particularidades de los temas de investigación, la población a encuestar en cada una de las organizaciones la constituirán los directivos y trabajadores. A continuación, se describen cómo fue llevado a cabo este proceso para cada organización en particular.

### 6.3.1-Dirección General de la Cadena de Tiendas

En el caso de los directivos de la DGCT, al ser un estrato pequeño (20), no fue necesario seleccionar tamaño de muestra. En el caso de los trabajadores, como solo constituirían la contraparte de la información brindada por los directivos, se decidió tomar una muestra no probabilística de 22 trabajadores, donde estuvieran representados al menos dos miembros de todos los departamentos (dpto) de la organización en este caso:

- Dpto. Administrativo.
- Dpto. de Perfeccionamiento y Calidad.
- Dpto. de Asesoría Jurídica.
- Dpto. de Operaciones.
- Dpto. de Aseguramiento y Transporte.
- Dpto. de Control y Defensa.
- Dpto. de Inversiones.
- Dpto. de Seguridad y Protección Empresarial.
- Dpto. Comercial
- Dpto. de Análisis de mercado
- Dpto. de Secretaría.

En muestras de este tipo, la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores (Hernández, Fernández, & Batista, 1991).

### 6.3.2-Sucursal Bancaria de Crédito y Comercio

En la sucursal, no fue necesario seleccionar tamaño de muestra pues por las particularidades de la organización al ser pequeña, se toma como referente el 100 % de la población dígase 7 directivos y 37 trabajadores.

### 6.3.3- Instalación Turística Hotelera.

El criterio de selección de los encuestados en la ITH, siguió un estilo similar al de la DGCT solo que en el caso de los trabajadores la muestra sí fue probabilística apoyada en el uso del: "*Sample Size Computation Program*" el cual proporciona el tamaño de muestra ideal sobre la base de un nivel de confianza y error entre un 5% y un 10%. En este caso al ser la población total 66 trabajadores,

el tamaño de muestra ideal que reporta el software es de 56 trabajadores, con un nivel de confianza de 95% y un nivel de precisión o error de un 5% (Anexo # 12) en el caso de los directivos no fue necesario, ya que solo eran 4 por tanto, fueron considerados todos en la investigación.

# Capítulo VII: Análisis y discusión de resultados.

## 7.1- Interpretación de los resultados del procedimiento

### 7.1.1- Etapa I: Caracterización de la organización.

a) Dirección General de la Cadena de Tiendas:

La Cadena fue creada en 1994 dada la necesidad inmediata del país en recaudar divisas de forma ágil y directa, en uno de los momentos más difíciles del período especial en Cuba. Fue concebida para brindar servicios de comercialización minorista y mayorista. Desde el 2008 incrementó su red comercial a 2179 objetivos. Cuenta hoy con 7 divisiones territoriales, una división de Servicios Técnicos, una división de Logística más su Dirección General o Casa Matriz (entrevista a especialista del departamento de perfeccionamiento empresarial y calidad, a partir de la guía presentada en el Anexo 6.

La organización, en el período de estudio (año 2011), se encontraba inmersa en un proceso de reordenamiento, al estar asumiendo un volumen de actividades importantes producto de la fusión con otras organizaciones de su mismo sector de actividades. Ello implicó, un rediseño estratégico, modificaciones de su estructura y en sentido general, cambios en el funcionamiento interno, por lo que muchos de los datos que se pudieron obtener en ese entonces, han podido variar hasta la fecha.

Mediante la revisión de la documentación facilitada por los mismos especialistas del Departamento de Perfeccionamiento y Calidad, se pudo comprobar la existencia de un documento que recogía los principales elementos de su diseño estratégico en aquel entonces el cual contenía una breve introducción de la organización, se declaraba allí la misión, la visión, los valores deseados (se reservan los datos). Constaba también de un acápite al que denominan “Diagnóstico Estratégico” sin embargo, su análisis se limitaba a evaluar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades mediante la utilización de la matriz DAFO. En función de ello, quedaban definidas línea de conducta a seguir por la organización, evaluando tres posibles escenarios (pesimista, intermedio y optimista).

Por otro lado, tenían determinadas 6 áreas de resultados claves basadas en los procesos de la organización, definían 7 objetivos estratégicos con sus respectivos criterios de medida y proyectaban las acciones estratégicas mediante 4 programas de desarrollo con relación a algunos de los procesos. Dichos programas contenían las acciones a desarrollar y se especificaban los resultados esperados, el responsable de la acción y quienes participaban en su ejecución, determinaban el plazo de cumplimiento por año y por último se detallaban los recursos financieros disponibles para su puesta en marcha.

Aunque no es objetivo de la investigación realizar una evaluación sobre el diseño estratégico que presentaba la organización, sí es pertinente realizar algunos comentarios sobre sus componentes. Por ejemplo, la misión a juicio de la autora, carece de elementos para que el cliente reconozca que se está hablando de esa Cadena en particular y no de otra en cualquier lugar del mundo. Toda vez, que no contiene mercado, competencias distintivas y menos aún ventaja competitiva, ni vector de crecimiento. En cuanto a la visión resulta sencilla, ya que apenas tiene elementos a visionar, solo el ser una organización de referencia y calidad. Por último, resaltar que los objetivos estratégicos no están bien definidos y su medición es cuestionable, aun cuando quedan establecidos en el documento los criterios de medidas.

Analizando las categorías rectoras a la luz de los temas de la investigación, es preciso señalar que no existe evidencia alguna al menos de forma explícita, sobre la intención de la organización en trabajar bajo un enfoque donde el conocimiento constituya el recurso esencial por excelencia, ni proyección alguna desde su visión, para darle un tratamiento orientado a apoyar los procesos de decisiones.

En cuanto a la composición del Capital Humano en la Cadena se puede decir que la plantilla aprobada según el resumen mensual del mes (junio de 2011) era de 24 064 y cubierta 23 976, para un 99,63% de completamiento, desglosada de la siguiente manera:

- Mujeres: 13 376 que representa el 55.79 % del total cubierto.
- Hombres: 10 600 que representa el 44.21 % del total cubierto.

De los 24 064 trabajadores aprobados por plantilla, 503 pertenecían a la Dirección General, de ellos solo tenían cubiertos 483 para un 96,02 % de completamiento.

- 187 hombres, representando el 38.72 % del total cubierto.
- 296 mujeres, representando el 61.28 % del total cubierto.

Su distribución según la categoría ocupacional en la Dirección General queda representada en las tablas # 5 y 6.

Tabla # 5. Categoría ocupacional aprobada en la DGCT

| Aprobados 2011 | | |
|---|---|---|
| **Dirección General** | Operarios | 56 |
| | Servicios | 31 |
| | Administrativos | 1 |
| | Técnicos | 330 |
| | Dirigentes | 85 |
| | Total | 503 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla # 6. Categoría ocupacional cubierta en la DGCT

| Cubiertos 2011 | | |
|---|---|---|
| **Dirección General** | Operarios | 50 |
| | Servicios | 31 |
| | Administrativos | 1 |
| | Técnicos | 326 |
| | Dirigentes | 75 |
| | Total | 483 |

Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar que, de los 75 dirigentes, solo 20 eran cuadros del primer, segundo y tercer nivel, estos juntos a los 22 trabajadores escogidos bajo el criterio de selección comentando anteriormente, constituyeron la muestra en este caso. Estos datos fueron obtenidos mediante entrevistas con especialistas del área de Recursos Humanos a partir de la guía de entrevista mostrada en el Anexo 6 y comprobada, mediante la revisión de la documentación entregada por el departamento de Planificación y Estadística de la Dirección General de la Cadena (Anexo 13).

En cuanto a la Capacitación y Desarrollo (C y D) en la organización, se puede decir que es un proceso asumido en el 2009 por la dirección del Centro de Preparación y Superación (CPS) perteneciente a una corporación que fue extinguida, pero que la Cadena incorporó a su estructura para los temas de superación y desarrollo de su personal. Como parte de las actividades de reordenamiento tras esta fusión, los especialistas del área (CPS) confeccionan en el 2010 un nuevo Manual de Capacitación adaptado a la nueva estructura organizativa a la que se subordinaron, por lo que se derogó el Manual que se encontraba vigente en la Cadena antes de esta fecha. Dentro de las funciones de este centro estaba la confección de la cartera de cursos o plan de cursos, el cual respondía a la planificación de las acciones de capacitación de cuadros, reservas y trabajadores en su conjunto. Este plan agrupaba por mes, las distintas temáticas que se ofertaban.

No obstante a la panificación que se realizaba la organización con relación al proceso de (C y D) la autora considera que los esfuerzos aún son incipientes ya que:

- Se realizan diagnósticos de necesidades de capacitación de cada trabajador pero no siempre se cumple con lo planificado y cuando se hace en algunas estructuras, no están en correspondencia con las necesidades y competencias del cargo.

- Los jefes no reconocen su papel protagónico en el proceso, y por tanto, los resultados no están a la altura de las expectativas esperadas en cuanto al desempeño, sumado a que esta evaluación no se realiza con la profundidad que se requiere para servir de base en la decisión de permanencia, la promoción y envío a cursos de capacitación posteriores. Así lo

reflejan los indicadores de impacto de la capacitación, que no alcanzan los niveles esperados de idoneidad, de mejora en el desempeño y la productividad del trabajo en sí. (Estos datos fueron obtenidos de la aplicación de una herramienta utilizada por una de las especialistas del área de Recursos Humanos, para evaluar la integración interna correspondiente a los módulos de SGICH[23]).

Para comprender la estructura en la DGCT se analizó su organigrama (Anexo 14) observando que la misma tiende al esquema burocrático, según la definición de estructuras de Mintzberg, con tareas operativas altamente rutinarias a través de la especialización, normas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad centralizada, tramos de control estrechos y toma de decisiones que sigue la cadena de mando (Mintzberg, 1988).

Se sugiere en este caso buscar variantes más flexibles que propicien mayor nivel de integración, autonomía y creatividad. Donde se favorezca el enfoque por procesos, donde exista mayor socialización de conocimientos, experiencias, *know-h*ow, mediante enfoques de trabajo más participativos y colaborativos.

En cuanto a los indicadores económicos, los datos que se pudieron obtener fueron los comprendidos al cierre de 2010. En este caso se puede decir que las utilidades en el mes de diciembre ascendieron a 421.2 MP, incumpliendo en 12,868.9 MP respecto al plan. Igual comportamiento tuvo el acumulado donde se alcanzó 60,416.2 MP con un incumplimiento de 65,174.1 MP.

Según especialistas del área, diciembre es el mes de mayores ventas en el año, con un 19.3% por encima del promedio, sin embargo para ésta ocasión las utilidades del mes no tuvieron correspondencia con la media mensual. Ellos expresan que las causas están asociadas al incumplimiento del plan de ventas y del costo por peso de ventas. Desde el mes de septiembre los indicadores comenzaron a marcar un elevado deterioro en la rentabilidad asociado a éste incumplimiento, alcanzándose en el mes de diciembre, solamente 0.01 centavos de ganancia por cada peso vendido, no obstante, en el periodo de análisis 2011 se pudo comprobar el interés de la organización por erradicar estas fallas y así consta en su rediseño estratégico 2011-2015 como primer objetivo.

En cuanto a indicadores de trabajo y salarios se puede decir que: el promedio de trabajadores planificados era de 27 327 obteniéndose un real de 25 145, lo cual representa un 92%. En cuanto a la productividad del trabajo se incumple en un 12.3%, en el caso de los trabajadores de tiendas en un 10.6% resultados que se deben fundamentalmente a los niveles de ventas alcanzados.

El salario medio: se comportó en 349 pesos de un plan de 355 pesos, para un 98.3% de cumplimiento, lo que ha sido favorable para la organización pero no para los trabajadores,

[23] Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

teniendo en cuenta que en su mayoría no fueron estimulados salarialmente durante todo el año, debido al incumplimiento del plan de ventas. En el caso de los trabajadores de las Unidades Comerciales, han sido los menos afectados, teniendo en cuenta que poseen una garantía salarial del 95% por sistema de pago.

La correlación salario medio/productividad en base al valor agregado, se encuentra en 1.21 siendo totalmente desfavorable, incidiendo en este resultado, el poco crecimiento de la productividad con respecto al salario medio, el cual se comportó por debajo de lo planificado y no se corresponde con los niveles de ventas alcanzados. Afectando significativamente la productividad por trabajador. En la organización está en proceso, un análisis sobre los indicadores de productividad y valor agregado de varias actividades, que de ser asumidas por terceros, no aportarían ventas pero sí disminuiría el número de trabajadores e incrementaría la productividad, más el reconocimiento del valor agregado. Estas son (Inversiones, Servicios Técnicos y Logística).

La comercialización constituye el eje central en la organización y la misma abarca desde la detección de las necesidades del cliente, la compra de las mercancías (importadas o nacionales), su almacenamiento, distribución, hasta su venta y en los casos pertinentes, el servicio de post venta. Mediante entrevistas y revisión de la documentación ofrecida por el departamento Comercial (Informe de la Actividad Comercial al cierre de 2010), se pudo determinar el comportamiento del Índice Comercial en dicha organización. El mismo fue de 2.26, manteniéndose igual que el año anterior de comparación (2009).

Un grupo de familias de productos, con peso en las ventas, logra aumentar su índice, mientras que otras lo deterioran significativamente, debido a las constantes rebajas de precios a las que fueron sometidas para ayudar a la rotación de su envejecido inventario. En el caso de la Ferretería, repercutió el nuevo índice establecido por el MEP[24] en un grupo importante de productos (1.66). Ellos señalan, que casi el 55% de la mercancía rebajadas correspondían a inventarios de las organizaciones recibidas. Las afectaciones por este concepto sobrepasaron los 29.0 MMCUC, recayendo el mayor peso en las familias de confecciones (10.8 MCUC), Todo por un Precio (5.2 MMCUC) y Peletería (4.0 MMCUC).

La tendencia en ventas para ese período (2010) fue inestable, pues ventas del primer semestre fueron superiores a las del segundo en algunos grupos de familia de productos, no obstante hubo algunas que lograron mantener un ritmo de crecimiento significativo e incluso sobrepasar el millón como: ferretería pesada y ligera, alimentos, bebidas y licores. En cuanto a las ventas de producción nacional: cigarros y tabacos, farmacia, bebidas y licores, artículos de higiene y perfumería, artesanía y alimentos que representaron el 28% de las ventas de la organización (182.0 millones) no hubo crecimientos significativo con relación al año anterior de comparación (2009).

Entre las causas que plantearon los especialistas en el informe, que motivaron el decrecimiento de las ventas de forma general, estaban:

[24] Ministerio de Economía y Planificación.

- Incumplimiento de los contratos de mercancías de importación, cancelaciones y aplazamiento en las entregas.
- Irregularidades en las frecuencias de las navieras desde todos los orígenes ocasionando reiteradamente picos en los arribos y desabastecimiento de productos.
- Situación crítica con el aseguramiento de la Producción Nacional y la imposibilidad en tiempo real de alternativas de importación en mercados cercanos.
- Roturas de cajas registradoras, equipos de climatización y falta de iluminación, así como problemas de mantenimiento constructivo de Unidades Comerciales y Kioscos.
- Reiterados problemas organizativos y de prioridad en la distribución de mercancías, fundamentalmente en territorios importantes, así como ausencia de una coherente estrategia para garantizar la efectividad en las acciones encaminadas a elevar las ventas.
- Afectación en las ventas de cerámica debido a la aparición desde finales de octubre de ese año de la mosca de origen asiático, que afectó la distribución de ese producto a las tiendas con áreas especializadas en ferretería y que complicó en sentido general la capacidad de operaciones de la organización.
- La mala calidad de los inventarios fundamentalmente en las familias de Confecciones y Calzado de la línea económica.
- Bajo nivel de gestión e iniciativa comercial para el incremento de las ventas.
- Incertidumbre en la población por los cambios existentes en el país dado por el reordenamiento laboral que sin lugar a dudas repercutió en los niveles de ventas.

Todo lo anterior, no es más que el reflejo de un inadecuado proceso de gestión comercial realizado por la organización, que por demás, constituye su razón de ser. Una mirada a las causas que plantean los especialistas sobre estos problemas, apuntan fundamentalmente a factores externos. Sin embargo no se hace una valoración profunda de las causas internas que han repercutido de manera significativa, desde la propia gestión hasta las capacidades y competencias de los actores principales del proceso.

Es aquí donde la gestión del concomiendo hubiera jugado un papel fundamental como herramienta de apoyo en el proceso de decisiones, canalizando de forma creativa e innovadora el banco de problemas no estructurados a través del uso adecuado del potencial de conocimiento que la organización posee, puede desarrollar o adquirir mediante diversas opciones.

Por otra parte, resultados preliminares de un estudio de satisfacción del cliente realizado por el departamento de mercadotecnia en el período comprendido (marzo-abril de 2011) permitió determinar algunos rasgos de los clientes más asiduos a las tiendas de la Cadena en cuanto a edad y sexo. Así como medir el porcentaje de satisfacción en cuanto a:

- Intereses de compras
- Productos que buscaba y no encontró
- La mercancía
- Condiciones para realizar las compras

- Calidad del servicio
- El respeto de los derechos del consumidor en la unidad comercial
- Las razones por las que compra en las tiendas de la Cadena

Se obtuvo como resultado que: los clientes más asiduos a las unidades comerciales de la Cadena eran personas entre 36 y 45 años de edad, fundamentalmente mujeres. De ellos el 73 % estaban totalmente satisfechos con relación al grupo de elementos mencionados anteriormente, un 15% medianamente satisfecho, un 9% insatisfecho y un 2% no respondió.

Al comparar estos resultados con los que obtuvieron en el (2009), se dieron cuenta que la cifra de clientes totalmente satisfecho creció ligeramente de 72% a 73%, disminuyó la cifra de medianamente satisfecho de 25% a 15% en el 2011, no siendo así el comportamiento para el caso de los insatisfechos que aumento de 1% a 9% (Anexo 15). Estos resultados estaban por debajo de los estándares planificados en su estrategia para el año 2011 ya previeron alcanzar un nivel de satisfacción de 80%.

Por otra parte, la organización, bajo los principios del perfeccionamiento empresarial en cuanto a diseñar e implantar un Sistema de Dirección y Gestión en la organización, se dio a la tarea desde el 2008 de ir documentando e incorporando a su gestión, aquellos sistemas que no poseía. A continuación una breve descripción sobre la marcha de estas acciones.

La dirección de la Cadena bajo la Resolución correspondiente, dejó asentada la Estrategia para la Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en la Dirección General y formuló las orientaciones generales para el trabajo de las 7 Divisiones, incluidas la División de Servicios Técnicos y Logística. Aspecto que se corroboró mediante la revisión documental. Se pudo comprobar la existencia de un Manual de Calidad, donde queda fundamentada la necesidad de implementar el sistema, basado en la Norma Cubana NC-ISO 9001:2001, el cual recoge la política de calidad que debe seguir la organización en general.

Dado el tamaño de la Cadena se propone que exista un SGC para la Dirección General y un SGC para cada División. De esta forma se fomenta la autonomía en cuanto a la gestión y aplicación de las mejoras a cada nivel. Para la implementación del sistema, cada División y la Dirección General elaboran su alcance, que en su conjunto constituye la “Estrategia de Alcance de la Cadena”.

El manual tiene contemplado, las acciones de la Dirección General y los procesos desarrollados a dicho nivel, que a su vez, constituyen una base para la documentación de las divisiones. La organización no realiza actividades de diseño y desarrollo, pues no queda comprendido en su objeto social, por lo que se excluye el requisito 7.3 de “diseño y desarrollo” de la NC-ISO 9001.

Tiene comprendido dentro de las funciones de los representantes de Calidad mantener el seguimiento y medición del desempeño del sistema mediante inspecciones, indicadores, encuestas de satisfacción del cliente y la realización de auditorías internas que aseguren el

cumplimiento de los requisitos y la mejora del sistema. La existencia de estos indicadores se comprobó mediante el acceso a la ficha del proceso (FP-GC-GD-03, 2008).

Como requisitos del sistema, la organización tuvo que enfocar su gestión a procesos. Pudiéndose comprobar mediante una entrevista a la especialista del área de perfeccionamiento, que la organización mediante amplias sesiones de trabajo, dinámicas grupales y apoyados en la técnica del *brainstorming*, identificaron y clasificaron los procesos. Estos se agruparon en dos grandes órganos estructurales: la Dirección General y las Divisiones, diseñándose para cada órgano sus mapas de procesos. Declaran que los procesos relacionados con la dirección, clasificados como estratégicos se encargan de la planificación, la fijación de objetivos, la conducción armónica de los procesos, la toma de decisiones estratégicas y las relaciones con el entorno. Ellos son: proceso de Gestión de la Dirección, Gestión Comercial y Gestión de la Calidad y Desarrollo. Este último surge dada la necesidad de diseñar un proceso que permita obtener y controlar los resultados de la organización y vislumbrar con claridad, dónde se hace necesario concentrar (invertir) los esfuerzos y recursos de la organización, o donde radican las mayores inconformidades (debilidades) para rebasarlas. Es un proceso directivo que debido a las limitantes de tiempo se constituyó bajo la premisa de concentrar y delegar sus funciones a expertos que estudien el tema a profundidad y presenten resultados concretos ya procesados, para facilitar la toma de decisiones en la organización.

De igual forma declaran que los procesos de apoyo, clasificados como gestión de recursos, incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en la gestión de una organización. Entre estos identificaron los procesos de Gestión de Capital Humano, Gestión de Aseguramiento y Servicios, Gestión Económica y Gestión de las Tecnologías de Información y Comunicación. Se considera que los procesos Gestión económica o Capital Humano aunque fueron clasificados de gestión de recursos, no son 100% puros, es decir tienen o pueden tener actividades estratégicas como las descritas anteriormente, pero finalmente su carácter predominante en la organización es de gestión de recursos.

Por último consideran que los procesos claves, clasificados como de realización incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización, son aquellos vinculados directamente a la producción o la prestación del servicio. En el caso de la Cadena, que no es una industria sino una comercializadora, incluye todos los procesos del flujo logístico de mercancías. En la Dirección General se han identificado: la Gestión de Compras Internacionales y Nacionales, Gestión de Operaciones y Gestión de la Distribución Mayorista.

Mediante las fichas de procesos queda documentada la gestión bajo este enfoque y se definen en ellas, todas las funciones y facultades necesarias que permiten una toma de decisión oportuna, la gestión de los recursos, las tecnologías asociadas así como la medición de los resultados a través de un grupo de indicadores. Sin embargo, en intercambios con algunos responsables de determinados procesos, se plantea que aún persiste la tendencia a trabajar bajo un enfoque funcional y todo este trabajo pretérito solo queda en papeles y no en la práctica.

Bajo el proceso de reordenamiento, la Dirección General de la Cadena también se ha propuesto revisar toda la documentación existente con relación al Sistemas de Innovación y Medio Ambiente, con el objetivo de actualizarla para lograr su implementación y certificación. De igual forma realizan acciones correspondientes para el diseño y documentación de otros sistemas como el Sistema de Comunicación y de Capital Humano tan vitales en cualquier organización, no sólo en aquellas que están en perfeccionamiento, declarando estas acciones, en su actual rediseño estratégico (2011-2015). No obstante, solo se pudo comprobar información referente al Sistema de Gestión de Innovación y Capital Humano. El primero de ellos se concibe como parte integrante del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica del país y su base jurídico-metodológica la constituye la legislación vigente en esta esfera. Fue creado producto de modificaciones que se incorporaron a lo que estaba ya establecido en materia de Perfeccionamiento Empresarial, concebido con el objetivo de introducir cambios positivos en post del desarrollo, evidenciándose mediante nuevos conceptos organizativos, nuevos medios de distribución, de comercialización, nuevos procesos y servicios o simplemente la mejora de los ya existentes. Aspecto este, que ubicado en el contexto de la GC formaría parte del proceso de "Desarrollo de Conocimientos". Es preciso señalar que la documentación de cómo operaría el sistema existe pero aún no se ha implementado según el cronograma. Las acciones comenzarían en el año 2011, pero no se encontraron evidencias al respecto. Con relación al Sistema de Capital Humano se encontraban en la fase de capacitación para comprender los aspectos metodológicos que define la NC 3000 pero tampoco estaba implementado ni certificado el sistema.

Hasta aquí la caracterización de la primera organización objeto de estudio. A continuación se describen los principales aspectos que caracterizan la Sucursal Bancaria.

b) Sucursal Bancaria de Crédito y Comercio

En el segundo año de experimentación del procedimiento (2012) se tomó como caso de estudio, una organización pública dentro del mismo sector de los servicios, pero en este caso, especializada en el servicio bancario. A continuación se describen los aspectos general que definen el funcionamiento de la organización.

El Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) es una institución financiera bancaria, perteneciente al Sistema Bancario Nacional que opera con Licencia General concedida por el Banco Central de Cuba y se rige por los Estatutos del Banco de Crédito y Comercio. La Licencia General concedida por el Banco Central de Cuba, lo autoriza a realizar todo tipo de negocio de intermediación financiera en moneda nacional y en divisas en territorio nacional y extranjero.

BANDEC distribuye sus servicios a través de una red de 200 sucursales ubicadas en todo el país (Figura # 10) totalmente automatizadas e interconectadas, lo que garantiza mayor eficiencia y eficacia en sus operaciones. Desde el 2006, cuenta con cajeros automáticos ubicados en la capital y en ciudades del interior del país.

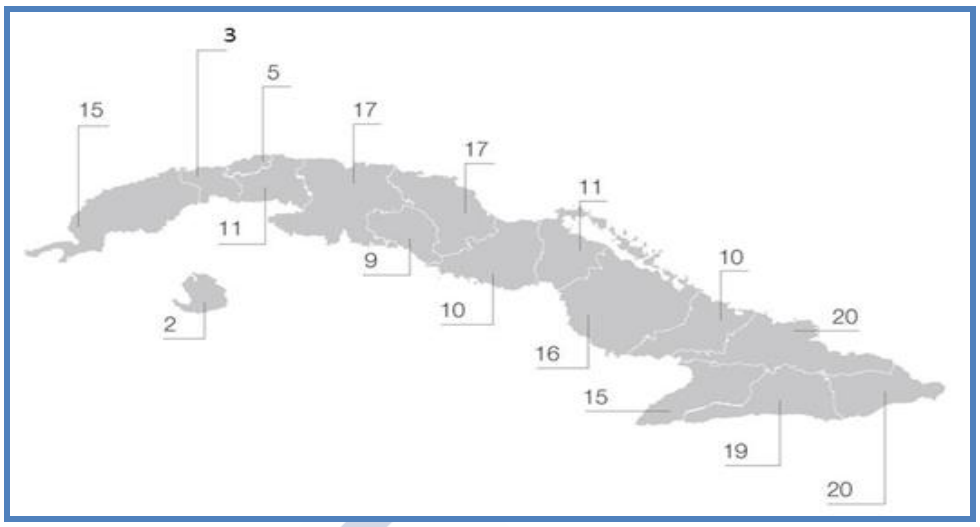



Figura # 10. Red de oficinas en todas las provincias del país

Fuente: elaboración propia

Se ha tomado como caso de estudio una de las Sucursales dentro de este gran complejo bancario, ubicada en uno de los municipios de la capital Habanera. El BANDEC cuenta con un sistema de conexión remota banco-cliente, conocido como Virtual-BANDEC, herramienta que permite a los clientes operar sus cuentas así como contratar diversos servicios vía *online* desde la oficina u otro lugar, sin tener que presentarse directamente. BANDEC mantiene arreglos de corresponsalía con bancos extranjeros, lo que permite a sus clientes realizar operaciones con cobertura internacional.

Como parte de la revisión documental en la Sucursal, se pudo comprobar la existencia de un documento que recogía un grupo de elementos de su diseño estratégico. (Documentación facilitada por los especialistas de la Dirección de Marketing). El documento contenía una breve introducción del BANDEC, la misión, la visión, los valores, las áreas de resultados claves, amenazas, oportunidades, fortalezas, debilidades, estrategias generales y sistema de control. Según plantean éstos elementos son comunes en cada una de las sucursales del país.

Tenían declaradas 8 áreas de resultados claves basadas en los procesos de la organización, definidos 5 objetivos estratégicos con sus respectivos criterios de medida. Se especificaban los resultados esperados en porciento y en pesos, así como el plazo de cumplimiento por año. Por último se detallaban los recursos financieros disponibles para su puesta en marcha. Es preciso señalar que no se encontraron evidencias, en la proyección estratégica de la organización, de acciones orientadas a reconocer al conocimiento con un activo estratégico, y muchos menos, se declaraban intenciones en post de su gestión. No obstante se continuó con la investigación.

A continuación se muestra el análisis de cada uno de los indicadores definidos en la etapa I del procedimiento. El período de análisis en este caso fue el primer cuatrimestre del año 2012 (enero-abril).

En cuanto a la composición general del Capital Humano en el Banco de Crédito y Comercio se puede decir que está formada por 9.266 trabajadores, sin embargo de ellos, solo el 0.47% pertenecía a la sucursal de estudio. La plantilla aprobada y cubierta en el período de análisis según el resumen cuatrimestral era 44 para un 100% de completamiento, desglosada de la siguiente manera:

- Mujeres 37, representando el 84.09 % del total.
- Hombres 7, representando el 15.90 % del total.

La distribución según la categoría ocupacional es como sigue, tabla # 7.

Tabla # 7. Categoría ocupacional en la SBCC

| Plantilla cubierta 2012 | |
|---|---|
| Gestor de negocios bancarios (técnicos) | 40 |
| Obreros | 1 |
| Gerentes | 2 |
| Dirección | 1 |
| Total | 44 |

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la SBCC

Estos datos fueron obtenidos mediante entrevistas con especialistas del área de Recursos Humanos de la Oficina Central quien es la encargada de registrar la información correspondiente de todas las sucursales (Ver Anexo # 6).

En cuanto a la capacitación y desarrollo de los trabajadores, se puede decir que se planifica teniendo en cuenta un DNC[25] realizado por las direcciones de las distintas sucursales. Una vez detectadas cuales son las necesidades de capacitación, estas se elevan a la oficina central para que en conjunto con el Centro Nacional de Superación Bancaria (CNSB) perteneciente al Banco Central de Cuba, conciliar, aprobar y ejecutar las propuestas de formación de cada trabajador.

La Sucursal no cuenta con un Manual de Capacitación, pero existe un Plan que coordinado con el CNSB, responde a las necesidades de capacitación de los trabajadores cuadros y reservas de todas las sucursales del país. Este Plan de Capacitación se elabora anualmente regido por la Resolución que emite el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.

El plan de capacitación recoge en su contenido las materias que se van a impartir, los participantes, la fecha de inicio y terminación, el lugar donde se impartirá y el modo de formación. Todo ello permite el control trimestral de las acciones ejecutadas.

[25] Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Los directivos reconocen el papel protagónico que juegan en un proceso como este, siendo los máximos responsables. Ellos chequean el cumplimiento de las acciones de superación de sus trabajadores con sistematicidad y rigurosidad, evaluándolos a partir de los desempeños en sus puestos, en ese sentido se puede decir que: el impacto que ha tenido la capacitación productividad del trabajador están a la altura de lo que se espera de un profesional de ese sector y muestra de ellos son los resultados favorables alcanzados en las auditorías, donde se reconoce la labor realizada por la organización. El informe que refleja estos resultados no se pudo obtener por problemas de confidencialidad de la información.

Para comprender la estructura del BANDEC se muestra su organigrama en el (Anexo 16). El de la Sucursal estaba en proceso de modificación, por lo que solo se pudo observar pero no recoger como como evidencia documental para este informe, no obstante, se puede comentar que la misma posee una estructura simple con bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. Tiene tres niveles verticales, un cuerpo de empleados y un directivo en quien está centralizada la autoridad para la toma de decisiones.

Con relación a los a los indicadores económicos, los datos que se pudieron obtener por problemas de confidencialidad, fueron los comprendidos en el cuarto trimestre de 2010 a nivel de Oficina Central y su comparación con años anteriores, debido a que la sucursal solo arroja resultados parciales que imposibilitan la interpretación de los mismos.

**Balance general:** En este sentido se puede decir que al cierre de 2010, los activos del BANDEC se contraen en 57,8 millones de pesos, disminuyendo en un 2,78% con respecto al año anterior. Sin embargo, se muestra una evolución favorable en cuanto a la participación de los activos productivos en el total de activos, la cual se incrementa en 2,81 puntos porcentuales (del 69,79% al cierre de diciembre del 2009 al 72,60% en diciembre de 2010).

El decrecimiento de los activos con relación al año 2009 se deriva de la disminución de los activos improductivos en 62,65 millones de pesos (9,26%) al tiempo que los activos productivos ascienden a 16,53 millones de pesos (1,14%). Conjuntamente con la disminución de la provisiones correspondientes en 11,60 millones de pesos (21,52%). El incremento de los activos productivos se debe a los crecimientos de los préstamos redituables (46,60 millones de pesos) y de los depósitos a la vista redituables (12,66 millones de pesos), acompañado de las disminuciones de la inversiones temporales (33,77 millones de pesos) y de las inversiones permanentes (8,97 millones de pesos).

Los préstamos vencidos se incrementan en términos absolutos en 6,39 millones de pesos, influyendo en ello esencialmente el sector estatal en 3,33 millones de pesos y las UBPC[26] en 2,21 millones. Con relación a la estructura de la cartera de préstamos en términos de morosidad, la

[26] Unidades Básicas de Producción Comercial.

tasa de préstamos vencidos se coloca en niveles superiores al 1%, aumentando en 0,35 puntos con relación a igual período del año 2009.

El nivel de pasivos disminuye en 67,45 millones de pesos (3,56%) con relación a igual período del año precedente, mientras que la proporción de pasivos con costo, crecen en 16,46 puntos porcentuales (al cierre de diciembre de 2010 estaban en un 63,68% y al cierre de diciembre de 2009 en un 47,22%). El crecimiento de los pasivos con costo fue de 269,28 millones de pesos (30,07%) y está determinado fundamentalmente por la expansión de las obligaciones a términos con el BCC[27] y con Instituciones Financieras en 117,30 y 115,82 millones de pesos respectivamente. Otro elemento importante de los pasivos con costo, los depósitos de la población, se incrementan en 23,86 millones de pesos (11,41%) con relación a los de igual período del año anterior, ocasionado por el significativo ascenso de los depósitos a plazo fijo en CUP[28].

Sobre la reducción de los pasivos sin costo en 336.73 millones de pesos (33,64%) influye el decrecimiento de los saldos de las cuentas de clientes no remuneradas en 385.11 millones de pesos. De igual forma, se incrementan las cuentas a la vista de instituciones financieras en 71.53 MMP, como resultado del aumento de los depósitos que mantiene el Banco Metropolitano en una cuenta especial como respaldo del déficit de las cuentas del Presupuesto. En el grupo de otros pasivos sin costo se evidencia un decrecimiento de 14,31 millones de pesos (13,20%), derivado de los otros fondos y efectos por pagar y de las otras obligaciones con instituciones financieras que decrecen en 19,53 y 6,45 millones de pesos respectivamente. Asimismo, se expanden las operaciones de tránsito en 10,39 millones de pesos.

El capital contable de la institución ascendió, al cierre del año 2010, hasta 190,42 millones de pesos, incrementándose en 9,98 millones (5,53%) con relación al patrimonio de la institución al cierre del año anterior. La causa fundamental del crecimiento que reporta el capital contable es la capitalización de las utilidades del año 2009, la cual incrementó el monto de las reservas de la institución. El capital contable del BANDEC es suficiente para garantizar el coeficiente de solvencia mínimo exigido por el Banco Central de Cuba (15%), puesto que se calcula en un 17,56% al cierre de diciembre de 2010 (al finalizar el cuarto trimestre de 2009 fue de 16,45%).

Por otra parte, el índice de endeudamiento (pasivo/capital) disminuye hasta 9.62 veces, inferior al registrado al cierre del cuarto trimestre del 2009 (10.51 veces). Este índice representa menos de la mitad del nivel permitido a los bancos, a los que se les establece como limitante que el nivel de pasivos no debe superar a su capital contable en más de 20 veces.

**Estado de Resultados:** en diciembre de 2010 BANDEC concluyó sus operaciones con una utilidad (antes de impuesto) de 39,58 millones de pesos, la cual representa un aumento de 0,43 millones (1,09%) de pesos con relación a lo alcanzado en el año 2009.

[27] Banco Central de Cuba.

[28] Unidad Monetaria de Cuba.

El aumento de las utilidades se deriva de la evolución del margen financiero (ingresos financieros – gastos financieros), el cual se incrementó en 7,49 millones de pesos (20,70%), resultado fundamentalmente de la expansión de los intereses netos ganados (ingresos por intereses – gastos por intereses) en 6,27 millones de pesos.

El aumento de los ingresos netos por intereses es la consecuencia de que el incremento de los ingresos por intereses activos devengados (9,95 millones de pesos), es superior al de los gastos correspondientes (3,68 millones de pesos). En el incremento de los ingresos por intereses activos influye principalmente la expansión de la cartera de préstamos redituables en 46,60 millones de pesos (3,50%), representando los intereses por préstamos al sector estatal los de mayor contribución al aumento de este tipo de ingresos. El incremento de los gastos por concepto de intereses está localizado en los intereses por depósitos concedidos a bancos (1,98 millones de pesos) y en los depósitos a plazo fijo de personas naturales (1,50 millones de pesos).

Por otra parte, las comisiones ganadas por la institución se incrementan en 1,25 millones de pesos, fundamentalmente por los crecimientos que reflejan los ingresos por créditos otorgados (0,91 MMP) y las cartas de crédito locales (0,30 MMP). Los gastos laborales y de administración se contraen en 0,22 millones de pesos, provocado fundamentalmente, por la disminución de los gastos varios en 0,28 millones de pesos, influyendo en este comportamiento el decrecimiento de los aportes a la comisión de divisas (0,25 millones de pesos).

Los otros ingresos netos se contraen en 0,14 millones de pesos debido a la disminución de los ingresos y gastos de ejercicios anteriores en 0,35 millones de pesos y 0,22 MMP respectivamente. El ligero aumento del nivel de utilidades, unido al incremento del promedio de trabajadores en 30 personas, provoca un aumento de 0,75% de las utilidades por trabajador, mientras que los gastos por empleado disminuyen en 0,47%. Asimismo, el aumento de las utilidades no es suficiente para lograr una evolución favorable del rendimiento del capital, con respecto a igual período del año anterior, el cual disminuye de 22.95% hasta 20,97%. En cuanto al rendimiento de los activos se observa una tendencia a la estabilidad desde el año 2007. Con relación a diciembre del 2009, todos los territorios mostraron un comportamiento favorable de sus utilidades.

En cuanto a los indicadores de servicios, la organización tiene establecido un grupo de indicadores por departamento según su función (Tabla # 8).

El análisis en este punto se limitó a la descripción de los servicios que se prestan y a la forma de proceder para evaluar su funcionamiento, sin embargo no se encontraron informes que recogieran detalladamente la tendencia en el comportamiento de cada uno de estos indicadores en el período determinado. Este aspecto se considera de suma importancia como mecanismo de retroalimentación con relación al funcionamiento adecuado o no, de cada uno de los servicio que se prestan. No obstante, es válido aclarar que no es que no se hagan estas verificaciones sino que al ocurrir este proceso de forma diaria y operativa no deja espacio para la documentación por escrito de los resultados, y esto a su vez, provoca que no se puedan realizar estudios de tendencias en determinados períodos.

Tabla # 8. Indicadores de Servicio en la SBCC

| Departamentos | Servicios que brinda | Indicadores |
|---|---|---|
| Cobros documentarios | • Gestión de letras de cambio.<br>• Gestión de pagarés.<br>• Gestión de cobros documentarios.<br>• Pagos de cheques de Canarias.<br>• Pagos de cheques de Galicia.<br>• Tramite de operaciones ordenado por el Banco de Inversiones. | • Revisión del tiempo establecido en cartera de las partidas y su naturaleza.<br>• Pruebas y Revisiones.<br>• Quejas de clientes a través de correo electrónico y vía telefónica.<br>• Conciliación de partidas pendientes.<br>• Revisión documental.pendientes.<br>• Revisión documental. |
| Departamento de órdenes de pago | • Tramite de órdenes de pago recibidas de bancos extranjeros y Nacionales.<br>• Envío de transferencias de clientes extranjeros a personas jurídicas orientadas por la Capacidad de Liquidez.<br>• Reclamaciones a Bancos Extranjeros de comisiones por las transferencias recibidas.<br>• Reclamaciones por enmiendas de nombres.<br>• Reclamaciones recibidas de Bancos extranjeros.<br>• Atención de llamadas por envío de transferencias. | • Conciliación de partidas pendientes.<br>• Revisión documental |
| Departamento de Atención a Bancos y Clientes. | • Contabilización de remesas de cheques recibidas del BFI.<br>• Trámite de operaciones por disquete que presenta FINCIMEX.<br>• Contabilización de la ayuda asistencial del gobierno español trimestralmente.<br>• Comunicación a través de Swift.<br>• Atención a colaboradores. | • Revisión del tiempo establecido en cartera de las partidas y su naturaleza.<br>• Pruebas y Revisiones.<br>• Quejas de clientes a través de correo electrónico y vía telefónica.<br>• Conciliación de partidas pendientes.<br>• Revisión documental. |
| Departamento de Operaciones de caja | • Custodia de recibos de pago.<br>• Recepción de remesas de efectivo que trae TRASVAL.<br>• Atención a tres cajeros automáticos.<br>• Custodia de combinaciones y llaves. | • Cuadre de la Bóveda y cuadre de los cajeros.<br>• Revisión documental.<br>• Revisión del tiempo establecido en cartera de las partidas y su naturaleza |
| Departamento de Contabilidad | • Emisión de cheques de gerencia.<br>• Emisión de cheques CL 42 | • Revisión del tiempo establecido en cartera de las partidas y su naturaleza.<br>• Pruebas y Revisiones.<br>• Quejas de clientes a través de correo electrónico y vía telefónica.<br>• Conciliación de partidas pendientes.<br>• Revisión documental. |

Fuente: Elaboración propia

Con este análisis se termina la caracterización de la Sucursal Bancaria y se procede a caracterizar el caso de estudio número 3 y último: la instalación turística hotelera.

c) Instalación Turística Hotelera

Entrando en detalles, sobre las características de la instalación se puede decir que es un Hotel cuatro estrellas, perteneciente al grupo hotelero Gran Caribe marca "*Clasic*". Es un hotel de ciudad, con experiencia en el sector desde hace más de 7 décadas. Consta de una ubicación céntrica y un ambiente íntimo que brinda tranquilidad al visitante. Desde el año 2011 hasta la actualidad, a la gerencia del hotel le encomendaron atender administrativamente otro hotel (colindante al del estudio) el cual se encuentra en proceso de reparación capital. En este sentido se modifica en cierto sentido su estructura y funcionamiento habitual.

La descripción de las categorías rectoras a la luz del trabajo, se centra en identificar en ellas, elementos propicios para el desarrollo la gestión del conocimiento como herramienta de apoyo en los procesos de toma de decisión, más allá de evaluar si las mismas cumplen con los parámetros establecidos para su conformación y aunque en los casos anteriores se han hecho algunas observaciones, en este, la autora se centra en la temática en cuestión.

En el caso de la misión se identifican áreas de conocimiento como la tecnología, la hotelería, la competencia, la calidad y seguridad del servicio así como la profesionalidad, la cultura y tradición. Sin embargo, no se precisan aspectos relacionados a la forma en que se gestionan los conocimientos que amparan los temas que hacen distintivo al hotel. La visión se define para un horizonte temporal de 3 años (hasta el 2016) sin embargo en sus acciones no se evidencia proyección e intención de mejoras en la gestión actual del hotel, a partir del tratamiento adecuado de los recursos intangibles, pudiendo considerarse este aspecto como limitante a la hora de realizar propuestas en torno al tema. En consecuencia, la proyección de sus objetivos estratégicos no está encaminada a potenciar esta iniciativa al menos por ahora. Elementos que puede ser revertido si se fundamenta una buena propuesta.

La capacidad de la planta es como sigue: 31 habitaciones, de ellas 27 son habitaciones dobles, 1 habitación camera y 3 habitaciones suites junior. Por tanto cuenta con una capacidad instalada para 62 turistas. La distribución en planta es la siguiente: 4 pisos, dos ascensores y una escalera de servicio. Los tres primeros pisos tienen 8 habitaciones. El último piso tiene 7 destinadas para huéspedes, y una, para uso del ama de llaves, de las habitaciones, 20 tienen vista al mar, 7 a la ciudad y 4 con vista a la piscina.

Para entender la estructura del hotel, se debe tener en cuenta lo planteado anteriormente sobre la administración conjunta que desarrolla en estos momentos con el hotel vecino, tras su proceso constructivo (Anexo 17). Si se analiza esta estructura temporal se observa que es simple, solo presenta 2 niveles de subordinación. En el ápice se concentra la dirección general del hotel más los dos administradores del hotel colindante y su cabaret nocturno, los cuales no fueron considerados en la muestra, al no pertenecer de forma permanente a la estructura. La dirección de recursos humanos funciona como tecno-estructura y la dirección contable financiera como staff de apoyo. Considerando en la línea media a los jefes de gastronomía, alojamiento y aseguramiento. En el núcleo de operaciones, la brigada de cocina general queda subordinada al área de gastronomía mientras que las brigadas de recepción y alojamiento quedan subordinadas al área de Alojamiento. Por otro lado, subordinado directamente al administrador del cabaret, están el personal de gastronomía, cocina, seguridad y protección.

El comportamiento de los indicadores de recursos humanos en el período analizado, 1er trimestre de 2012 y 1er trimestre de 2013, fue el siguiente (Tabla # 9 y 10).

Tabla # 9. Plantilla en la ITH (2012)

| Primer trimestre de 2012 | Plantilla | | | Trabajadores físicos | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Servicios | Cubierta | Vacantes | Hombre | Mujeres | total |
| | 76 | 74 | 2 | 44 | 30 | 74 |

Fuente: Dirección de Recursos de Humanos

Tabla # 10. Plantilla en la ITH (2013)

| Primer trimestre de 2013 | Plantilla | | | Trabajadores físicos | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Servicios | Cubierta | Vacantes | Hombre | Mujeres | total |
| | 76 | 70 | 6 | 42 | 28 | 70 |

Fuente: Dirección de Recursos de Humanos

Si se observan las tablas puede apreciarse que hubo disminución en la plantilla cubierta de un año a otro, debido al proceso de reordenamiento empresarial impulsado por el país, hacia la búsqueda de mayores niveles de eficiencia y productividad mediante la optimización de la fuerza laboral en función de las capacidades instaladas. La distribución en el hotel, en función de la categoría ocupacional queda representada en las tablas # 11 y 12.

Tabla # 11: Categoría ocupacional en la ITH (2012)

| Primer trimestre de 2012 | Categoría ocupacional | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Operarios | Servicios | Administrativos | Técnicos | Dirigentes |
| | 14 | 44 | 0 | 8 | 8 |

Fuente: Dirección de Recursos

Tabla # 12: Categoría ocupacional en la ITH (2013)

| Primer trimestre de 2013 | Categoría ocupacional | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Operarios | Servicios | Administrativos | Técnicos | Dirigentes |
| | 15 | 45 | 0 | 6 | 4 |

Fuente: Dirección de Recursos

Las tabla 11 y 12, reflejan el movimiento de la fuerza laboral ocurrido de un año a otro en función de los cargos establecidos. Llama la atención que la disminución sustancial fue en el caso de los directivos. Ellos plantean que amparados por la resolución de cuadros del grupo hotelero Gran Caribe algunas plazas que en el 2012 formaban parte de la dirección, en el 2013 pasan a plazas de servicios y otras de operarios, conformándose el consejo de dirección, por la dirección general, recursos humanos, contable-financiera y el Maître que pertenece al área gastronómica. Estos 4 son los que figuran en el grupo de encuestados como parte del estrato directivo.

Un aspecto a señalar es que el Hotel tiene un sistema de pago por resultados en función de la utilidad acumulada en divisa, además los trabajadores reciben el salario básico, más 10 CUC en aseo personal y la propina colectiva. No se precisan elementos con relación a los procesos de capacitación en la organización. Para evaluar el comportamiento de los indicadores económicos se tuvo en cuenta las utilidades del período, los costos de venta, gastos totales, el volumen de ventas y otros ingresos.

Las utilidades del período crecieron, pero su crecimiento estuvo dado por la prestación del servicio de comedor prestado al hotel colindante(constructores de obra), lo cual reportó una utilidad mensual de $33000 en moneda total. Comparando un año con otro, se pudo observar un aumento significativo en las utilidades del período (33.1 %) tomando como referencia la moneda total. Con relación a la divisa, el acumulado fue de un 93.0% representando con relación al año anterior (2012) un 5.8 % de crecimiento.

En cuanto al costo hubo una disminución con relación al 2012, asociada a la disminución de las ventas opcionales dígase: piscina y el cabaret. Los gastos aumentaron con relación al año 2012, asociado a la prestación del servicio de comedor. En este sentido el índice de costos y gastos al cierre del mes de marzo de 2013 en moneda total ascendía a 0.74 cts, para un plan de 0.84. En comparación con igual período del año anterior (2012) el índice disminuyó en 0.16 cts. El acumulado marca como resultado un 94.1 % de cumplimiento, con una ejecución de 0.19 cts menos con respecto al año anterior.

En entrevista con la jefa del departamento contable, se comprobó que el comportamiento de la divisa estuvo en el orden de los 0.56 cts para un plan de 0.58 cts. En comparación al año anterior (2012) el índice aumentó en 0.06 cts. La ejecución acumulada hasta la fecha (1er trimestre de 2013) era de 0.59 cts para un 100.0% de cumplimiento, evidenciando un deterioro de 0.03 cts con respecto al año anterior (asociado nuevamente al servicio de comedor). No obstante, los especialistas plantearon haber cumplido con los parámetros establecidos en la Resolución del MINTUR en cuanto a los índices mensuales y acumulados.

Al analizar el volumen de ventas, se observa una disminución considerable con relación al año anterior. Ellos alegan que estas cifras están condicionadas a la disminución de las ventas opcionales en un 21,8% con respecto al año anterior. Por lo que se cumplió el plan solo en un 88,8%. El factor decisivo en la generación de ingresos en el período de análisis, fue el servicio de comedor a terceros, relacionado en la partida de "otros ingresos". El incremento en el ingreso fue significativo con relación al 2012 con un total de 175027.51 pesos.

Una vez expuestos los indicadores económicos, se explicarán los aspectos referidos a los servicios del Hotel. La gama de servicios que oferta el Hotel, observando que además del hospedaje, existen otros servicios como:

- Piscina con capacidad para 40 personas.
- Bar.
- Tienda (boutique).
- Internet óptico en restaurante y lobby con sistema de conexión Wifi.
- Cyber café.
- Parqueo.
- Taxis.
- Lavandería.
- Caja de seguridad.
- Servicio telefónico con salida nacional e internacional.
- Servicio de fax, e-mail.
- Alquiler de computadoras.
- Salón para eventos de pequeño formato.

En el caso de clientes VIP se ofertan los salones de reuniones de forma *free*, descuentos al 10% a servicios ejecutivos y tarjeta de huésped diferenciada. Para los servicios gastronómicos se cuenta con 3 salones (uno abierto y los otros reservados, ideales para almuerzos de negocios y cócteles sociales). Existe el servicio de tarjeta magnética para acceder a las habitaciones. Todas las habitaciones están climatizadas tienen baño privado con agua caliente, mini-bar, internet las 24 horas, radio reloj despertador, tv con satélite y caja de seguridad. El hotel también ofrece al cliente participar en peñas culturales, tertulias literarias con lanzamiento de libros y exposiciones.

Tomando como referencia la oferta variada de servicios que oferta el hotel, se evalúa el comportamiento de los mismos a partir de los niveles de productividad obtenidos en el período (tabla # 13) observando, una vez suministrada la información, que hubo cambios sustanciales de un año a otro, sin embargo, la jefa económica del hotel aclaró que en el año 2012 la productividad del trabajo se calculaba en base a los ingresos totales, pero a partir del 2013, por indicación del Ministerio de Planificación y Control, se debía calcular por las ventas netas, de ahí que exista la distorsión del comparativo.

Tabla # 13: Productividad en la ITH

| | Año 2012 | | |
|---|---|---|---|
| Productividad | Plan | Real | Diferencia |
| | 2.4 | 2.2 | -0.1 |
| | Año 2013 | | |
| | Plan | Real | Diferencia |
| | 2 | 1.9 | -0.1 |

Unidad de medida: miles de pesos

Fuente: Departamento de Recursos Humanos

En una organización de este tipo, es preciso comentar las características del mercado. En este sentido se puede decir que en marzo de 2013, el hotel cerró con una ocupación lineal total del 74% igualándose el comportamiento con el primer trimestre de 2012. Sobrecumpliendo el plan en un 105 % en ambos años, sin embargo no se observa sobrecumplimiento de un año a otro. Habían recibido en el período de análisis a 1715 Turistas Fijos (TF) lo que representaban en TF 326 más de lo planificado. Estos 3639 Turistas Días (TD) equivalían a 138 TD más con respecto al Plan. Por tanto sobrecumplieron el plan en un 111%.

En sentido general hubo un crecimiento total acumulado de los TD en un 4%. Los clientes de agencia crecieron un 1.4% y representaban el 94% del total de los TD. En este caso se sobrecumplió el plan en un 110%. Los clientes directos también crecieron en un 42%, representando el 6% del total de los TD y sobrecumpliendo el plan al 150%. El comportamiento con relación al nivel de ocupación también ha sido positivo. Para la fecha, se reportaban 2221 Habitaciones Días Ocupados (HDO) con 176 HDO más con respecto al Plan, para un sobrecumplimiento de 105%. El promedio de estancia en el hotel es de dos días y la densidad ocupacional de un día. Como principales mercados del hotel están : Holanda, Francia, Australia, México, Canadá, E.E.U.U, Alemania, Italia, Argentina y España, sin embargo, en el período de análisis hubo movimientos ascendentes y descendentes. Igual inestabilidad se presentaron los principales tour operadores.

Como conclusión de la etapa I del procedimiento en su conjunto, se puede decir que existen un grupo de aspectos que de forma general, inciden a favor de la idea concebida en el capítulo V y otros que inciden negativamente (aspectos que se detallarán con mayor claridad en la etapa III). La

estrategia en este caso, está en revertir en acciones aquellos elementos que inciden negativamente, para que apoyadas en los aspectos que favorecen, se obtenga el resultado que se busca en cada una de estas organizaciones o cualquier otra organización que decida por en práctica la propuesta anteriormente comentada.

### 7.1.2- Etapa II: Diagnóstico de la gestión del conocimiento y del proceso de toma de decisiones

a) Dirección General de la Cadena de Tiendas (DGCT)

#### a.1- Diagnóstico de la gestión del conocimiento (DGCT)

Con el objetivo de facilitar la interpretación de los resultados en esta primera parte de la etapa II, se agrupó el contenido de las encuestas en 7 bloques de preguntas, los cuales permitieron tener un criterio de directivos y trabajadores en cuanto a:

I. Comprensión sobre el tema de GC.
II. Intención de la organización con relación a la GC
III. Requerimientos para emprender la práctica.
IV. Acciones desarrolladas.
V. Obstáculos que enfrenta la práctica
VI. Beneficios que aporta.
VII. Visión de futuro con relación a la práctica

Antes de conocer los resultado relacionados con estos aspectos, se relizó la descripción del **perfil de los encuestados** dígase directivos y trabajadores (Tabla # 14 y 15).

Tabla # 14. Perfil Directivo (DGCT)

| Perfil directivo | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nivel directivo | | | Género | | Edad | | Escolaridad | | Categoría científica | | Experiencia como cuadro | | | |
| 1ero | 2do | 3ero | M | F | 36-45 | + 46 | Téc | Univ | No | Maestría | 1 a 5 | 6 a 10 | 11a 20 | + 20 |
| 15% | 45% | 40% | 45% | 55% | 40% | 60% | 10% | 90% | 90% | 10% | 15% | 50% | 25% | 10% |

Fuente: Elaboración propia

Del total de **directivos** encuestados el mayor porciento (45%) pertenece al 2do nivel de dirección, el 40. % al 3er nivel y el 15.0% al primero. Prevaleciendo el sexo femenino en este grupo con un 55%. El promedio de edad dominante es más de 46 años, representando el 60.0%, el resto, está en edades comprendidas entre 36 y 45 años de edad con un 40.0%. Lo que indica, que estos cargos directivos lo asumen personas con cierta madurez y experiencia, aunque los años declarados por los directivos, no son muchos (6 a 10 años para un 50%) aunque tampoco se consideran despreciables.

El porcentaje de universitarios dentro del grupo directivo, se considera alto (90.0%) solo el 10.0% restante es técnico medio. Sin embargo es de señalar, que a pesar de los años de experiencias y ocupar caragos de dirección, el nivel de superación en cuanto a título académico es bajo, ya que solo 2 de los encuestados tienen culminada una maestría. El resto (18) no tienen título académico alguno.

Tabla # 15. Perfil del trabajador (DGCT)

| Perfil del trabajadores | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nivel directivo | | | Género | | Edad | | | Escolaridad | | Categoría científica | | Años de experiencia | | | |
| 1ero | 2do | 3ero | M | F | 25-36 | 36-45 | + 46 | Téc | Univ | No | Maestría | 1 a 5 | 6 a 10 | 11a 20 | +20 |
| 9,1% | 27,3% | 63,5% | 45,5% | 54,5% | 36,4% | 36,4% | 27,3% | 18,2% | 81,8% | 95,5% | 4,5% | 54,5% | 9,1% | 27,3% | 9,1% |

Fuente: Elaboración propia

De los **trabajadores** se puede decir que la mayoría, están subordinados a un directivo de 3er nivel (el 63.6%). Al igual que en los directivos, el porcentaje de mujeres fue mayor con relación al de los hombres, en este caso 54.5 % y 45.5% respectivamente. En ésta población hay predominio de trabajadores jóvenes, existiendo dos grupos de edades con igual porcentaje (36.4) estos son de 25-35 años y de 35 -45. El resto, 27,3% tiene más de 46 años. Los años de experiencia en el cargo se consideran bajos ya que el mayor tiempo declarado es de 1-5 años con 54.5%. El nivel de escolaridad, en los trabajadores, también es elevado ya que el 81.8% es universitario y sólo 18.2% es técnico. En cuanto a la categoría científica, sucede lo mismo que con los directivos solo el 4.5% tiene cursada una maestría y el resto (95.5%) no posee este título.

La importancia de este aspecto (perfil del directivo y trabajador) está asociada al reconocimiento de algunas particularidades del capital humano que compone la organización, quienes tendrían un nivel de implicación directo o indirecto en el proceso de mejora que se propone asociado a la GC y la TD.

Seguido a esta descripción del perfil de los encuestados, se analizó el **perfil de la institución**, utilizando el diagrama de caja comparado para la interpretación de los resultados (Gráfico # 2). El propósito en este caso, es identificar los rasgos competitivos y organizativos que caracterizan a la organización.

Según muestra el diagrama de caja (Gráfico 2) las respuestas de los **directivos** con relación al **enfoque competitivo** distintivo en la organización, oscilan de 1 a 4; es decir existe amplia variabilidad de criterios por parte de los encuestados; no obstante el volumen se concentró entre 2 y 4 lo que significa que predominantemente, la organización compite por la eficiencia operacional (gestión comercial), la innovación y la adaptabilidad al cliente.

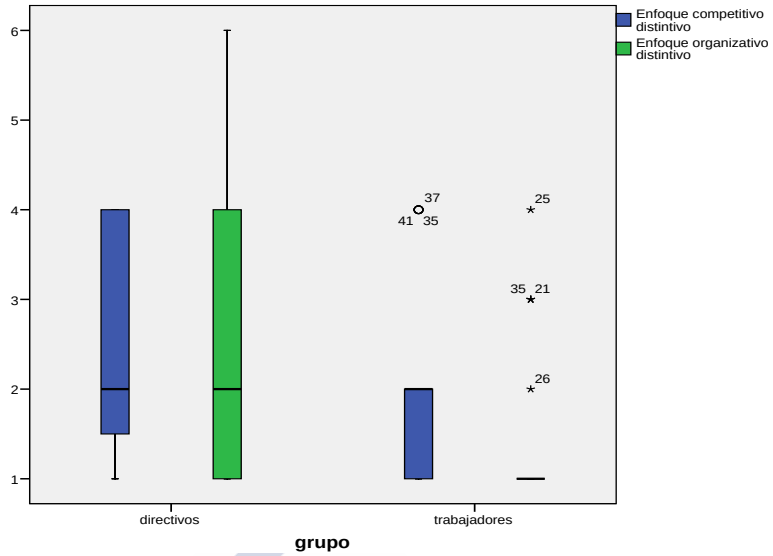



Gráfico # 2. Enfoques competitivo y organizativos en la DGCT
Fuente: Elaboración propia

En el caso de los **trabajadores** hubo menos variabilidad en las respuestas, concentrándose entre 1 y 2, para este grupo, la organización compite por: por calidad y por eficiencia operacional coincidiendo con los directivos en este último aspecto. Existen 3 casos atípicos no representativos en esta muestra, que consideran que la organización compite por la adaptabilidad al cliente. Es de destacar que los trabajadores, no conciben que la organización compita por innovación. Este resultado es consecuencia de unos de los aspectos identificados en la 1era etapa, el tener aprobado el Sistema de Gestión de Innovación pero no implementado. Los directivos tal vez lo señalan por el hecho de tenerlo dentro de sus objetivos organizacionales, pero al no estar materializado, es imposible que puedan competir en este sentido y que los trabajadores lo conciban como tal.

En el caso del **enfoque organizativo distintivo**, las opiniones de los **directivos** oscilaron de 1 a 6 cubriendo casi todas las opciones de la encuesta (6 de 8) aunque el grueso de respuestas se concentró entre 2 y 4, lo cual significa que dentro de este grupo, hay quienes consideran que organizativamente la organización se distingue por su enfoque centralizado (jerárquico, control por funciones) otros por su nivel de descentralización a partir de una estructura más aplanada, trabajo en equipo, autocontrol. Otro grupo concibe que están en transición hacia la descentralización, sin embargo su estructura tiende al modelo burocrático que define Mintzberg. Existe además un reducido grupo que considera, que el enfoque organizativo distintivo es basado en procesos. Este último criterio no es descabellado, si se analiza todo el trabajo pretérito realizado por la organización para definir los mismos, sin embargo como ya se explicó anteriormente, prevalece el enfoque funcional en la operatividad diaria.

En los **trabajadores** hubo menos variabilidad de respuestas, concentrándose la mayoría de ellas en el valor (1) lo cual significa, que coinciden todos en que el enfoque distintivos de la organización es centralizado. No obstante, existen casos atípicos no representativos en este grupo, que consideran

la descentralización, la transición hacia la descentralización y el enfoque basado en procesos, tal y como plantean los directivos. Como cierre de este aspecto se debe puntualizar, que ninguno de los dos grupos de encuestados conciben que la organización se distingue por: un enfoque basado en competencias, por un enfoque basado en conocimientos y tampoco por un enfoque basado en aprendizaje permanente.

Una vez determinado los perfiles de los encuestados y el de la organización, se procedió al diagnóstico de los elementos específicos del tema, respondiendo a los 7 bloques de preguntas comentados anteriormente. El primero, **comprensión sobre el tema** se detalla en el gráfico # 3.

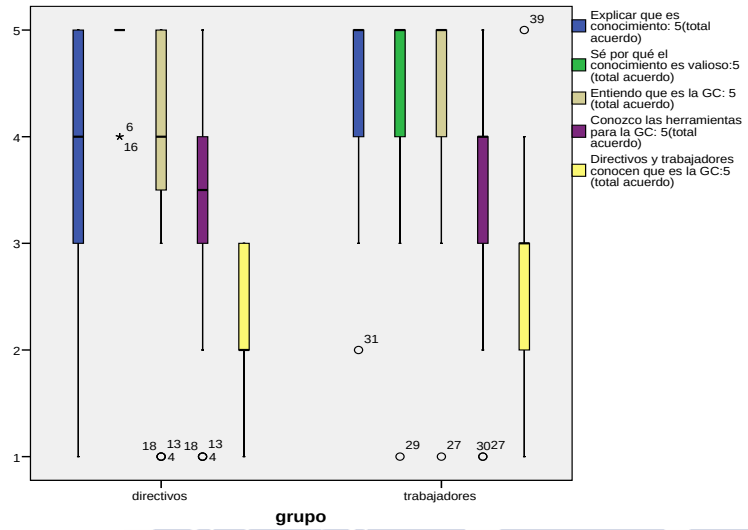



Gráfico # 3. Comprensión sobre el tema de GC en la DGCT
Fuente: Elaboración propia

En este caso, la variabilidad de respuestas de los **directivos** en la primera pregunta sobre si pueden explicar claramente ¿qué es conocimiento? osciló desde criterios desfavorables como 1(total desacuerdo) hasta criterios más favorables como 5 (total acuerdo), concentrándose la mayoría entre 3 y 5 lo cual se considera positivo, ya que indica que dominan la categoría principal sobre la cual se investiga. Al indagar sobre si conocen ¿por qué el conocimiento es valioso para la organización? no hubo variabilidad, el total de respuestas se concentró en 5 (total acuerdo), solo hubo dos casos atípicos que otorgaron la puntuación de 4 puntos, considerándose igual de favorable. Con relación a la pregunta de si entendían ¿qué era la GC?, la variabilidad fue pequeña (3 - 5), no obstante el grueso de la caja reconoce valores entre 4 y 5 lo cual se considera positivo, ya que la mayoría, comprende el tema. En este aspecto, hubo tres casos atípicos que plantearon que no lo comprendían.

Sobre el conocimiento de las herramientas utilizadas para la GC hubo variabilidad de respuestas entre 2 y 5 concentrándose las respuestas fundamentalmente entre 3 y 4. Lo que evidencia, que el nivel de conocimiento sobre este aspecto es medio-bajo, existiendo tres casos atípicos que afirman no conocer las herramientas. En cuanto la última pregunta de éste bloque, sobre el

conocimiento colectivo con relación al tema, las respuestas oscilaron entre 1 y 3 concentrándose la mayoría entre 2 y 3, lo cual se considera desfavorable, ya que directivos y trabajadores, en su conjunto, no conocen qué es la GC.

En el caso de los **trabajadores**, se puede observar que coinciden totalmente con los directivos e incluso son más categóricos en sus planteamientos, al existir menos variabilidad en sus respuestas (rangos de respuestas más estrechos) en comparación con la de los directivos, aunque no se desconocen los casos atípicos que se presentan, pero en número, son mucho menos.

Haciendo un balance hasta aquí sobre los resultados obtenidos en cada una de las preguntas de este bloque (comprensión sobre el tema) se puede decir que aunque consideran que pueden explicar claramente qué es conocimiento y por qué este es valioso para la organización, existe desconocimiento de la mayoría, tanto de directivos como de trabajadores sobre qué es la GC, así como de sus herramientas; criterio que asume la autora, no solo por los resultados de las encuestas sino desde su percepción, al interactuar con algunos de los miembros de la organización durante los procesos de entrevista.

Luego de analizar la comprensión sobre el tema, se procedió a verificar la **intención de la organización** con relación al mismo. La finalidad de este bloque de preguntas en la encuesta, consiste en identificar las perspectivas de desarrollo de la práctica en la organización, partiendo del análisis de cómo se concibe hoy la GC en su proyección estratégica (Gráfico # 4).

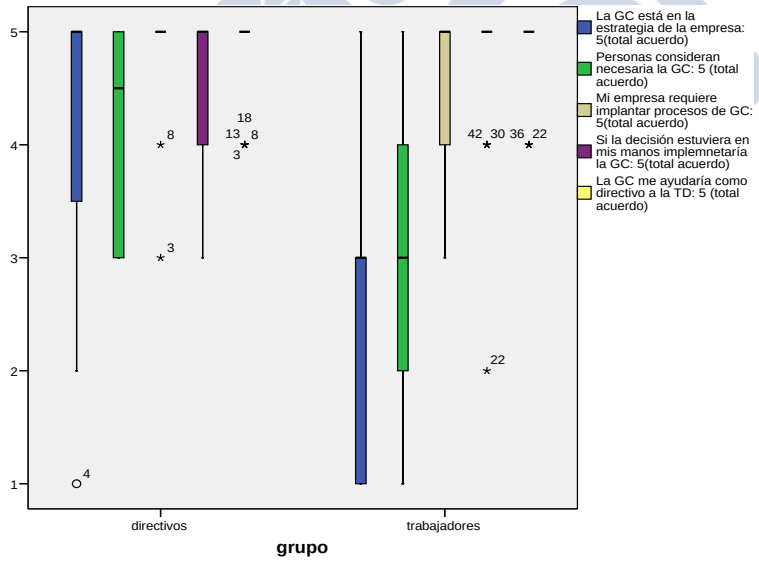



Gráfico # 4. Intención de la DGCT con relación a la GC
Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en el gráfico 4, las respuestas de los **directivos** en relación a si la GC forma parte de la proyección estratégica de la organización, presentan variabilidad de 2 a 5, no obstante se concentran entre 3.5 y 5. Esto significa, en términos de resultados, que la respuesta es favorable, sin embargo, se corroboró mediante la revisión documental realizada en la etapa I que

en su actual rediseño estratégico no consta nada con relación a la GC. Lo anterior valida el caso atípico encontrado, el cual otorga la mínima puntuación a este aspecto, así como las respuestas de los **trabajadores**, las cuales se concentran en los valores 1 y 3 considerados desfavorables. Con relación al criterio de que las personas en la organización, consideren necesaria la GC no existe consenso tampoco, pues los **directivos** concentran sus respuestas entre 3 y 4.5 pudiéndose decir que están de acuerdo, mientras que los **trabajadores** las concentran entre 2 y 4 lo que significa que están medianamente de acuerdo con esta afirmación.

Con relación a las tres preguntas restantes, existe consenso con mayor o menor variabilidad entre **directivos** y **trabajadores**, concentrándose todas las respuestas entre 4 y 5. Eso significa que consideran que la organización requiere implementar acciones de GC, que si la decisión estuviera en sus manos apoyarían y que reconocen que la GC les ayudaría en su trabajo diario, tanto a los directivos para la TD como a los trabajadores en sus quehaceres cotidianos. No son obviados los casos atípicos en estas preguntas, mucho menos, aquel que no está convencido de apoyar la implementación de la iniciativa en caso de que la organización se decida, pues aun representando la minoría, se considera un elemento negativo para el cambio.

Como resumen de este aspecto se puede decir que, más allá de que existan o no personas en la organización que consideran necesario se trabaje bajo un enfoque de GC en la organización, de que la misma realmente lo requiera, de que se declare la voluntad de apoyar la iniciativa a partir de reconocer su utilidad en el trabajo diario, lo primordial para todo ello, es concebirlo estratégicamente y este es un aspecto que hoy no tienen resuelto, a pesar de que los directivos planteen que sí. Lo anterior evidencia que no tienen definido claramente, qué significa estar orientado estratégicamente a la GC.

En el bloque III lo esencial es, identificar de un grupo de aspectos que se le presentan, cuáles consideran que la organización necesita desarrollar como **requerimientos** para emprender la iniciativa o darle continuidad en el caso que se estuviera desarrollando. Para ello se estableció prioridades (alta:2, media:1, baja:0) (Gráfico # 5).

Los **directivos** consideran como requerimientos necesarios para emprender la iniciativa, y con una prioridad alta, los siguientes:

- Entender bien en qué se basa la nueva lógica de gestión.
- Sustentarlo en la estrategia de la organización, contradiciéndose con lo planteado en el bloque anterior, al consideran que ya existía explícitamente esta intención.
- Diseñar e implementar programas de capacitación en el tema tanto para directivos como para el resto del personal.
- Crear una cultura de gestión y socialización del conocimiento.
- Metodologías que guíen el proceso.
- Liderazgo que impulse y mantenga vivo el proyecto.

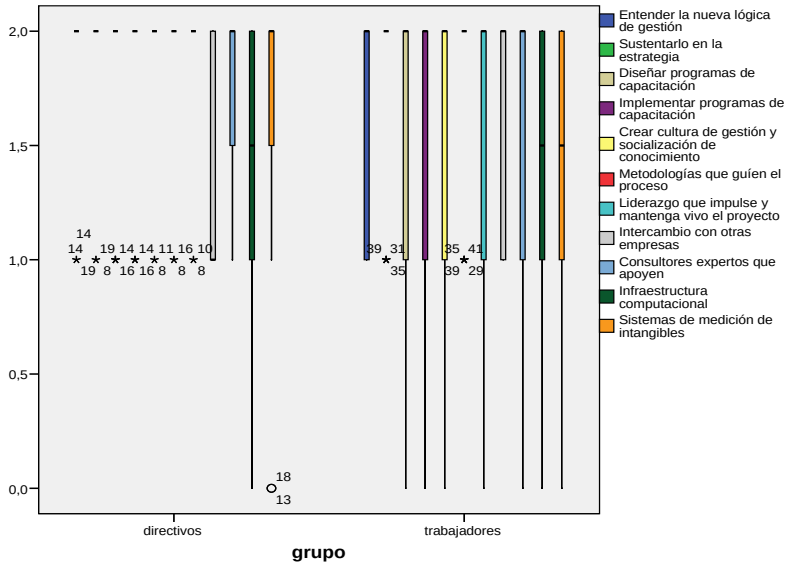



Gráfico # 5. Requerimientos necesarios para la GC en la DGCT
Fuente: Elaboración propia

Al resto de los aspectos, le otorgan una prioridad media-alta. Por lo que siguen considerándose importantes en este caso:

- El intercambio de experiencias con otras organizaciones que demuestren la factibilidad y beneficios de la GC.
- Búsqueda de consultores expertos que apoyen.
- La infraestructura computacional (redes, Internet, intranet) como soporte técnico.
- Sistemas de medición de intangibles para su evaluación.

Los **trabajadores** coinciden con los directivos en otorgarle alta prioridad al tema de sustentar la GC en la estrategia (siendo consecuentes con las respuestas emitidas anteriormente) también consideran como requisito indispensable, utilizar metodologías que guíen el proceso. Al resto de los aspectos le concedieron prioridad media-alta aunque es de destacar, que hubo mayor variabilidad en sus respuestas que en la de los directivos. No se obvian en ningún grupo los casos atípicos. Fue preciso realizar un análisis con los encuestados, para aclarar el por qué de la prioridad media concedida a muchos de los requisitos. Los encuestados afirman que le conceden prioridad media a muchos de los requerimientos, pues en alguna medida los tienen creados, por lo que no les urge en estos momentos, poniendo como ejemplo la infraestructura computacional.

Con relación al ejemplo que plantean, es cierto que tienen creada la infraestructura computacional, pues se pudo comprobar mediante observaciones realizadas a varias oficinas, sin embargo, no existe una intención formalizada de explotarla en función de gestionar conocimientos, es decir, identificarlos, visualizarlos, adquirirlos, desarrollarlos, retenerlo y usarlos en función de sus actividades específicas. En el caso de los restantes aspectos, a juicio de la autora, no constituyen condiciones creadas, sin embargo las prioridades tienden a ser medias.

El bloque IV fue dedicado a explorar alguna **acción desarrollada** por la organización, que diera indicios de aplicación de la GC en alguna medida. Para ello se elaboró una pregunta filtro dentro de la encuesta, con relación a si consideraban o no, que se practicaba la GC en la organización (Gráfico # 6) en caso afirmativo, seguirían respondiendo los bloques de pregunta V y VI, de lo contrario, pasarían directo a responder el bloque VII relacionado con la visión de futuro.

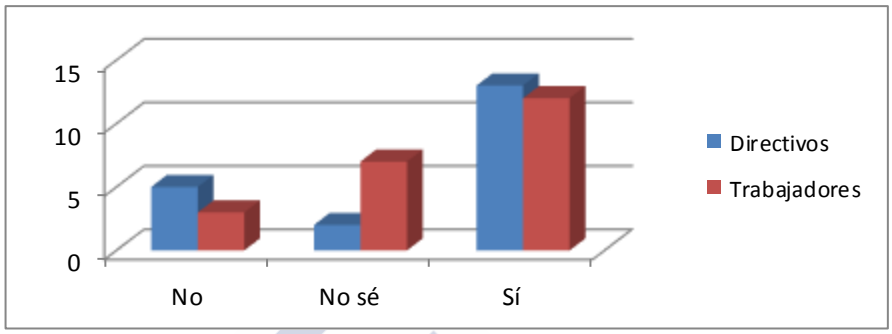



Gráfico # 6. Desarrollo de acciones de GC en la DGCT.
Fuente: Elaboración propia

Tabla # 16. Frecuencias asociadas al gráfico 6 (DGCT)

| La organización realiza procesos de GC | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Criterio de los directivos | | Frecuencia | Porcentaje válido | Acumulado |
| | No | 5 | 25 | 25 |
| | No sé | 2 | 10 | 35 |
| | Sí | 13 | 65 | 100 |
| | Total | 20 | 100 | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla # 17. Frecuencias asociadas al gráfico 6 (DGCT)

| La organización realiza procesos de GC | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Criterio de los trabajadores | | Frecuencia | Porcentaje válido | Acumulado |
| | No | 3 | 13,6 | 13,6 |
| | No sé | 7 | 31,8 | 45,5 |
| | Sí | 12 | 54,5 | 100 |
| | Total | 22 | 100 | |

Fuente: Elaboración propia

Al analizar esta pregunta, se observa que el 65.0% de los **directivos** consideran que sí se realizan acciones de GC y el resto (35%) plantean que no, o que no saben. En el caso de los **trabajadores** el 54.5% considera que sí y entre los que plantean que no o que no saben, suman 45.5%.

Para poder conocer qué acciones de GC había desarrollado la organización, fue necesario elaborar un inciso dentro de éste bloque de preguntas, que consiste en identificar de un conjunto de procesos y herramientas de GC, cuáles a su juicio, desarrollaba la organización y cuáles no. En el caso de los trabajadores este inciso fue explicado con mayor detalle, para que pudiera ser comprendido con facilidad. A continuación en las tablas # 18 y 19 se presentan los resultados de los directivos y trabajadores respectivamente.

Tabla # 18. Procesos y sistemas de gestión del conocimiento en la DGCT
(Respuesta de los directivos)

| Procesos y sistemas de gestión del conocimiento | Porcentaje | | |
|---|---|---|---|
| | **No marcó** | **En proceso** | **Implementado** |
| Identificación de conocimientos y expertos. | 65,0 | 25,0 | 10,0 |
| Herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos. | 55,0 | 20,0 | 25,0 |
| Adquisición de conocimientos externos e internos. | 55,0 | 30,0 | 15,0 |
| Desarrollo de conocimientos en actividades | 55,0 | 20,0 | 25,0 |
| Sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos. | 95,0 | 5,0 | |
| Sistemas/Herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional. | 90,0 | 5,0 | 5,0 |
| Creación de comunidades de aprendizajes y/o práctica. | 100,0 | | |
| Sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales | 95,0 | 5,0 | |
| Gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos. | 65,0 | 30,0 | 5,0 |
| Sistemas de toma de decisiones basados en conocimientos. | 60,0 | 15,0 | 25,0 |
| Total | 735 | 155 | 110 |

Fuente: Elaboración propia

Analizando los resultados de la tabla, se puede observar que los porcientos de los que plantean que los procesos de GC se han implementado, es inferior a la suma de los que consideran que está en proceso y los que ni siquiera seleccionaron la opción. Estos resultados se contradicen con el planteamiento anterior de los directivos, cuando afirmaron en la pregunta filtro, que sí se realizaban acciones de GC; poniendo en evidencia su confusión entre lo que ellos consideran que significa la GC y lo que realmente define la literatura como práctica.

En el caso de los trabajadores, al detallar cada proceso, se tuvo que calcular la sumatoria de cada una de las sub-preguntas elaboradas para cada uno de los procesos genéricos y dividirlas entre el total y en ese orden valorar, cuantos no marcaron la opción, cuántos consideraban que sí se desarrollaba el proceso y cuántos que no (tabla # 19).

Tabla # 19. Procesos y sistemas de gestión del conocimiento en la DGCT
(Respuesta de los trabajadores)

| Procesos y sistemas de gestión del conocimiento | Promedio:∑ /total de sub-preguntas | | |
|---|---|---|---|
| | **No marcó** | **En proceso** | **Implementado** |
| Identificación de conocimientos y expertos. | 34.86 | 28.8 | 36.4 |
| Herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos. | 32.02 | 62,13 | 27,25 |
| Adquisición de conocimientos externos e internos. | 68.18 | 11,35 | 20.45 |
| Desarrollo de conocimientos en actividades | 36.4 | 53,42 | 10,2 |
| Sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos. | 32,31 | 22,72 | 50 |
| Sistemas/Herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional. | 39,77 | 26,15 | 34.07 |
| Creación de comunidades de aprendizajes y/o práctica. | 38,62 | 53,4 | 15.9 |
| Sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales | 33,3 | 26,24 | 40.4 |
| Gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos. | 35.25 | 25 | 39.77 |
| Sistemas de toma de decisiones basados en conocimientos. | 39.4 | 28.01 | 32.56 |

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, en la mayoría de los procesos o herramientas, la sumatoria de las respuestas positivas entre el total de preguntas fue mayor que la sumatoria de las respuestas negativas entre el total de preguntas, con la excepción de las herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos, el desarrollo de conocimientos en actividades y la creación de comunidades de aprendizajes y/o práctica donde los valores predominantes fueron los negativos. Aunque se presentan en la tabla, no se toma en cuenta el porciento de personas que no marcaron, pues representan la parte del total que desde el inicio afirmó que en la organización no se desarrollaban acciones de GC.

Este aspecto en su conjunto "experiencia práctica de la GC en la organización" es de difícil interpretación ya que, en un primer momento, los directivos consideraron que sí se desarrollaban acciones asociadas a la GC y luego en su valoración práctica, sobre la base de los procesos que se le presentaron en la encuesta, niegan aplicaciones en este sentido. Desde la perspectiva de los trabajadores ocurre lo contrario, salvando las excepciones. Esto pudiera estar asociado al estilo y sistema de trabajo en los niveles operativos donde, al existir un mayor nivel de participación e intercambio entre individuos de diversas áreas y procesos, sean consideradas muchas de sus rutinas como acciones propias de GC.

A juicio de la autora, en la organización, se desarrollan muchas de las acciones que describe el proceso de GC pero no están concebidas ni materializadas con esa intención, ni con el objetivo de buscarle potencialidades a su uso, para que se traduzcan en mejoras para la organización en su conjunto.

En el caso de los bloques siguientes dígase V y VI, referidos a identificar qué obstáculos enfrenta la práctica, así como los beneficios asociados ellas, las personas que opinaron que en la organización no se desarrollaban acciones de GC o lo desconocían, quedaron exoneradas de estas preguntas y pasaron directamente a responder el bloque VII sobre "visión de futuro".

El bloque V sobre los **obstáculos** que enfrenta la iniciativa tiene como objetivo que el encuestado identifique por orden de importancia, cuáles de los obstáculos que se le presentan, están incidiendo de manera significativa en el desarrollo de la práctica en la organización. Donde (1) es la mayor importancia y (8) la menor. Para poder valorar por intervalos de respuestas, se consideró que las repuestas comprendidas entre 1-4 tendrían importancia máxima y de 5-8 importancia mínima (Gráfico # 7).

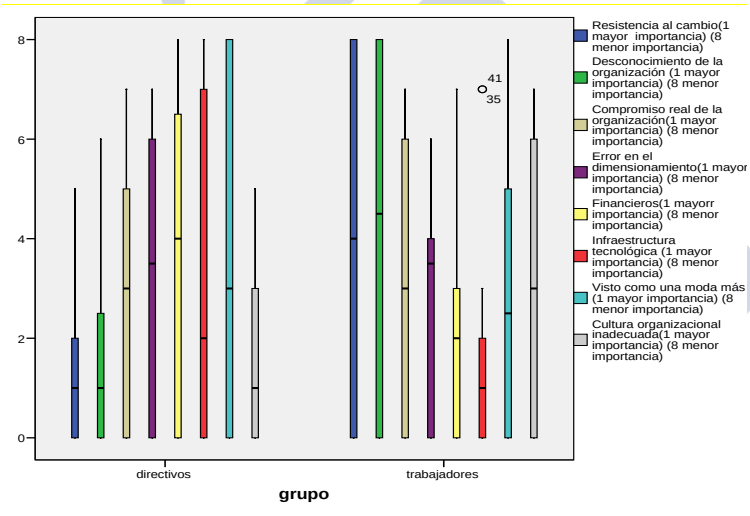



Gráfico # 7. Principales obstáculos para la GC en la DGCT
Fuente: Elaboración propia

Si se observa el diagrama de caja se puede decir que hubo variabilidad de respuestas en todos los obstáculos y en ambos grupos de encuestados (**directivos** y **trabajadores**). Haciendo una agrupación de estos obstáculos por su nivel de importancia para los encuestados se puede decir que, para los directivos, los principales obstáculos que enfrenta la GC en la organización son:

- Resistencia al cambio (grueso de la caja entre 0-2).
- Desconocimiento de la organización (grueso de la caja entre 0.5-2.5).
- Compromiso real de la organización (grueso de la caja entre 0-3).
- Cultura organizacional inadecuada (grueso de la caja entre 0.5-3).

- Error en el dimensionamiento (grueso de la caja entre 0-3.5).
- Financieros (grueso de la caja entre 0-4).

A los temas restantes: infraestructura tecnológica y ser visto como una moda más no le dan mayor importancia, concentrándose los valores de respuesta entre 2-7 y 3-8 respectivamente, aunque no se descartan, al existir respuestas por debajo de 4.

Analizando las respuestas de los **trabajadores**, se puede observar que le dan mayor importancia a los siguientes obstáculos:

- Infraestructura tecnológica(grueso de la caja entre 0-2).
- Financieros (grueso de la caja entre 0-2).
- Error en el dimensionamiento(grueso de la caja entre 0-3.5).

Al resto de los obstáculos, no es que no le otorguen importancia, sino que las respuestas se mueven indistintamente en ambos intervalos (mayor importancia de 1-4) y (menor importancia de 5-8). No obstante en orden descendente de importancia se pueden señalar:

- Desconocimiento de la organización (grueso de la caja entre 0-4.5).
- Ser visto como una moda más (grueso de la caja de 0-5).
- Compromiso real de la organización (grueso de la caja entre 0-6).
- Cultura organizacional inadecuada (grueso de la caja entre 0-6).
- Resistencia al cambio concentrándose (grueso de la caja entre 0-8).

A juicio de la autora, según lo que ha podido extraer mediante la observación y el análisis de los estos resultados, los obstáculos que enfrenta la Dirección General de la Cadena para desarrollar la iniciativa, parten del desconocimiento de la organización sobre el tema, la inexistencia de un compromiso real para emprender acciones de GC, basado en la cultura organizacional existente, escéptica de que pueda dar resultados y mejoras favorables. En muchas ocasiones lo ven como una moda, como algo más por hacer, rasgos que evidencian la resistencia al cambio.

A lo anterior, se suman obstáculos financieros, dado al estado de los índices económicos mostrados en la etapa I, los cuales no son del todo favorables como para dedicar un presupuesto en acciones de este tipo. La infraestructura tecnológica en séptimo lugar, puesto que no la explotan en función de la GC y la TD pero la tienen creada, y por último, estaría el error en el dimensionamiento, puesto que no existen evidencias concretas que aseguren que se ha puesto en práctica la iniciativa de GC a gran escala, cuando debió ser a pequeña escala.

El bloque VI, estuvo dedicado a reconocer los **beneficios** asociados a la iniciativa de GC, respuestas estas, que solo podían otorgar aquellos encuestados que consideraron que sí se desarrollaban acciones de GC en la organización (Gráfico # 8).

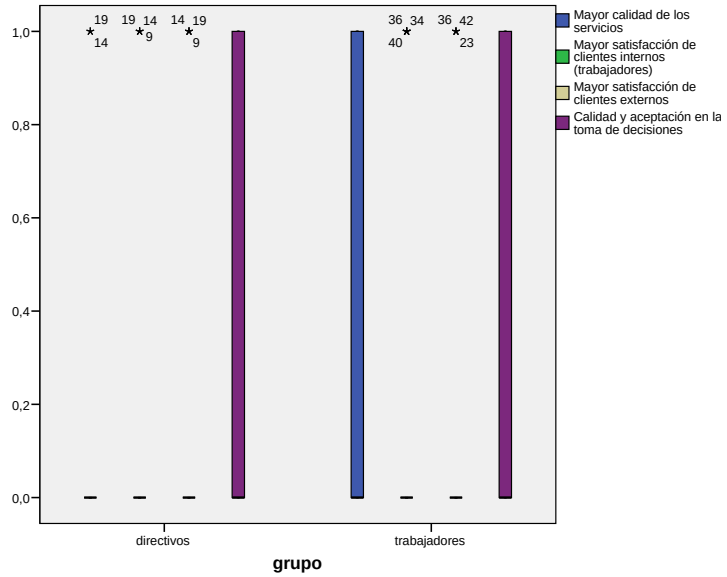



Gráfico # 8. Beneficios asociados a la GC en la DGCT
Fuente: Elaboración propia

**Leyenda:**
Valor 0: beneficio no percibido.
Valor 1: beneficio percibido.

Según los resultados obtenidos en la salida del SPSS, los **directivos** no reconocen beneficios asociados a la GC en cuanto a mejora en la calidad de los servicios y satisfacción de clientes internos y externos; toda vez que las respuestas fueron desfavorables en este sentido (valor 0) anquen existen casos atípicos en cada una de las variantes, que consideran lo contrario, sin embargo no se consideran valores representativos de respuestas. Con relación al beneficio asociado a la calidad y aceptación en la TD, no se pudo llegar a conclusiones ya que hubo amplia variabilidad y concentración de respuestas en todo el intervalo de la escala (0-1). En el caso de los **trabajadores**, el comportamiento fue similar al de los directivos con la excepción, de que en el beneficio asociado a mayor calidad de los servicios, hubo variabilidad y concentración de respuestas a todo lo largo de la escala.

Por último, como ya se había comentado, fue diseñado el bloque VII para todos aquellos encuestados que en la pregunta filtro # IV respondieron de forma negativa, es decir, consideraron que en la organización no se ponía en práctica ningún proceso ni herramienta de GC. Las preguntas de este bloque persiguen como objetivo, conocer la percepción de los encuestados con relación a la **intención futura** de la organización de emprender iniciativas de GC (Gráfico # 9).

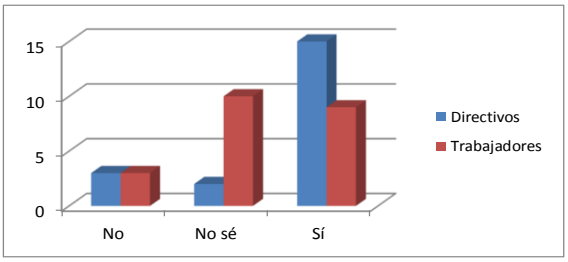



Gráfico # 9. Intención futura con la GC en la DGCT
Fuente: Elaboración propia

Tabla # 20.Frecuencias asociadas al gráfico 9 (DGCT)

| Está considerando su organización iniciar proyectos de GC | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Criterio de los directivos | | Frecuencia | Porcentaje válido | Acumulado |
| | No | 3 | 15 | 15 |
| | No sé | 2 | 10 | 25 |
| | Sí | 15 | 75 | 100 |
| | Total | 20 | 100 | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla # 21.Frecuencias asociadas al gráfico 9(DGCT)

| Está considerando su organización iniciar proyectos de GC | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Criterio de los trabajadores | | Frecuencia | Porcentaje válido | Acumulado |
| | No | 3 | 13,6 | 13,6 |
| | No sé | 10 | 45,5 | 59,1 |
| | Sí | 9 | 40,9 | 100 |
| | Total | 22 | 100 | |

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en el gráfico 9 y sus frecuencias el 75% de los **directivos** plantean que la organización sí está considerando iniciar proyectos de gestión del conocimiento. En el caso de los **trabajadores**, solo el 40,9% considera válido este planteamiento.

Por otro lado dentro de este bloque VII, se les sugirió que identificaran de los procesos o herramientas de GC mencionados anteriormente, cuáles sería útil desarrollar de manera prioritaria en la organización. En las tablas # 22 y 23 se presentan las respuestas otorgadas por el

grupo restante de directivos y trabajadores, que inicialmente plantearon que no se desearrollaban acciones de GC. Por último, se les preguntó si conocían las intenciones de la organización en crear algún puesto de alto nivel responsable de la iniciativa de GC y que evaluaran la prioridad del tema dado el momento actual que enfrenta el país, en este caso Cuba (Gráfico # 10).

Al presentarle a los directivos el conjunto de procesos y sistemas de GC para que identificaran cuáles podría ir desarrollando la organización a corto plazo, según un orden de prioridad, donde 9 comprendía la máxima prioridad y 1 la prioridad mínima. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla # 22. Prioridad concedida a los procesos y sistemas de GC (Directivos de la DGCT)

| Procesos y sistemas de gestión del conocimientos | Prioridad | En proceso |
|---|---|---|
| Identificación de conocimientos y expertos. | 9 | 35% |
| Herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos. | 8 | 30% |
| Adquisición de conocimientos externos e internos. | 4 | 25% |
| Desarrollo de conocimientos en actividades | 7 | 35% |
| Sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos. | 7a | 20% |
| Sistemas/Herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional. | 3 | 20% |
| Creación de comunidades de aprendizajes y/o práctica. | 9a | 20% |
| Sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales | 0 | 0 |
| Gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos. | 4 | 30% |
| Sistemas de toma de decisiones basados en conocimientos. | 2 | 30% |

a) Existen más de una prioridad. Se toma en cuenta la mayor

Fuente: Elaboración propia

Al ser tan extensa la escala se consideró tres variantes:

- Respuestas entre 1-3 prioridad baja.
- Respuestas entre 4-6 prioridad media.
- Respuestas entre 7-9 prioridad alta.

Los valores presentados en la primera columna, representan la prioridad con mayor porcentaje otorgada por los encuestados (en este caso los directivos) con relación a cada proceso o herramienta de GC.

Para el análisis de conjunto se toma en cuenta la escala de intervalos explicada anteriormente. En ese sentido, se observa que la **mayor prioridad** para los directivos está en la identificación de conocimientos y expertos, en las herramientas de visualización de conocimientos y expertos, en el desarrollo de conocimientos, en los sistemas computacionales de difusión y transferencia de conocimientos y en la creación de comunidades de aprendizaje y/o práctica. Dentro de sus **prioridades medias** se observan la adquisición de conocimientos externos e internos y la gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos. Por último le otorgan **prioridad baja** a los sistemas/herramientas de captura y retención de conocimientos, a los sistemas de toma de decisiones basados en conocimientos y ninguna prioridad, a los sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales. Por lo cual se puede afirmar, a partir de estos resultados, que el desarrollo de la lógica de GC en apoyo a la TD en dicha organización, presentaría grandes de dificultades, pues pasaría por un tema de voluntad e intención de la gerencia.

A los trabajadores también se les presentó el conjunto de procesos y sistemas de GC, con la particularidad de que fueron desglosados cada uno, para hacerlos más explícitos y entendibles. Igualmente debían identificar según un orden de prioridad, cuál de estos procesos sería útil desarrollar en la organización a corto plazo. En este caso (1) sería la máxima prioridad y (9) la mínima (Tabla # 23). De igual forma al ser tan amplia la escala utilizada, se consideró que:

- Respuestas entre 1-3 prioridad baja.
- Respuestas entre 4-6 prioridad media.
- Respuestas entre 7-9 prioridad alta.

Tabla # 23. Prioridad concedida a los procesos y sistemas de GC (Trabajadores de la DGCT)

| Procesos y sistemas de gestión del conocimientos | Acciones | Prioridad | Porcentaje |
|---|---|---|---|
| Identificación de conocimientos y expertos. | Me gustaría que cuando necesite saber sobre un tema en particular que no domino: | | |
| | Saber quién es la persona que posee el conocimiento y la experiencia en mi organización. | 1 | 59,1% |
| | Saber en qué área localizarla. | 2 | 45,5% |
| | Tener fácil acceso a él/ella. | 3 | 59,1% |
| Herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos | Me gustaría poder visualizar y acceder a los expertos y a sus conocimientos en mi organización mediante herramientas como: | | |
| | Directorio y sección amarilla de expertos. | 2 | 31.8 |
| | Mapas de conocimiento. | 6 | 27.3 |
| | Topografías del conocimiento. | 3 | 22.7 |
| | Mapas de los activos del conocimiento. | 4 | 27.3 |
| | Sistemas de información geográfica. | 8 | 40.9 |
| | Los mapas de las fuentes del conocimiento. | 4 | 18.2 |
| | La red de respuesta rápida. | 2 | 22.7 |
| | Redes de comunicación. | 1 | 40.9 |
| | Redes de expertos. | 9 | 31.8 |
| Adquisición de conocimientos | Me gustaría que la organización pudiera actualizar y renovar sus conocimientos mediante: | | |
| | Cursos. | 1 | 68.2 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Talleres. | 2 | 40.9 |
| Desarrollo de conocimientos en actividades | Conferencias. | 3 | 40.9 |
| | Eventos. | 4 | 54.5 |
| | Fórum. | 5 | 68.2 |
| | Informes de consultorías, auditorias. | 6 | 100 |
| | Me gustaría que existiera más innovación y desarrollo en los servicios que prestamos , para ello: | | |
| | Debemos contar con un sistema que estipule y norme todo lo concerniente a este proceso. | 1 | 77.3 |
| | Debemos implementar cada una de las acciones planificadas en el sistema. | 2 | 63.6 |
| | Debemos evaluar y controlar dichas acciones. | 3 | 63.6 |
| | Debemos premiar los mejores resultados. | 4 | 63.6 |
| Sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos | Me gustaría que los nuevos conocimientos, experiencias e información que surjan en la organización sean transferidos a todas las áreas para ello: | | |
| | Deben estar equipadas todas las áreas con al menos una computadora. | 1 | 45.5 |
| | Los equipos de trabajo que tenemos, deben contar con herramientas que faciliten la comunicación. | 2 | 50 |
| | Todas las áreas deben estar conectadas en red. | 3 | 40.9 |
| | Deben crearse foros virtuales. | 4 | 22.7 |
| | Deben crearse portales corporativos. | 5 | 31.8 |
| | Crearse Boletines Informativos. | 6 | 45.5 |
| | Debe estar bien documentada y clasificada nuestra información en la red. | 7 | 45.5 |
| | Los sistemas deben ser amigables. | 8 | 59.1 |
| | La localización de la información debe resultar asequible a cualquier usuario. | 9 | 54.5 |
| Sistemas /Herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional | Me gustaría que toda la experiencia y mejores prácticas desarrolladas en mi organización, sea almacenadas y guardada en algún lugar: | | |
| | Base de datos especializada. | 1 | 81.8 |
| | Repositorios de información. | 2 | 54.5 |
| | Memoria electrónica de registro de datos. | 3 | 50 |
| | Procedimientos documentados de los procesos. | 4 | 63.6 |
| Creación de comunidades de aprendizaje y/o práctica | Me gustaría que ante cada invención, nueva práctica, desarrollada por algún trabajador de mi organización : | | |
| | Se socialice el "*know -how*" (saber hacer)entre todos los trabajadores del área donde fue creada. | 1 | 54.5 |
| | Se socialice el "*know- how*" (saber hacer)entre todos los trabajadores de la organización. | 2 | 40.9 |
| | Se socialice los resultados entre los miembros del área. | 3 | 36.4 |
| | Se socialice los resultados a todos los miembros de la organización. | 4 | 36.4 |
| Sistema de aprendizaje basado en competencias laborales | Me gustaría que mi organización adquiriera la categoría "de entidad en aprendizaje permanente basada en competencia para ello : | | |
| | Deben ser identificadas las competencias de la organización. | 1 | 77.3 |
| | Deben ser identificadas las competencias de los procesos. | 2 | 63.6 |
| | Deben ser identificadas las competencias de todos los puestos. | 3 | 72.7 |
| | Se debe realizar el diagnóstico y determinación de | 4 | 72.7 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | las necesidades de capacitación. | | |
| | Se deben elaborar los planes de capacitación y desarrollo de la organización. | 5 | 68.2 |
| | Se deben ejecutar los planes propuestos. | 6 | 68.2 |
| | Se debe destinar presupuesto para el aseguramiento material y financiero de la ejecución del plan. | 7 | 68.2 |
| | Se deben seleccionar los instructores para impartir las acciones de capacitación. | 8 | 81.8 |
| | Se debe evaluar el impacto de la capacitación. | 9 | 81.8 |
| Gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos | Me gustaría que mi organización trabajase bajo un enfoque de proceso basado en conocimiento para ello: | | |
| | Se deben identificar todos los procesos en la organización (estratégicos, calves y de apoyo). | 1 | 68.2 |
| | Se debe elaborar un manual de procesos con sus respectivas fichas. | 2 | 54.5 |
| | Se debe identificar las áreas de conocimiento declaradas en los procesos en función de renovarlos sistemáticamente. | 3 | 72.7 |
| | La alta dirección debe controlar el funcionamiento interno de la organización mediante los resultados de los procesos y sus áreas de conocimientos claves. | 4 | 72.7 |
| Sistema de toma de decisiones basado en conocimientos | Me gustaría que las decisiones estratégicas de mi organización fueran tomadas teniendo en cuenta: | | |
| | Las aportaciones que hacen los trabajadores y representantes de área, en asambleas, reuniones, consejillos. | 1 | 54.5 |
| | Los balances de resultados. | 2 | 63.6 |
| | Resultados de fórum científicos. | 4 | 36.4 |
| | El conocimiento disponible en los repositorios y bases de datos de la organización. | 4 | 36.4 |
| | Criterios centralizados del consejo de dirección. | 5 | 72.7 |

a) Existen más de una prioridad. Se toma en cuenta la mayor

Fuente: Elaboración propia

Si se analiza la tabla, se puede decir que para los trabajadores las prioridades de poner en marcha los procesos o herramientas de GC es alta, ya que en cada proceso genérico prevalece el intervalo de respuesta (1-3), solo en algunos caso muy puntuales dentro de algunos procesos genéricos la prioridad es baja, como es el caso de los sistemas de información geográfica y las redes de expertos dentro de las herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos. Luego, en el caso de los sistemas computacionales de difusión y transferencia de conocimientos, no le dan mucha importancia a la documentación y clasificación de la información en la red, a que los sistemas sean amigables y a la asequibilidad de la información para cualquier usuario. Lo que evidencia una vez más, que existe resistencia en documentar y socializar la información relevante en la organización.

En cuanto a los sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales, le dan baja prioridad al tema del presupuesto para el aseguramiento material y financiero de la capacitación en la organización, toda vez que se sigue considerando en los libros contables a la capacitación, como un gasto y no como inversión a largo plazo. En este sentido, minimizan el tema de seleccionar los instructores para llevar a cabo las acciones de capacitación, pues tendrían que pagar un salario adicional, en consecuencia, no le dan prioridad a la evaluación del impacto de la capacitación para la organización. Estos resultados demuestran que las necesidades sobre la GC en la organización son variadas, por lo que si se decidiera introducir el tema en la organización, no pueden ser obviadas estas particularidades.

En el caso de la interrogante sobre, si la organización ha creado o está considerando crear un puesto de alto nivel responsable de la iniciativa de GC, las respuestas tuvieron amplia variabilidad, sin embargo, el grueso de respuestas de los directivos se concentró entre (0 y 1) lo cual expresa que existe un grupo de ellos conscientes de que no lo han concebido y otro grupo que desconoce la intención. En ese caso los trabajadores coinciden plenamente con los directivos. Por último, fue reconocido por directivos y trabajadores, la importancia que tendría la GC para la organización dado el momento actual que enfrenta el país, no obstante hay que señalar, que los trabajadores no están del todo convencidos y así lo representa el ancho de la caja, ya que los valores oscilan entre 1 y 2 pero en su conjunto, la respuesta se considera positiva (Gráfico # 10).

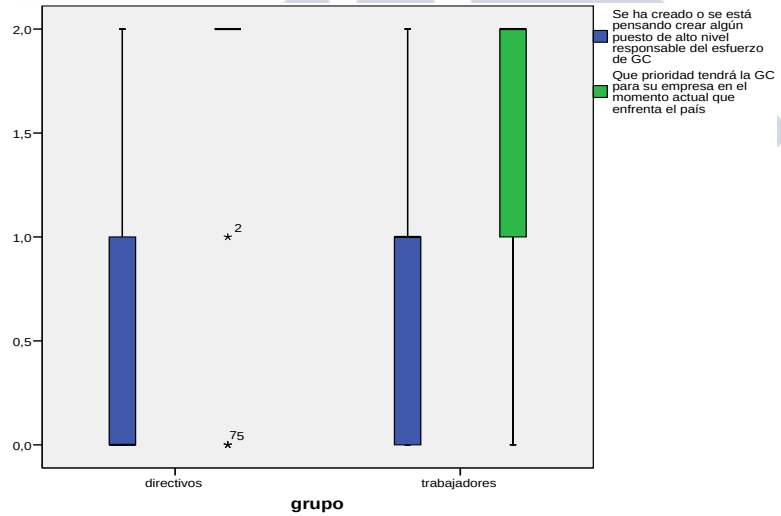



Gráfico # 10. Visión de futuro con la GC en la DGCT.
Fuente: Elaboración propia

Hasta aquí se han abordado los aspectos concernientes al análisis de la GC como variable principal de la investigación. A continuación se procede al estudio de la TD como variable dependiente, sobre la cual recae la acción en el proceso de mejora que se propone.

**a.2- Diagnóstico del proceso de toma de decisiones (DGCT).**

Para el diagnóstico del proceso de toma de decisiones, fueron también agrupadas las respuestas por bloques de preguntas, facilitando de esta forma su interpretación. En este caso, las preguntas

están asociadas a identificar aquellos componentes que la literatura reconoce que intervienen en la toma de decisiones así como otros aspectos que buscan su nexo con la GC.

Con relación al **primer bloque** de preguntas (Gráfico # 11) sobre los aspectos básicos de las decisiones en la organización como son la **frecuencia** con que se toman, si son tomadas en función de dar respuesta a **problemas** u **oportunidades**, así como el **método** empleado para ello (individual o grupal) se puede decir que, a criterio de los **directivos**, la frecuencia con que toman sus decisiones es media-alta, ya que las respuestas según el diagrama de caja, se concentran entre 1(media) y 2 (alta). La mayoría concuerda en que la toma de decisiones se asocia "muchas veces" a problemas que surgen en la organización y no a oportunidades ya que se observa amplia variabilidad de criterios y concentración de respuestas en toda la escala, evidenciando falta de unanimidad de criterio en este aspecto.

En cuanto a la forma o método con que toman las decisiones, la mayoría afirma que no lo hacen de forma individual, sino colectiva, favoreciendo el intercambio y la participación del grupo para llegar al consenso. Sin embargo, esta respuesta se contradice con la respuesta dada en el diagnóstico del proceso de GC, al evaluar el enfoque organizativo que los distingue, en este caso, centralizado. Lo cual habría que flexibilizar, pues desde el punto de vista de los objetivos que persigue la investigación con la GC y la TD se hace necesario que exista mayor participación y colaboración.

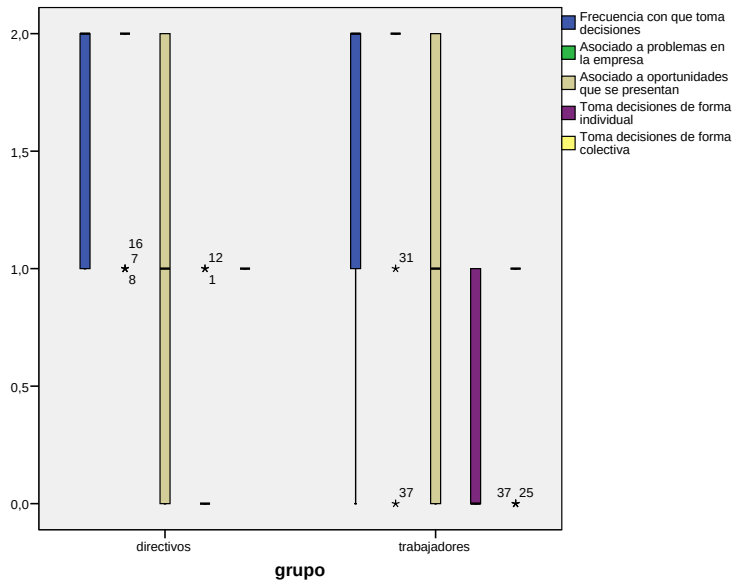



Gráfico # 11. Frecuencia/Asociado a qué/Método de TD en la DGCT
Fuente: Elaboración propia

En el caso de los **trabajadores**, se les pidió criterios sobre estos mismos aspectos, pero tomando como referencia el comportamiento de su jefe inmediato superior y los resultados obtenidos en la salida del SPSS, ratificaron la veracidad de las afirmaciones realizadas por los directivos, aunque existe cierta variabilidad en las respuestas con relación al método individual, al concentrarse la

caja entre 0-1. Esto significa, que existen trabajadores que consideran que sus jefes, en ocasiones, toman decisiones de forma individual o centralizada.

Un pensamiento desde la GC en contribución al tema de TD hasta este momento, ratifica que al ser tan elevado el volumen de problemas a resolver en la Cadena, le sería de gran utilidad la incorporación de la GC como lógica de trabajo, puesto que, si se tienen previamente identificadas las fuentes de conocimientos claves en la organización, le permitirá al tomador de decisión, responder a los problemas de manera oportuna y sobre bases bien fundamentadas.

Con el objetivo de evaluar el **proceder** en la **toma de decisiones** por parte de los directivos, se les presentó un conjunto de acciones para que ellos seleccionaran en qué orden las ejecutaban y así, definir el modo de operar en este sentido, es decir si se realiza una toma de decisiones paso a paso o de forma espontánea. Donde 1 significaba la primera acción a realizar ante un proceso como éste y 7 la última. Un resumen de los resultados aportados en la salida del SPSS mostró lo siguiente (Tabla # 24).

Tabla # 24 Proceso de decisiones (Respuesta de los directivos de DGCT)

| Proceso de toma de decisiones | Moda | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|---|
| Me dedico a buscar información sobre el problema u oportunidad | 1 | 15 | 75% |
| Me detengo a evaluar diferentes alternativas de solución u opciones | 2 | 8 | 40% |
| Propongo diferentes alternativas de solución u opciones | 3 | 6 | 30% |
| Selecciono las alternativas de solución u opciones más adecuadas | 4 | 7 | 35% |
| Asigno la persona que mejor pudiera implementar la alternativa seleccionada | 5 | 7 | 35% |
| Controlo que las acciones implementadas reviertan la solución | 6 | 10 | 50% |
| Sobre la marcha del problema u oportunidad tantea la solución | 7 | 12 | 60% |

Fuente: Elaboración propia

Demostrando que la toma de decisiones por parte de los **directivos** se realiza paso a paso y no de forma espontánea, ya que esa opción la seleccionaron en último lugar, sin embargo es de destacar, que ellos no diferencian entre proponer y evaluar las alternativas de solución, pues se indagó sobre este aspecto mediante otra técnica (dinámica de grupo) y comentaron que estas acciones las realizan de forma simultánea. De ahí que seleccionaran la evaluación de alternativas como un paso previo a la realización de las propuestas, aspecto éste, que dentro del proceso lógico de la TD va primero. A juicio de la autora, la etapa de evaluación de alternativas de solución, luego de haber hecho las propuestas pertinentes, es una etapa crucial dentro del proceso de TD pero en la práctica, el directivo no la tiene incorporada, pudiendo resultar luego una de las causas principales de muchas decisiones erróneas.

Con la respuesta de los **trabajadores** se comprueba lo anterior, ya que no les queda bien claro, la forma de operar de sus jefes con relación a la propuesta, evaluación y selección final de la mejor opción como etapas consecutivas del proceso. Es curioso destacar, que incorporan la variante de tantear la solución sobre la marcha del problema u oportunidad como etapa 3, lo que indica, que no se desarrollan adecuadamente, las tres etapas anteriormente mencionadas (Tabla # 25).

Tabla # 25. Criterio de los trabajadores con relación al proceso de decisiones desarrollado por sus jefes inmediatos (DGCT)

| Proceso de toma de decisiones | Moda | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|---|
| Se dedica a buscar información sobre el problema u oportunidad que se le presenta | 1 | 16 | 73% |
| Su jefe se detienen a evaluar diferentes alternativas de solución u opciones | 2 | 11 | 50% |
| Sobre la marcha del problema u oportunidad su jefe tantea la solución | 3 | 7 | 32% |
| Su jefe propone diferentes alternativas de solución u opciones | 4 | 9 | 41% |
| Su jefe selecciona las alternativas de solución u opciones más adecuadas | 5 | 6 | 27% |
| Su jefe asigna la persona que mejor pudiera implementar la alternativa seleccionada | 6 | 8 | 36% |
| Su jefe controla que las acciones implementadas reviertan la solución | 7 | 11 | 50% |

Fuente: Elaboración propia

Sobre el proceso de **identificación de personas claves** para dar solución al problema u oportunidad, se puede decir, que los **directivos** consideran que tienen identificadas a las personas que pudieran llevar a vías de hecho cualquier problema que se presente en la organización o emprender un proyecto nuevo asociado a alguna oportunidad. Además reconocen que tienen fácil acceso a ellas y así lo confirman los **trabajadores**, toda vez que los resultados mostrados por el SPSS apuntan hacia la respuesta positiva (1) (Gráfico # 12).

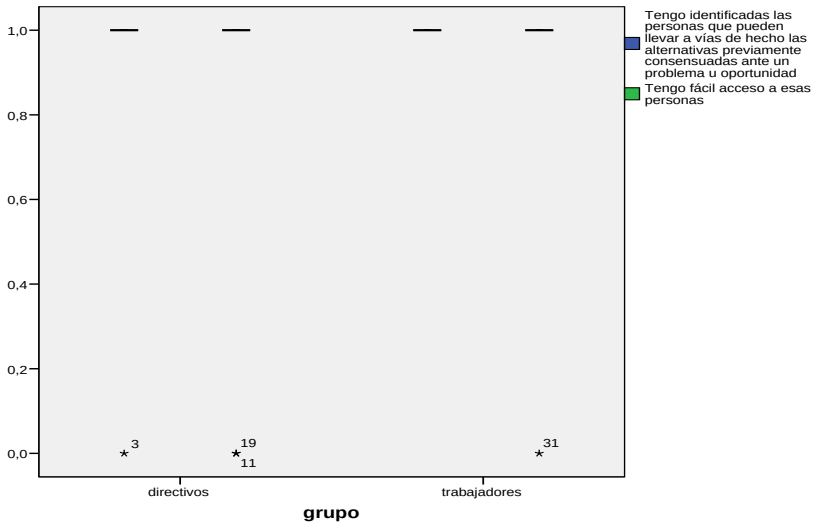



Gráfico # 12. Identificación y acceso a personas claves para la TD en la DGCT
Fuente: Elaboración propia

Con relación a las **características de la información** para la toma de decisiones, los **directivos** afirman que "a veces" tienen acceso al conjunto de informaciones que les permite tomar decisiones a su nivel; al otorgarle a la pregunta el valor medio de la escala (1). Con relación a si obtienen la información en el momento oportuno, el grueso de respuesta se concentró entre 1 y 2, lo que demuestra que no siempre los directivos obtienen la información en el momento oportuno, igual sucede con la calidad de la información para la toma de decisiones, los valores se concentran entre 1 y 2, lo que significa que un por ciento de los directivos consideran que sí tiene calidad y otros consideran que "a veces". Con relación a recibir información a través de medios informáticos, la mayoría, exceptuando los casos atípicos considera que "a veces" la obtienen por esa vía. En el caso de los **trabajadores**, aunque existe amplia variabilidad en sus respuestas, concuerdan con los directivos en sus planteamientos, haciendo la salvedad que ellos plantean indistintamente, que la información para la toma de decisiones a veces sí y a veces no, llega mediante medios informáticos (Gráfico # 13).

El hecho de que la información para la toma de decisiones no siempre les llegue a los directivos mediante el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, no se considera de gran peso, ya que como expresara la autora en capítulos anteriores, dichas tecnologías constituyen un medio y no el fin en sí mismo, no obstante no se niegan las ventajas que proporcionan dichas tecnologías, para viabilizar y dinamizar cualquier proceso en la organización.

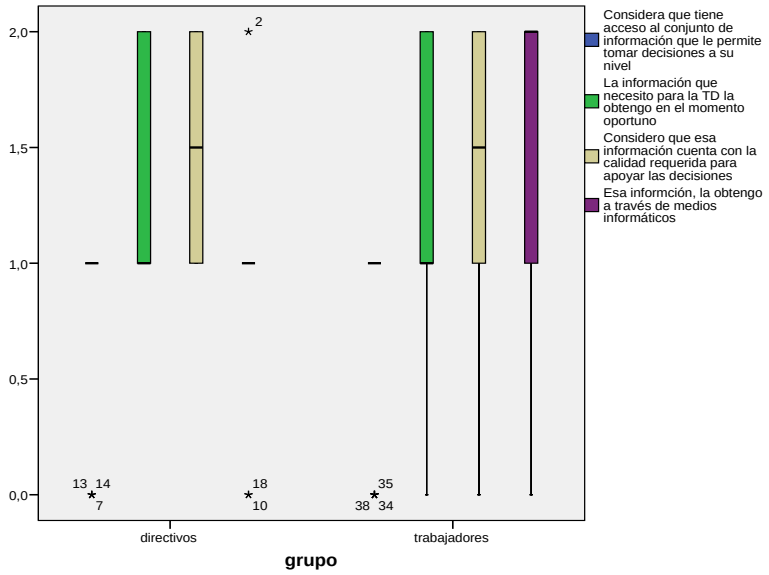



Gráfico # 13. Características de la información para la TD en la DGCT
Fuente: Elaboración propia

Se les presentó a los encuestados un conjunto de **herramientas**, con el objetivo que identificaran cuáles eran utilizadas por ellos, en **apoyo a la toma de decisiones**. Si se observa la tabla, se puede ver como **ambos grupos**, coinciden en que la herramienta más utilizada en apoyo a la TD es el correo electrónico. A juicio de la autora no se trata de que el correo sea la herramienta más utilizada para esos fines, sino que constituye el medio básico de trabajo para el traslado de información (Gráfico # 14).

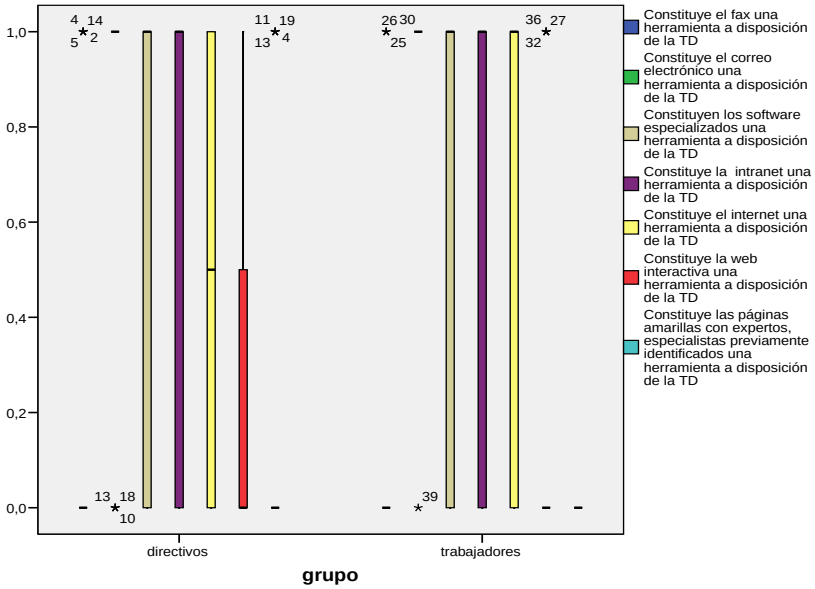



Gráfico # 14. Herramientas de apoyo a la TD en la DGCT
Fuente: Elaboración propia

Con relación al resto de las herramientas consideran que algunas como el fax y las páginas amarillas de expertos no son utilizadas en apoyo a la TD. En el caso de los softwares especializados, la intranet e internet, no se pudo definir un comportamiento unánime, ya que la variabilidad de respuesta fue muy amplia. Por último con relación a la web interactiva, tampoco pudo precisarse el comportamiento en los directivos, ya que las respuestas se concentraron entre 0 y 0.5 considerándose en ese caso, negativa la respuesta. Los trabajadores, en cambio, no la consideraron como herramienta utilizada, ya que la mayoría de las respuestas se concentraron en el valor 0.

Como parte de este diagnóstico del proceso de toma de decisiones, también le fue presentado a los grupos de encuestados un conjunto de **espacios de interacción social**, con el objetivo que identificaran en qué medida éstos contribuía a la toma de decisiones en la organización. En este caso, directivos y trabajadores concuerdan en que los despachos y las reuniones, contribuyen en gran medida a la toma de decisiones. (Gráfico # 15).

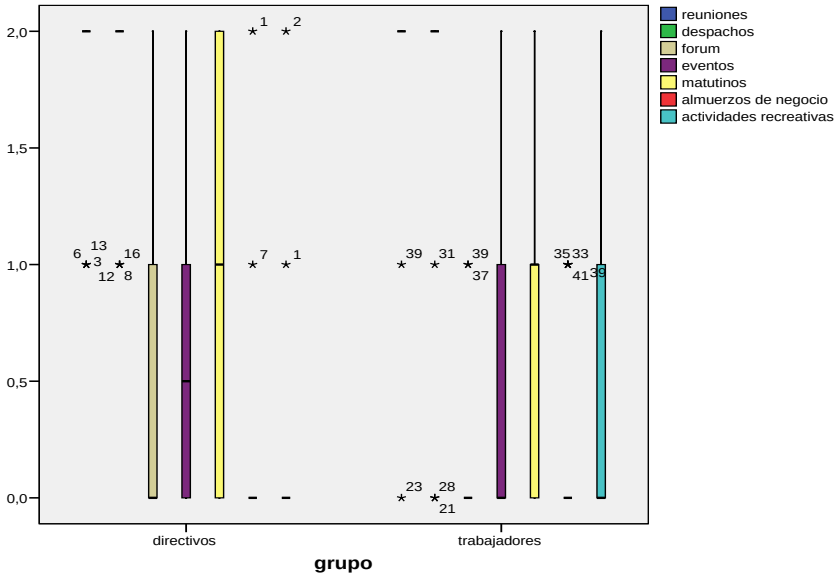



Gráfico # 15. Espacios sociales de apoyo a la TD en la DGCT
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los fórums, las respuestas de los **directivos** se concentran entre 0 y 1 lo cual quiere decir, que algunos consideran que no contribuyen en nada y otros que solo un poco, en cambio los **trabajadores** en su totalidad afirman que no contribuyen en nada los fórums. De manera similar sucede con los eventos. En cuanto a los matutinos, espacio habitual en la organización cada mañana, los **directivos** consideran que contribuyen entre poco y mucho a la toma de decisiones y los **trabajadores** entre poco y nada. Ambos concuerdan en que, los almuerzos de negocios, no constituyen aporte alguno en los procesos de decisiones en la organización y con relación a las actividades recreativas los directivos consideran que no aportan nada. Los trabajadores, ambiguamente, plantean que entre nada y un poco.

Si se observa la marcada orientación a reuniones, la ausencia de eventos, fórum, retroalimentación en matutinos y otros espacios grupales, se puede decir que se corresponde con el perfil de la institución descrito a inicios de este epígrafe; el cual se distingue por altos niveles de centralización y escaso fomento de participación, creatividad, desarrollo e innovación. Este estilo de trabajo limita en muchas ocasiones, la generación y asimilación de grandes ideas que pueden ser aprovechadas útilmente en la toma de decisiones.

El objetivo de las dos preguntas anteriores era diagnosticar en qué medida la organización sustraía de las tecnologías y espacios sociales información, ideas, comentarios, conocimientos y experiencias para nutrir y/o apoyar las decisiones diarias; sin embargo el propósito del bloque de preguntas VIII es identificar cuáles de estas **herramientas** (tecnológicas y sociales) se utilizan **para hacer llegar la decisión**. Para ello se hizo un trabajo en grupo con los encuestados, llegando a definir por **consenso**, que las herramientas tecnológicas que más se utilizan para hacer llegar una decisión en la organización son: el correo electrónico, la intranet corporativa y el teléfono, por otro lado se declaran como espacios de interacción social para comunicarla: los despachos, las reuniones y la puntualización[29].

En el proceso de toma de decisiones, según la literatura consultada en el capítulo III, existe un grupo de **elementos contextuales** que inciden en ella de forma positiva o negativa. Es por ello la importancia de este último aspecto dentro de la encuesta (Gráfico # 16).

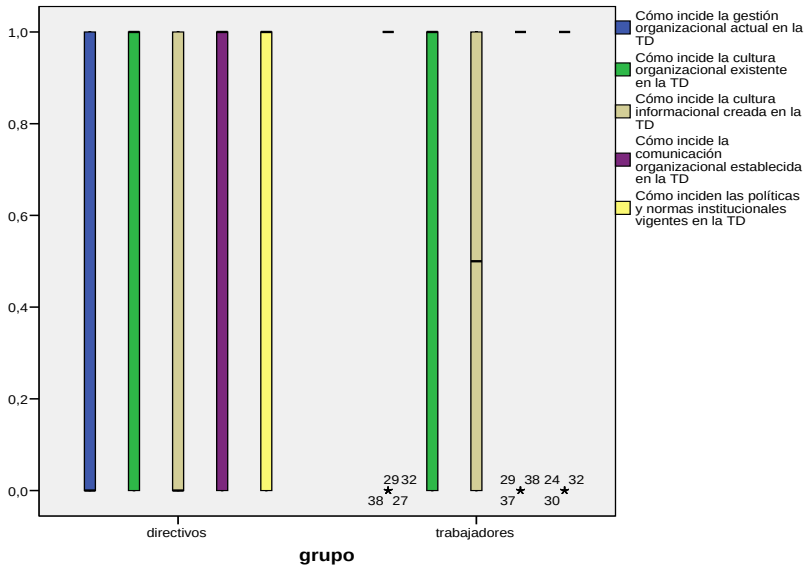



Gráfico # 16. Elementos contextuales de la TD en la DGCT
Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en el gráfico 16, no se pudo determinar un comportamiento específico en los **directivos** ya que en proporción similar una parte de ellos consideran que: tanto la gestión

[29] Especie de consejillo dónde participan todos los cuadros de 1ero, 2do y 3er nivel.

organizacional actual, la cultura organizacional existente, la cultura informacional creada, la comunicación organizacional establecida así como las políticas y normas institucionales vigentes en la Cadena, inciden positivamente en la toma de decisiones y otra parte considera que inciden negativamente; evidenciado por la variabilidad y concentración de respuesta en el diagrama de caja. En el caso de los **trabajadores** sucedió de forma similar con los temas cultura organizacional e informacional, donde las respuestas se comportan 50 % positiva y 50 % negativa. Sin embargo consideran que el resto de los elementos inciden positivamente en la TD.

Hasta aquí el diagnóstico de ambos temas en la Cadena de Tiendas, a continuación se presentan los resultados obtenidos en el caso de estudio # 2: la Sucursal Bancaria de Crédito y Comercio perteneciente al mismo sector de los servicios pero está vez, especializado en los servicios bancarios.

### b) Sucursal Bancaria de Crédito y Comercio (SBCC)

#### b.1- Diagnóstico de la gestión del conocimiento (SBCC)

El proceder en este caso de estudio fue similar al anterior, comenzando con la descripción de las características o **perfil de los encuestados**, tal y como se muestra en la tabla # 26.

Tabla # 26.Perfil del Directivo (SBCC)

| Perfil directivo | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nivel directivo | | | Género | | Edad | | Escolaridad | | Categoría científica | | Experiencia como cuadro | | | |
| 1ero | 2do | 3ero | M | F | 36-45 | + 46 | Téc. | Univ. | No | Maestría | 1-5 | 6-10 | 11-20 | + 21 |
| 14,3% | 42,9% | 42,9% | 28,6% | 71,4% | 57,1% | 42,9% | 28,6% | 71,4% | 85,7% | 14,3% | 14,3% | 57,1% | 14,3% | 14,3% |

Fuente: Elaboración propia

Como puede observase en la distribución por nivel de **dirección**, el 14.3% pertenece al primer nivel y existe igual proporción en el segundo y tercer nivel con un 42.9%. De ellos, el 28.6% es de sexo masculino, predominando la figura femenina con un 71.4%. La edad representativa en este grupo es de 36 a 45 años con un 57.1% el resto (42.79%) tiene una edad promedio por encima de 46. Con relación al nivel de escolaridad cabe resalta que el 71.4% de los directivos son universitarios y solo el 28.6% son técnicos medios. En este caso el nivel de categoría científica es bajo ya que solo el 14,3 % tiene título de Máster, en cambio, el 85,7% no lo tiene. Con relación a los años de experiencia como cuadro, el mayor porcentaje (57.1%) indica, que no son muchos los años de experiencia, ya el intervalo es de 6-10 años.

Con relación a los **trabajadores**, se puede decir que la mayoría el (86.5%) está subordinado a directivos del 3er nivel. El sexo predominante es el masculino con un (51,4%). La edad promedio representativa en este grupo, es 25-35 años con (37,8%) por lo que prevalecen los jóvenes. El nivel de escolaridad, también se considera elevado ya que el (78,4%) tienen estudios universitarios y solo el (21,6%) es técnico medio, pero no presentan un alto índice de categoría científica ya que

solo el (5,4%) tiene cursada una maestría y el resto (94,6%) no tiene esta titulación. Se consideran bajo los años de experiencia en la organización ya que la mayoría el (59,5%) solo lleva de 1-5 años, pero se corresponde con la edad promedio identificada. (Tabla # 27).

Tabla # 27. Perfil del trabajador (SBCC)

| Perfil del trabajadores | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nivel directivo | | | Género | | Edad | | | Escolaridad | | Categoría científica | | Años de experiencia | | | |
| 1ero | 2do | 3ero | M | F | 25-36 | 36-45 | + 46 | Téc. | Univ | No | Maestría | 1- 5 | 6-10 | 11-20 | + 20 |
| 5,4% | 8,1% | 86,5% | 51,4% | 48,6% | 37,8% | 35,1% | 27% | 21,6% | 78,4% | 94,6% | 5,4% | 59,5% | 10,8% | 24,3% | 5,4% |

Fuente: Elaboración propia

Para el estudio del **perfil de la institución** se utilizó, al igual que en el caso anterior, el diagrama de caja agrupado. En el gráfico # 17, se presenta el **enfoque competitivo y organizativo** que, según opinión de los encuestados, caracterizan la organización.

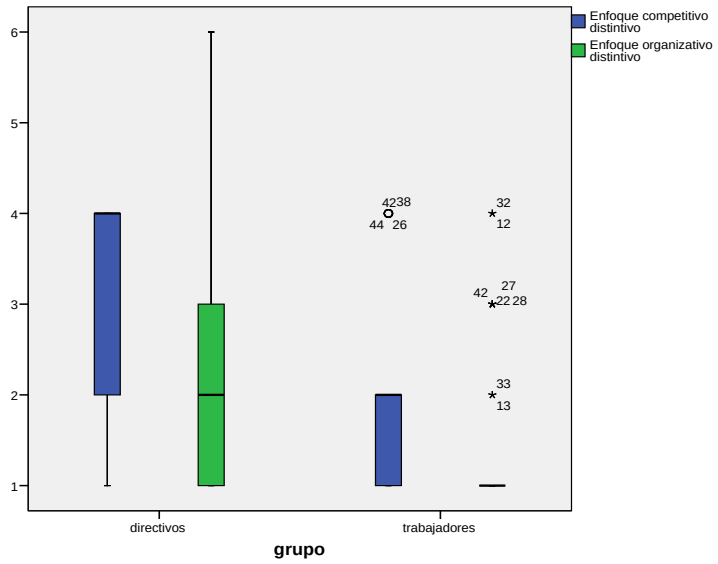



Gráfico # 17. Enfoques competitivo y organizativos en la SBCC
Fuente: Elaboración propia

Las opciones en la encuesta, con relación al enfoque competitivo distintivo eran 4 donde:

1. Diferenciación por calidad (servicios).
2. Diferenciación por eficiencia operacional (gestión comercial).
3. Diferenciación por innovación (nuevos servicios).
4. Diferenciación por adaptabilidad al cliente.

Al analizar la gráfica, se observa que los directivos consideran que su organización competitivamente se distingue por eficiencia operacional, innovación y adaptabilidad al cliente, mientras que los trabajadores consideran solo las dos primeras al concentrarse la caja entre 1 y 2.

En el caso del enfoque organizativo distintivo, el rango de opciones fue más amplio:

1. Centralizado (jerárquico, control por funciones).
2. Descentralizado (aplanado, trabajo en equipo, autocontrol).
3. En transición hacia la descentralización.
4. Basado en procesos.
5. Basado en competencias.
6. Basado en valores.
7. Basado en conocimientos.
8. Basado en aprendizaje permanente.

En el caso de los directivos plantea que su organización es centralizada pero con indicios de descentralización ya que las respuestas se concentran entre 1 y 3, aunque existe amplia variabilidad en las respuestas en toda la escala. Para los trabajadores, queda muy claro que el enfoque organizativo que les caracteriza, es la centralización y que no se distinguen por procesos, competencias, valores, conocimientos ni aprendizaje.

Una vez explicado ambos perfiles, se verifica el estado actual de la GC en la organización y luego, la **comprensión sobre el tema**. Fue utilizada para este bloque de preguntas la escala de Licker de 1-5, donde 5 representa el total acuerdo y 1 el menor, no obstante para su interpretación, se consideró que las respuestas por encima de 3 serían de total acuerdo.

En el gráfico # 18, se puede observar como las tres primeras preguntas se concentran en los valores 3-4 o 4-5, considerándose alta, la comprensión sobre el tema en **ambos grupos** de encuestados. En el caso de los directivos se hace la salvedad de que no conocen del todo las herramientas de GC, ya que la caja se concentra entre los valores (2.5-3.5). Por otro lado, directivos y trabajadores no consideran que los miembros de la organización en su totalidad, conozcan qué es exactamente la GC, ya que la media de respuesta en este caso, se concentra por debajo de 3. No obstante se puede decir que existe un conocimiento medio-alto en cada uno de los aspectos, resaltando las respuestas de los directivos, en reconocer lo valioso del conocimiento para la organización.

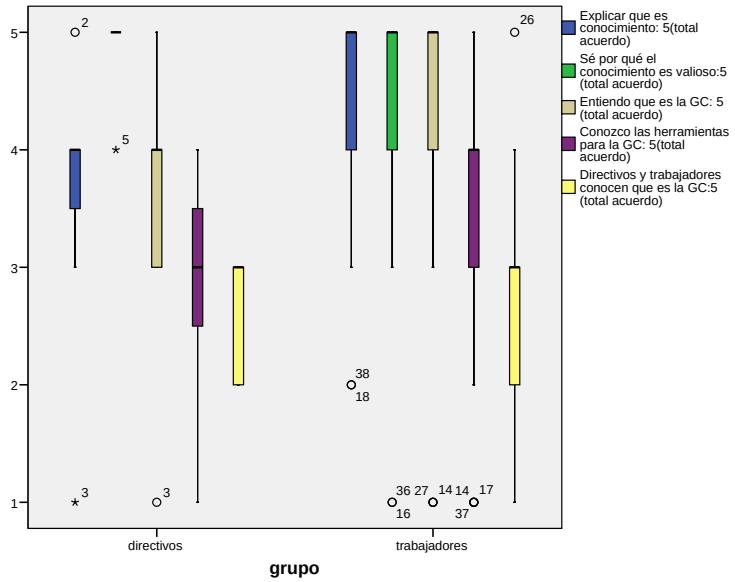



Gráfico # 18. Comprensión sobre la GC en la SBCC.
Fuente: Elaboración propia

A continuación (Gráfico # 19) fue comprobada la intención de la organización con relación al tema. Los directivos aseguran que la GC está asentada en la estrategia de la organización, que el personal considera necesaria la GC, que la organización requiere de procesos como los que describe la GC, que apoyarían si la decisión estuviera en sus manos en poner en práctica dichos procesos y reconocen a título personal que la GC les ayudaría en su quehacer diario. En cambio los trabajadores concuerdan con sus directivos en todo, menos en que la GC está asentada en la estrategia y en que las personas de la organización en su totalidad consideran necesaria la GC.

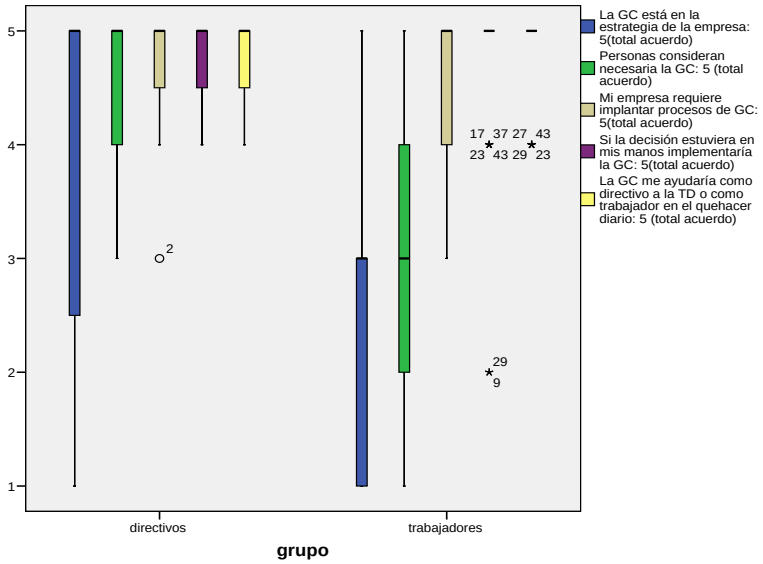



Gráfico # 19. Intención de la organización con la GC en la SBCC
Fuente: Elaboración propia

Es preciso aclarar, que según la revisión documental realizada, como complemento herramental en este diagnóstico, se pudo comprobar que la GC no está contemplada en la proyección estratégica de la organización, por lo que se puede afirmar que lo que los trabajadores, no están alejados de la realidad.

El bloque III, como bien se explicó en el caso anterior, tiene como objetivo determinar por cada organización, qué **requerimientos** básicos necesitarían para emprender la iniciativa así como su nivel de prioridad (alto, medio, bajo). En el gráfico 20 se presentan cuáles serían lo de la Sucursal tomando en cuenta la escala establecida para la pegunta:

- Prioridad baja: 0.
- Prioridad media: 1.
- Prioridad alta: 2.

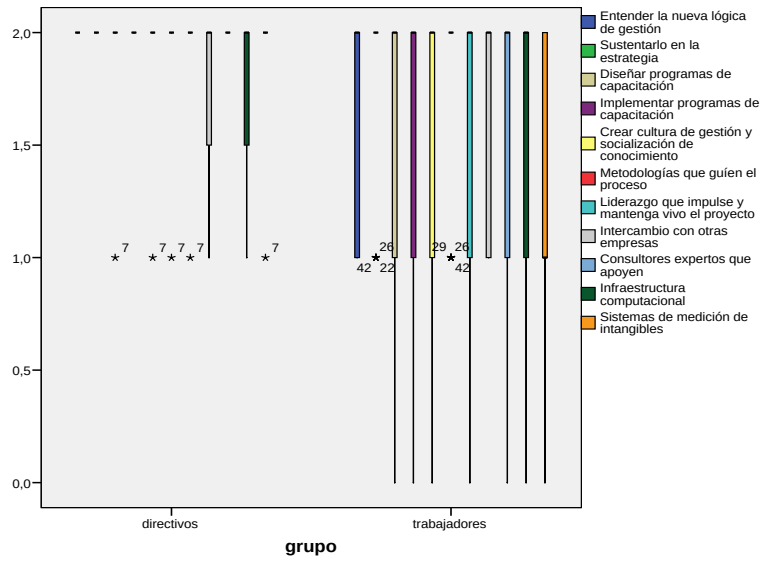



Gráfico # 20. Requerimientos necesarios para la GC en la SBCC
Fuente: Elaboración propia

Al observar el gráfico 20, se puede decir que la prioridad en cada uno de los aspectos que se declaran en la encuesta es predominantemente alta, fundamentalmente para los **directivos** (valores concentrados en 2) y en el caso de los **trabajadores**, media- alta (valores concentrados entre 1-2) aunque existe una amplia variabilidad de respuesta en éste último grupo.

En el bloque IV con la pregunta filtro, quedaron identificados los que consideran que en la sucursal sí se desarrollan **acciones** de GC y los que plantearon que no. Como puede observarse en el gráfico # 21, el 71.4% de los **directivos** plantean que no se desarrollan acciones y el 28.6% que no saben. En cambio el 45,9% de los **trabajadores**, plantean que sí se desarrollan procesos y/o herramientas de GC en la organización, el 37,8% no sabe y un 16,2% afirma que no.

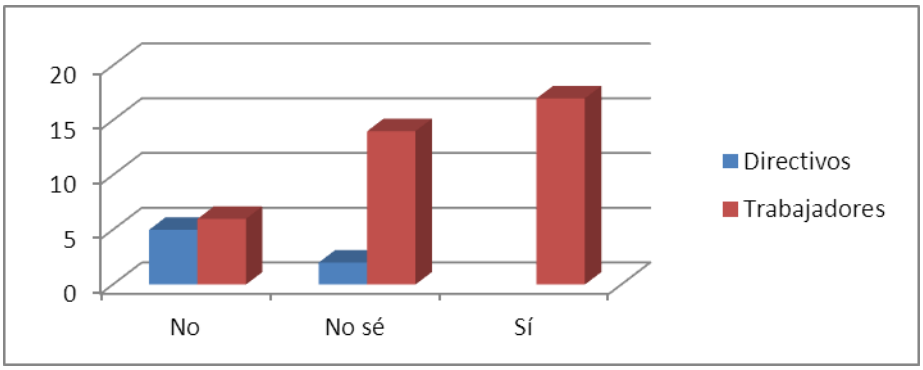



Gráfico # 21. Desarrollo de acciones de GC en la SBCC
Fuente: Elaboración propia

Tabla # 28.Frecuencias asociadas al gráfico 21(SBCC)

| La organización realiza procesos de GC | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Criterio de los directivos | | Frecuencia | Porcentaje válido | Acumulado |
| | No | 5 | 71,4 | 71,4 |
| | No sé | 2 | 28,6 | 100 |
| | Total | 7 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla # 29.Frecuencias asociadas al gráfico 21(SBCC)

| La organización realiza procesos de GC | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Criterio de los trabajadores | | Frecuencia | Porcentaje válido | Acumulado |
| | No | 6 | 16,2 | 16,2 |
| | No sé | 14 | 37,8 | 54,1 |
| | Sí | 17 | 45,9 | 100 |
| | Total | 37 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla # 30 se presentan los procesos y/o herramientas que consideran los trabajadores (45,9%) que se desarrollan en la organización. En este caso los directivos quedan excluidos de esta pregunta así como de los bloques V y VI. Como puede observarse en la tabla la sumatoria de respuestas positivas entre el total de preguntas es superior en casi todos los casos a la sumatoria de respuestas negativas entre el total de preguntas. Solo en el caso de las herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos, el desarrollo de conocimientos en actividades claves y en la creación de comunidades de aprendizajes y/o práctica sucede lo contrario. Lo que indica que, con la excepción de estos tres, el resto de los procesos y/o herramientas de GC son desarrollados en la organización, al menos para ese 45.9% de trabajadores que plantearon desde el inicio que sí, en la pregunta filtro.

Tabla # 30. Procesos y sistemas de gestión del conocimiento en la SBCC
(Respuesta de los trabajadores)

| Procesos y sistemas de gestión del conocimiento | Promedio:∑ /total de sub-preguntas | | |
|---|---|---|---|
| | No marcó | En proceso | Implementado |
| Identificación de conocimientos y expertos. | 41,4 | 27,9 | 30,6 |
| Herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos. | 37,8 | 56,77 | 24,33 |
| Adquisición de conocimientos externos e internos. | 67,15 | 12,6 | 20,25 |
| Desarrollo de conocimientos en actividades | 43,12 | 43,9 | 12,82 |
| Sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos. | 38,1 | 24,68 | 42,63 |
| Sistemas/Herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional. | 47,25 | 22,27 | 30,37 |
| Creación de comunidades de aprendizajes y/o práctica. | 41,85 | 48,67 | 9,45 |
| Sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales | 39,6 | 23,7 | 36,62 |
| Gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos. | 40,5 | 24,3 | 35,12 |
| Sistemas de toma de decisiones basados en conocimientos. | 44,11 | 22,95 | 32,86 |

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestran los **obstáculos** que, a juicio del 45.9% de los trabajadores, presenta hoy la GC en la organización. Como ya se comentó en el caso anterior, se agrupan por nivel de importancia donde (1) comprende la mayor importancia y (8) la menor. Se debe recordar que son interpretados los resultados tomando en cuenta los intervalos de 1-4 como importancia máxima y 5-8 importancia mínima (Gráfico # 22).

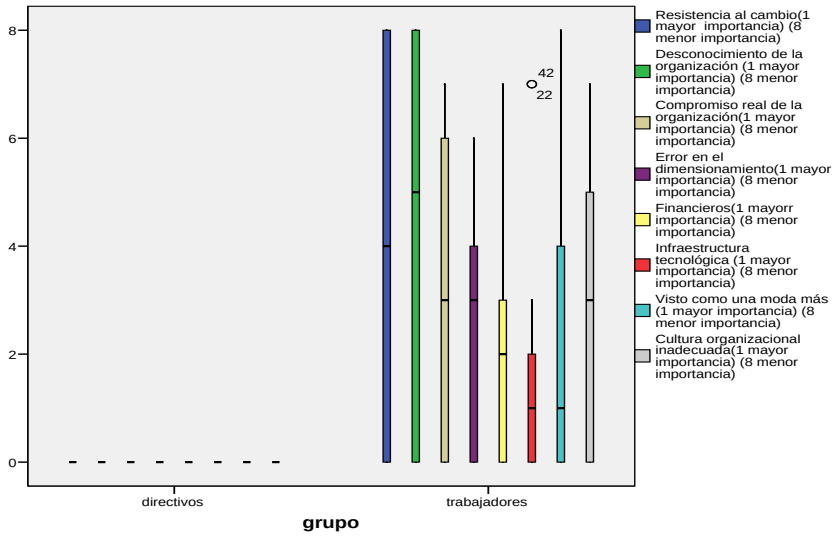



Gráfico # 22. Principales obstáculos para la GC en la SBCC
Fuente: Elaboración propia

Agrupando en orden descendente de importancia, los obstáculos señalados por los **trabajadores** estarían:

1. Infraestructura tecnológica.
2. Financieros.
3. Error en el dimensionamiento.
4. Ser visto como una moda más.
5. Cultura organizacional inadecuada.
6. Compromiso real de la organización.
7. Resistencia al cambio.
8. Desconocimiento de la organización.

Estos resultados evidencian que los principales obstáculos que encuentra la GC en la sucursal están en orden de: la infraestructura tecnológica que no favorece, el no contar con los recursos financieros suficientes para apoyar la iniciativa, errores en el dimensionamiento a la hora de desarrollar la práctica, así como el hecho de considerar la GC como algo más, es decir "una moda pasajera".

Es pertinente señalar que en el bloque VI, donde se relacionan los **beneficios** asociados a la GC, los **trabajadores** no identifican beneficios relacionados con la satisfacción de clientes externos e internos. En cuanto al beneficio asociado a la calidad en los servicios y a la calidad y aceptación de la toma de decisiones no se puede establecer un criterio único, ya que hubo amplia variabilidad y concentración en las respuestas (Gráfico # 23).

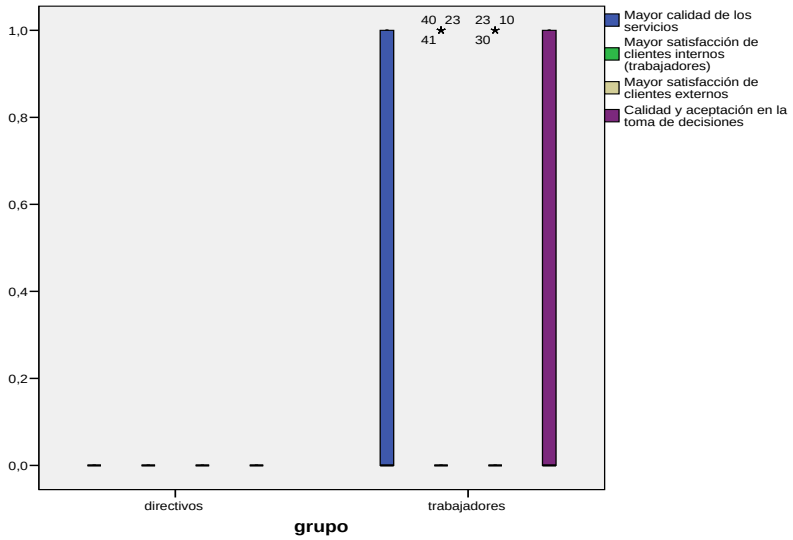



Gráfico # 23. Beneficios asociados a la GC en la SBCC
Fuente: Elaboración propia

Como resultado del bloque VII, se pudo conocer cuál era la **visión de futuro** con relación a la GC del resto de los encuestados que en la pregunta filtro VI, respondieron negativamente (Gráfico # 24).

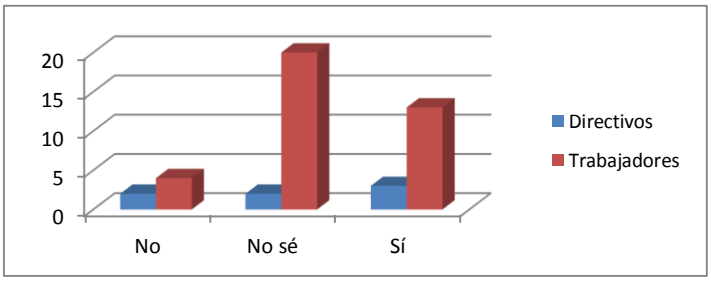



Gráfico # 24. Intención de futura con la GC en la SBCC
Fuente: Elaboración propia

Tabla # 31. Frecuencias asociadas al gráfico 24(SBCC)

| Está considerando su organización iniciar proyectos de GC | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Criterio de los directivos | | Frecuencia | Porcentaje válido | Acumulado |
| | No | 2 | 28,6 | 28,6 |
| | No sé | 2 | 28,6 | 57,1 |
| | Sí | 3 | 42,9 | 100 |
| | Total | 7 | 100,0 | |

Tabla # 32. Frecuencias asociadas al gráfico 24 (SBCC)

| Está considerando su organización iniciar proyectos de GC | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Criterio de los trabajadores | | Frecuencia | Porcentaje válido | Acumulado |
| | No | 4 | 10,8 | 10,8 |
| | No sé | 20 | 54,1 | 64,9 |
| | Sí | 13 | 35,1 | 100 |
| | Total | 37 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en el gráfico 24, el 42,9% de los **directivos**, aseguran que la organización está considerando iniciar procesos de GC en la organización, sin embargo no es del conocimiento

del resto dígase el 57,2% (sumatoria de los que plantean que no y que no saben). En el caso de los **trabajadores** el 35.1% plantea que sí y el 64.9% que no o que no saben.

Al presentarle a los directivos el conjunto de procesos y sistemas de GC para que identificaran cuáles podría ir desarrollando la organización a corto plazo, según un orden de prioridad donde 9 comprendía la máxima prioridad y 1 la prioridad mínima. Los resultados fueron los siguientes (tabla # 33).

Tabla # 33.Prioridad concedida a los procesos y sistemas de GC (Directivos de la SBCC)

| Procesos y sistemas de gestión del conocimientos | Prioridad | En proceso |
|---|---|---|
| Identificación de conocimientos y expertos. | 9 | 57,1% |
| Herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos. | 8 | 42,9% |
| Adquisición de conocimientos externos e internos. | 7 | 42,9% |
| Desarrollo de conocimientos en actividades | 7a | 28,64% |
| Sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos. | 4 | 42,9% |
| Sistemas/Herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional. | 4 | 28,6% |
| Creación de comunidades de aprendizajes y/o práctica. | 5a | 20% |
| Sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales | 0 | 0 |
| Gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos. | 8a | 30% |
| Sistemas de toma de decisiones basados en conocimientos. | 9a | 30% |

a) Existe más de una prioridad. Se selecciona la mayor

Fuente: Elaboración propia

Considerando la misma escala utilizada en el objeto de estudio anterior (Dirección General de la Cadena de Tiendas) donde:

- Respuestas entre 1-3 prioridad baja.
- Respuestas entre 4-6 prioridad media.
- Respuestas entre 7-9 prioridad alta.

Se puede decir que para los directivos la **mayor prioridad** estaría en casi todos los procesos, con la excepción de los sistemas/herramientas de captura y retención de conocimientos, los sistemas computacionales de difusión y transferencia así como la creación de comunidades de aprendizaje y/o práctica, a los cuales les asignan **prioridad media**. En el caso de los sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales no lo conciben dentro de sus prioridades, situación similar a la ocurrida en el objeto de estudio anterior (DGCT). Lo anterior llama la atención, pues la política del país hace énfasis en el desarrollo y fortalecimientos de las competencias laborales en cada organización, bajo los preceptos del perfeccionamiento empresarial, donde precisamente unas de las normativas a cumplir, es tener certificado el Sistema de Gestión Integral de Capital Humano (SGICH) en el cual su eje central son las competencias.

Los resultados de los trabajadores se muestran en la tabla # 34. Para ellos, como se explicó anteriormente, se hizo un desglose de cada uno de los aspectos, para facilitarles su comprensión. Es preciso recordar que la escala, en este caso, comprendía el valor (1) como máxima prioridad y (9) la mínima considerando que:

- Respuestas entre 1-3 prioridad alta.
- Respuestas entre 4-6 prioridad media.
- Respuestas entre 7-9 prioridad baja.

Tabla # 34. Prioridad concedida a los procesos y sistemas de GC (Trabajadores de la SBCC)

| Procesos y sistemas de gestión del conocimientos | Acciones | Prioridad | Porcentaje |
|---|---|---|---|
| Identificación de conocimientos y expertos. | Me gustaría, que cuando necesite saber sobre un tema en particular que no domino: | | |
| | Saber quién es la persona que posee el conocimiento y la experiencia en mi organización. | 1 | 56.80% |
| | Saber en qué área localizarla. | 2 | 48.60% |
| | Tener fácil acceso a él/ella. | 3 | 56.80% |
| Herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos | Me gustaría poder visualizar y acceder a los expertos y a sus conocimientos en mi organización mediante herramientas como: | | |
| | Directorio y sección amarilla de expertos. | 2 | 35.10% |
| | Mapas de conocimiento. | 1 | 27% |
| | Topografías del conocimiento. | 3 | 21.60% |
| | Mapas de los activos del conocimiento. | 4 | 24.30% |
| | Sistemas de información geográfica. | 8 | 37.80% |
| | Los mapas de las fuentes del conocimiento. | 7 | 18.90% |
| | La red de respuesta rápida. | 2 | 21.60% |
| | Redes de comunicación. | 1 | 43.20% |
| | Redes de expertos. | 9 | 35.10% |
| Adquisición de conocimientos | Me gustaría que la organización pudiera actualizar y renovar sus conocimientos mediante: | | |
| | Cursos. | 1 | 67.60% |
| | Talleres. | 2 | 43.20% |
| | Conferencias. | 3 | 40.50% |
| | Eventos. | 4 | 54.10% |
| | Fórum. | 5 | 67.60% |
| | Informes de consultorías, auditorias. | 6 | 97.30% |
| Desarrollo de conocimientos en actividades | Me gustaría que existiera más innovación y desarrollo en los servicios que prestamos , para ello: | | |
| | Debemos contar con un sistema que estipule y norme todo lo concerniente a este proceso. | 1 | 73% |
| | Debemos implementar cada una de las acciones planificadas en el sistema. | 2 | 56.80% |
| | Debemos evaluar y controlar dichas acciones | 3 | 56.80% |
| | Debemos premiar los mejores resultados. | 4 | 56.80% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos | Me gustaría que los nuevos conocimientos, experiencias e información que surjan en la organización sean transferidos a todas las áreas para ello: | | |
| | Deben estar equipadas todas las áreas con al menos una computadora. | 1 | 40.50% |
| | Los equipos de trabajo que tenemos, deben contar con herramientas que faciliten la comunicación. | 2 | 45.90% |
| | Todas las áreas deben estar conectadas en red. | 3 | 37.80% |
| | Deben crearse foros virtuales. | 4 | 21.60% |
| | Deben crearse portales corporativos. | 5 | 29.70% |
| | Crearse Boletines Informativos. | 6 | 40.50% |
| | Debe estar bien documentada y clasificada nuestra información en la red. | 7 | 43.20% |
| | Los sistemas deben ser amigables. | 8 | 56.80% |
| | La localización de la información debe resultar asequible a cualquier usuario. | 9 | 51.40% |
| Sistemas /Herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional | Me gustaría que toda la experiencia y mejores prácticas desarrolladas en mi organización, sea almacenadas y guardadas en algún lugar: | | |
| | Base de datos especializada. | 1 | 83.80% |
| | Repositorios de información. | 2 | 59.50% |
| | Memoria electrónica de registro de datos. | 3 | 54.10% |
| | Procedimientos documentados de los procesos. | 4 | 64.90% |
| Creación de comunidades de aprendizaje y/o práctica | Me gustaría que ante cada invención, nueva práctica, desarrollada por algún trabajador de mi organización : | | |
| | Se socialice el "*know- how*" (saber hacer) entre todos los trabajadores del área donde fue creada. | 1 | 59.50% |
| | Se socialice el "*know -how*" (saber hacer) entre todos los trabajadores de la organización. | 2 | 40.50% |
| | Se socialice los resultados entre los miembros del área. | 3 | 35.10% |
| | Se socialice los resultados a todos los miembros de la organización. | 4 | 40.50% |
| Sistema de aprendizaje basado en competencias laborales | Me gustaría que mi organización adquiriera la categoría "de entidad en aprendizaje permanente basada en competencia para ello: | | |
| | Deben ser identificadas las competencias de la organización. | 1 | 77,3% |
| | Deben ser identificadas las competencias de los procesos. | 2 | 63,6% |
| | Deben ser identificadas las competencias de todos los puestos. | 3 | 72,7% |
| | Se debe realizar el diagnóstico y determinación de las necesidades de capacitación. | 4 | 73% |
| | Se deben elaborar los planes de capacitación y desarrollo de la organización. | 5 | 67.60% |
| | Se deben ejecutar los planes propuestos. | 6 | 67.60% |
| | Se debe destinar presupuesto para el aseguramiento material y financiero de la ejecución del plan. | 7 | 67.60% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos | Se deben seleccionar los instructores para impartir las acciones de capacitación. | 8 | 83.80% |
| | Se debe evaluar el impacto de la capacitación. | 9 | 78.40% |
| | Me gustaría que mi organización trabajase bajo un enfoque de proceso basado en conocimiento para ello: | | |
| | Se debe identificar todos los procesos en la organización (estratégicos, calves y de apoyo). | 1 | 67.60% |
| | Se debe elaborar un manual de procesos con sus respectivas fichas. | 2 | 51.40% |
| | Se debe identificar las áreas de conocimiento declaradas en los procesos en función de renovarlos sistemáticamente. | 3 | 73% |
| | La alta dirección debe controlar el funcionamiento interno de la organización mediante los resultados de los procesos y sus áreas de conocimientos claves. | 4 | 73% |
| Sistema de toma de decisiones basado en conocimientos | Me gustaría que las decisiones estratégicas de mi organización fueran tomadas teniendo en cuenta: | | |
| | Las aportaciones que hacen los trabajadores y representantes de área, en asambleas, reuniones, consejillos. | 1 | 59.50% |
| | Los balances de resultados. | 2 | 62.20% |
| | Resultados de fórum científicos. | 3 | 35,1% |
| | El conocimiento disponible en los repositorios y bases de datos de la organización. | 4 | 40.50% |
| | Criterios centralizados del consejo de dirección. | 5 | 67,6% |
| | Criterios individuales del director. | 6 | 83.80% |

a) Existen más de una prioridad. Se toma en cuenta la mayor

Fuente: Elaboración propia

Si se hace un balance de las respuestas de los trabajadores, se puede observar que las prioridades, en el desarrollo de estos procesos o sistemas de GC son media-alta, con la excepción de algunos casos puntuales dentro de algunos procesos o sistemas genéricos, donde la prioridad es baja ,como es el caso de los sistemas de información geográfica, los mapas de las fuentes del conocimiento y las redes de expertos como parte de las: herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos. En el caso de los sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos no le dan prioridad a: la documentación y clasificación de la información en la red, así como a la amigabilidad de los sistemas en general y la accesibilidad de la información para cualquier usuario. Con relación a los sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales como en la organización anterior, tampoco le dan prioridad a destinar presupuesto para el aseguramiento material y financiero para la ejecución del plan de capacitación, la selección de instructores para que presten los servicios y mucho menos a la evaluación de su impacto en la organización.

Cabe resaltar que en las dos organizaciones estudiadas hasta el momento, los resultados en éste punto de la encuesta coinciden en gran medida, lo que se considerará como tendencia, a la hora de valorar de conjunto estos aspectos.

Ya por último, se muestran los resultados sobre lo que plantean los encuestados acerca de la creación de algún puesto de alto nivel responsable de la iniciativa de GC, así como la importancia que le conceden al tema en sentido general, ubicados en el contexto actual que enfrenta el país, a partir de la flexibilización y apertura de diversas políticas y regulaciones estatales con relación a la comercialización y a la prestación de servicios. (Gráfico # 25).

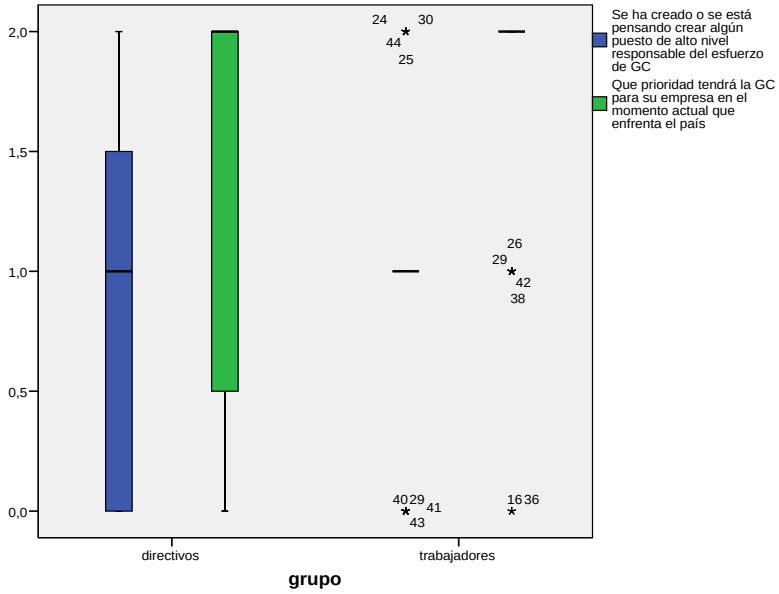



Gráfico # 25. Visión de futuro con la GC en la SBCC.
Fuente: Elaboración propia

La escala para estas preguntas fue la misma que en el caso de estudio anterior donde NO: 0; NO SÉ: 1; SÍ: 2 (para la primera pregunta) prioridad baja: 0, prioridad media: 1 y prioridad alta: 2 (en la segunda pregunta).

Observando el gráfico # 25, se puede decir que ni directivos ni trabajadores consideran que se esté valorando la opción de crear algún puesto de alto nivel, responsable de la iniciativa de GC en la organización, ya que las respuestas se con centran entre los valores 0 y 1. Con relación a la importancia del tema los directivos le asignan una importancia media-alta, aunque existe amplia variabilidad en las respuestas, en cambio los trabajadores, sí le conceden alta importancia, exceptuando los casos atípicos, los cuales no son representativos de la población en cuestión.

A continuación se presentan los resultados del diagnóstico, con relación al proceso de decisión en la sucursal bancaria.

**b.2- Diagnóstico de la toma de decisiones (SBCC)**

Con relación al **primer bloque** de preguntas de este tema, se puede decir que la **frecuencia** con que toman decisiones los directivos es alta, asociada "muchas veces" tanto a **problemas** como a **oportunidades**. En cuanto al **método** con que toman la decisión, la minoría considera que lo hace de forma individual y la mayoría plantea que se realiza este proceso de forma colectiva. Los trabajadores ratifican el criterio de los directivos pero difieren en que la toma de decisiones que realizan se asocia "muchas veces" se asocia a oportunidades, no obstante existe una amplia variabilidad de criterios en esta pregunta, encontrando respuestas en toda la escala tanto a favor como en contra de este planteamiento (Gráfico # 26).

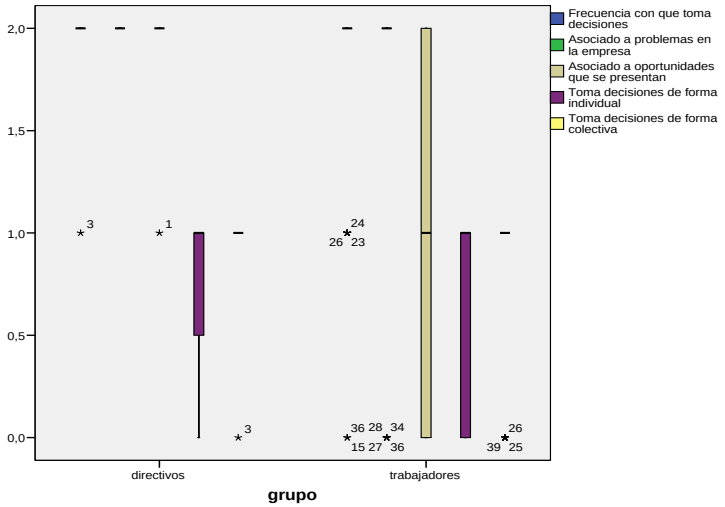



Gráfico # 26. Frecuencia/Asociado a qué/Método de TD en la SBCC
Fuente: Elaboración propia

A continuación se expone, **cómo desarrollan** los directivos el **proceso de toma de decisiones** en la organización, a partir de la selección que hicieron del conjunto de acciones que les fue presentada. Donde 1 significa la primera acción que realizan los directivos ante un proceso como éste y 7 la última (Tabla # 35).

Tabla # 35. Proceso de decisiones (Respuesta de los directivos de la SBCC)

| Proceso de toma de decisiones | Moda | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|---|
| Me dedico a buscar información sobre el problema u oportunidad | 1 | 4 | 57% |
| Sobre la marcha del problema u oportunidad tanteo la solución | 2 | 3 | 43% |
| Me detengo a evaluar diferentes alternativas de solución u opciones | 3 | 4 | 57% |
| Propongo diferentes alternativas de solución u opciones | 3a | 3 | 43% |
| Selecciono las alternativas de solución u opciones | 4a | 3 | 43% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| más adecuadas | | | |
| Controlo que las acciones implementadas reviertan la solución | 5a | 2 | 29% |
| Asigno la persona que mejor pudiera implementar la alternativa seleccionada | 6a | 3 | 43% |

a) Existe más de una moda se selecciona el valor más cercano a 1

Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse en la tabla, el proceso de toma de decisiones en la Sucursal no se desarrolla de forma adecuada, ya que el orden que describe sus **directivos** no es el correcto, evalúan las opciones antes de proponerlas y controlan la implementación de las acciones antes de asignar a la persona para llevar a vías de hecho la decisión tomada. Sumado a que incorporan el elemento de tantear la solución en función del problema, lo cual indica que el proceso de decisiones no cumple un orden lógico de pasos dentro de la organización, más bien se realiza de forma intuitiva y experimental.

Al observar la respuesta de los **trabajadores** (tabla # 36) se comprueba lo anterior, es decir, que el proceso de decisión en la organización no se desarrolla siguiendo la estructura lógica que define la literatura para que éste proceso tenga lugar y sea efectivo:

1. Buscar información sobre el problema u oportunidad que se le presenta.
2. Proponer diferentes alternativas de solución u opciones.
3. Evaluar diferentes alternativas de solución u opciones.
4. Seleccionar las alternativas de solución u opciones más adecuadas.
5. Asignar la persona que mejor pudiera implementar la alternativa seleccionada.
6. Controlar que las acciones implementadas reviertan la solución.

La opción de tantear la solución sobre la marcha del problema u oportunidad se incluyó en la encuesta con todo propósito, pues se conoce mediante investigaciones de la práctica, que muchas veces, es ésta la alternativa que eligen los directivos por la urgencia de las situaciones que se les presentan.

Tabla # 36: Criterio de los trabajadores con relación al proceso de decisiones desarrollado por sus jefes inmediatos (SBCC)

| Proceso de toma de decisiones | Moda | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|---|
| Se dedica a buscar información sobre el problema u oportunidad que se le presenta | 1 | 23 | 62,2 |
| Su jefe se detienen a evaluar diferentes alternativas de solución u opciones | 2 | 14 | 37.8 |
| Sobre la marcha del problema u oportunidad su jefe tantea la solución | 3 | 12 | 32.4 |
| Su jefe propone diferentes alternativas de solución u opciones | 3a | 9 | 24.3 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Su jefe selecciona las alternativas de solución u opciones más adecuadas | 3a | 8 | 21.6 |
| Su jefe asigna la persona que mejor pudiera implementar la alternativa seleccionada | 5 | 12 | 32.4 |
| Su jefe controla que las acciones implementadas reviertan la solución | 7 | 20 | 54.1 |

a) Existe más de una moda se selecciona el valor más cercano a 1

Fuente: Elaboración propia

Con relación a la **identificación de personas claves** para dar solución al problema u oportunidad, se puede decir, que los **directivos** consideran que tienen identificadas a las personas que pudieran llevar a vías de hecho cualquier problema que se presente en la organización o emprender un proyecto nuevo asociado a alguna oportunidad. Además reconocen que tienen fácil acceso a ellas y así lo confirman los **trabajadores**, toda vez que los resultados mostrados por el SPSS apuntan hacia la respuesta positiva (Gráfico # 27).

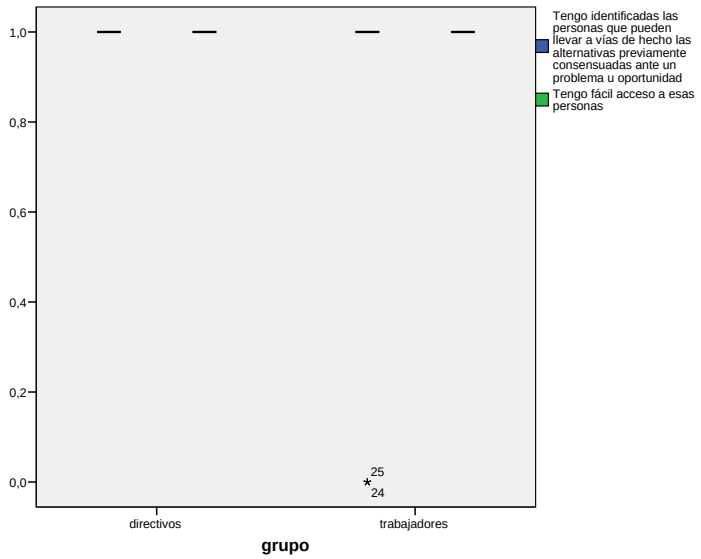



Gráfico # 27. Identificación y acceso a personas claves para la TD en la SBCC

Fuente: Elaboración propia

Con relación a las **características de la información** para la toma de decisiones, los directivos afirman que "a veces" tienen acceso al conjunto de información que les permite tomar decisiones según su nivel y que "a veces" les llega a través de medios informáticos. Con relación a si la información les llega en el momento oportuno y con la calidad requerida, las respuestas oscilan entre el "si" y el "a veces" dígase 2 y 1 respectivamente. Los trabajadores coinciden con los directivos en todo, menos en el acceso al conjunto de información que les permite a sus jefes tomar decisiones según su nivel, ya que el grueso de la caja se mueve entre el 0 "no" y el 1 "a veces" (Gráfico # 28).

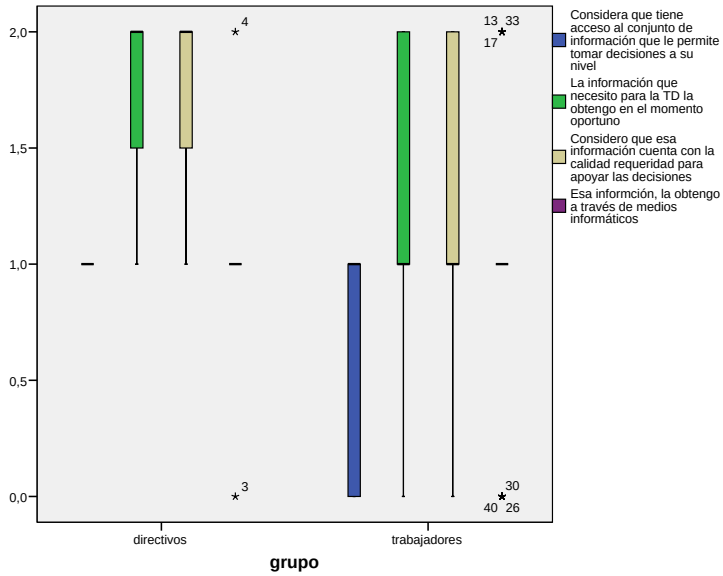



Gráfico # 28. Características de la información para la TD en la SBCC
Fuente: Elaboración propia

Lo resultados que se presentan a continuación en el gráfico # 29 refuerza lo planteado anteriormente por directivos y trabajadores, ya que como **herramientas** tecnológicas en **apoyo a la TD** solo declaran la utilización del correo electrónico, aunque existe amplia variabilidad de respuesta en **ambos encuestados**, que impide predecir comportamiento alguno en muchas de las opciones.

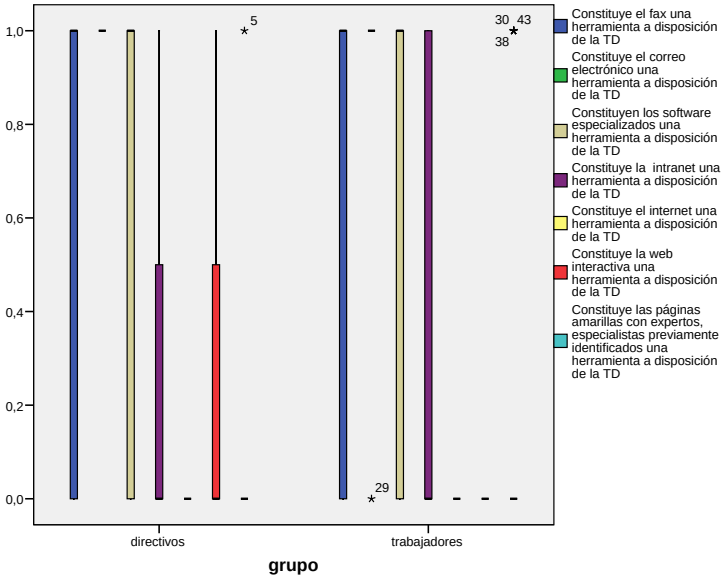



Gráfico # 29. Herramientas de apoyo a la TD en la SBCC
Fuente: Elaboración propia

De igual forma les fue presentado a ambos grupos de encuestados, el conjunto de **espacios de interacción social**, con el objetivo que identificaran en qué medida estos contribuían a la toma de

decisiones en la Sucursal. En este caso **directivos** y **trabajadores** concuerdan en que los despachos y las reuniones, contribuyen entre poco y mucho a la toma de decisiones. El resto de los espacios no lo consideran o simplemente plantean que apoyan poco a la TD como es el caso de las actividades recreativas (a juicio de los trabajadores). En el caso de los matutinos los directivos consideran que aportan poco y en los trabajadores hubo amplia variabilidad de respuesta en esa opción, por lo que existen criterios a todo lo largo de la escala a favor y en contra (Gráfico # 30).

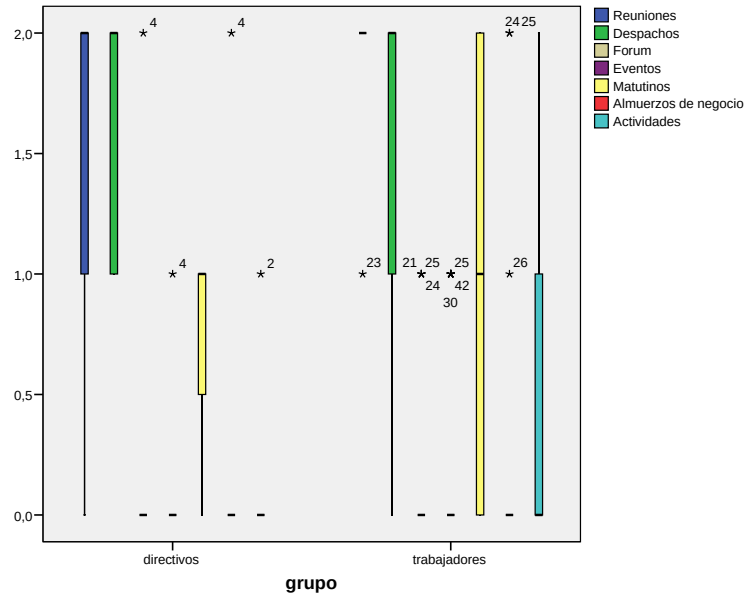



Gráfico # 30. Espacios sociales en apoyo a la TD en la SBCC
Fuente: Elaboración propia

En el bloque de preguntas VIII, se pudo comprobar que la herramienta tecnológica utilizada por los directivos, para hacer llegar la decisión, coincide con la misma que utilizan para obtener información, en este caso, el correo electrónico. De igual forma sucede con los espacios de interacción social para comunicar la decisión, afirman que la vía más utilizada es mediante reuniones.

Ya por último, se presenta la incidencia de los **elementos contextuales** en la sucursal con relación al proceso de TD. Como puede observarse en el gráfico # 31, los **directivos** consideran que la gestión organizacional actual y las políticas y normas institucionales vigentes inciden positivamente en los procesos de TD en la organización, coincidiendo en este caso sus criterios, con el de los **trabajadores**. En relación a la cultura organizacional existente y la comunicación organizacional establecida, no se pudo definir criterio alguno en ninguno de los dos grupos de encuestados al ser amplia la variabilidad de respuestas. Por último, con relación a la cultura informacional creada en la organización en el caso directivo, no se pudo llegar al consenso, en cambio para los trabajadores, queda claro que incide negativamente en los procesos de decisiones que se llevan a cabo en la organización.

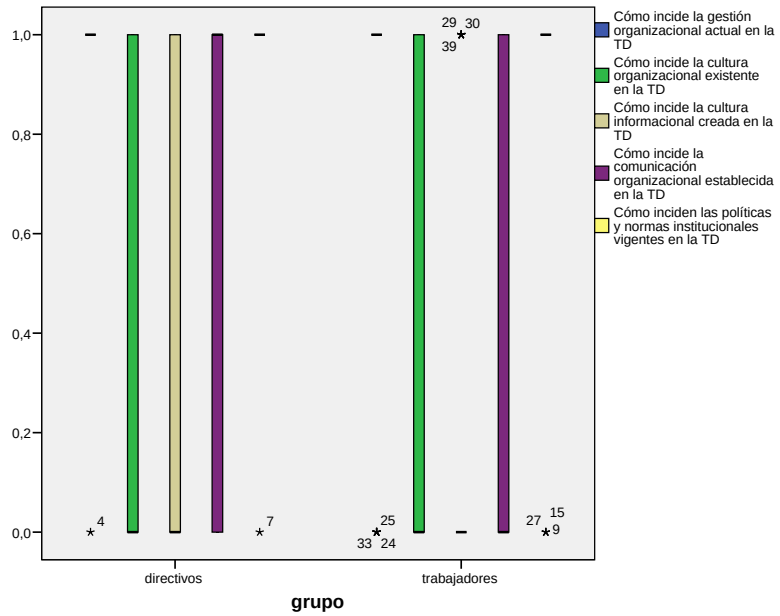



Gráfico # 31. Elementos contextuales de la TD en la BCCC
Fuente: Elaboración propia

Hasta aquí los resultados obtenidos en la Sucursal Bancaria, solo queda investigar el comportamiento de las variables de estudio GC y TD en el caso número tres y último: la instalación turística hotelera.

### c) Instalación Turística Hotelera (ITH)

#### c.1- Diagnóstico de la gestión del conocimiento (ITH)

La descripción del **perfil de los encuestados** en la ITH se describe a continuación en las tablas # 37 y 38.

Tabla # 37. Perfil del Directivo (ITH)

| Perfil directivo | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nivel directivo | | Género | | Edad | | Escolaridad | | Categoría científica | | Experiencia como cuadro | |
| 1ero | 2do | M | F | 36-45 | + 46 | Téc. | Univ. | No | Maestría | 1-5 | 11-20 |
| 25% | 75% | 50% | 50% | 75% | 25% | 8,9% | 91,1% | 75% | 25% | 75% | 25% |

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, la mayoría de los **directivos** encuestados (75%) pertenecen al 2do nivel de dirección y solo el 25% al primer nivel. Existe una proporción equivalente entre mujeres y hombres (50%). El promedio de edad representativo en este grupo es de 36-45 años con un 75%, el resto (25%) tiene más de 46 años. Es de destacar como positivo el nivel de escolaridad ya que el 91,1% son universitarios, solo el 8,9% es técnico medio. Al igual que en los casos anteriores, el porcentaje relacionado con la categoría científica sigue siendo bajo, ya que solo el 25% tiene

cursada una maestría y el resto 75% no tiene titulación en este sentido. Por último los años de experticia como cuadro se consideran bajos, ya que el mayor porcentaje (75%) se concentra entre 1 y 5 años.

En el caso de los **trabajadores** el 91.1% se subordina a directivos del 2do nivel y solo el 8.9% al primero. En cuanto al sexo, la relación de mujeres es mayor a la de los hombres 58,9% contra 41,1%. En ésta población la edad promedio está por encima de 46 años. El nivel de escolaridad en este caso se considera bajo, ya que el porciento de técnicos medios 87,5% es mayor al de los universitarios 12,5%. Se consideran bajos los niveles de categoría científica (elemento éste que ha sido una constante en los tres casos estudiados). Los que no tienen estudios de maestría representan el 82,1% del total, en cambio, los que sí tienen este título representan solo el 17,9%. Los años de experiencia en la organización, en este grupo, tampoco son muchos de 1 a 5 el 50% aunque existen trabajadores que llevan más de 20 años en la institución y representan el 26.8% (Tabla # 38).

Tabla # 38. Perfil del trabajador (ITH)

| Perfil del trabajadores | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nivel directivo | | Género | | Edad | | | Escolaridad | | Categoría científica | | Años de experiencia | | | |
| 1ero | 2do | M | F | 25-36 | 36-45 | + 46 | Téc. | Univ | No | Maestría | 1-5 | 6-10 | 11-20 | + 20 |
| 8,9% | 91,1% | 41,1% | 58,9% | 32,1% | 26,8% | 41,1% | 87,5% | 12,5% | 82,1% | 17,9% | 50% | 5,4% | 17,9% | 26,8% |

Fuente: Elaboración propia

Una vez descrito los perfiles de los encuestados, se presenta el **perfil de la institución** según la consideración de sus miembros. Como puede observarse en el gráfico # 33, con relación al **enfoque competitivo** distintivo existe variabilidad en las respuestas de los **directivos**, no obstante el grueso de la caja se concentra entre 1 y 2,5 lo que indica que a juicio de este grupo, la organización se distingue por la calidad en los servicios y la eficiencia operacional. Con relación al **enfoque organizativo**, aunque también las respuestas presentan variabilidad, el ancho de la caja se concentra en los valores 3-5 lo que significa, que consideran que la organización se distingue por su transición hacia la descentralización, por su enfoque orientado a procesos y por su enfoque orientado a las competencias, sin embargo, cuando se realizó la revisión documental no quedaron evidencias en este sentido.

En el caso de los **trabajadores,** el ancho de la caja se concentra entre 1.5 y 4 en la primera pregunta, lo cual significa que con la excepción de la diferenciación por calidad consideran que el Hotel se distingue competitivamente por su eficiencia operacional, por innovación (nuevos servicios) y adaptabilidad a los clientes (internos y externos). Con relación al enfoque organizativo en el Hotel, al existir amplia variabilidad en las respuestas no se pudo determinar un criterio único por parte de este grupo de encuestados.

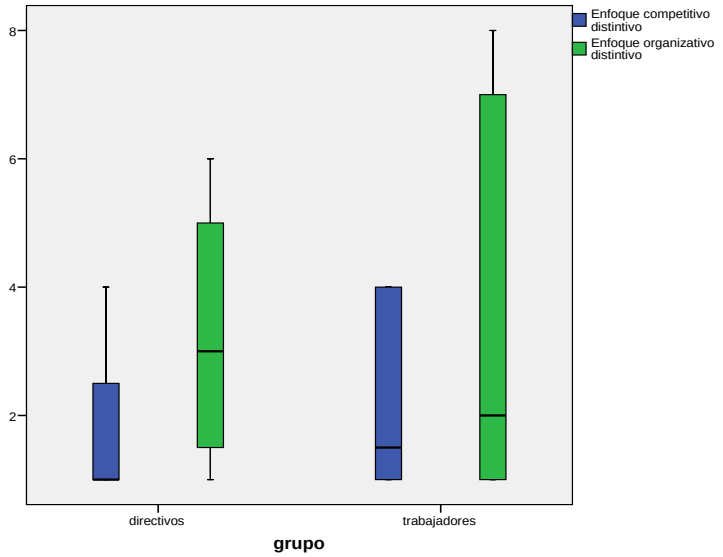



Gráfico # 32. Enfoque competitivo y organizativo en la ITH
Fuente: Elaboración propia

Una vez determinado el perfil de los encuestado y el de la organización, se procedió al diagnóstico de los elementos específicos del tema de GC, respondiendo de igual forma a cada uno de los 7 bloques de preguntas diseñados en la encuesta. El primero de ello, **comprensión sobre el tema**, se describe a continuación en la gráfico # 33.

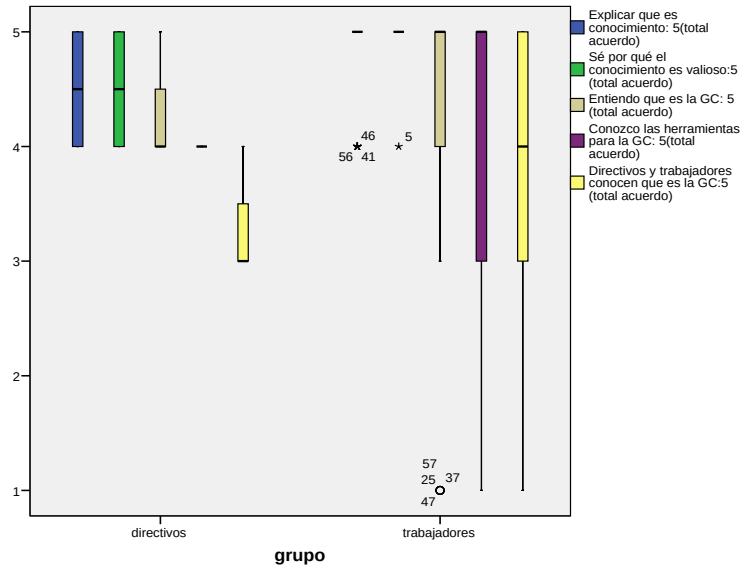



Gráfico # 33. Comprensión sobre la GC en la ITH
Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en el gráfico 33 las respuestas de **directivos** y **trabajadores** se encuentran por encima de 3, lo que se considera favorable, pues significa que ambos grupos pueden explicar claramente que es conocimiento, saben por qué el conocimiento es valioso para su organización,

entienden qué es la gestión del conocimiento así como sus herramientas. Por último, aunque en menor proporción, aseguran que la organización en general dígase directivos y trabajadores conocen y comprenden esta forma de gestión (la GC). Cabe señalar, que en las dos últimas preguntas, los trabajadores marcaron en todas las opciones de la escala no obstante la mayor concentración, tal y como muestra la caja, fue en los valores 3 y 5.

Luego se procedió a verificar la **intención de la organización** con relación al tema. Como se explicó en los casos anteriores, la finalidad de este bloque de preguntas consiste en identificar las perspectivas de desarrollo de la práctica en la organización, partiendo del análisis de cómo se concibe hoy la GC en su proyección Estratégica. En el caso concreto de la ITH los resultados fueron los siguientes (Gráfico # 34).

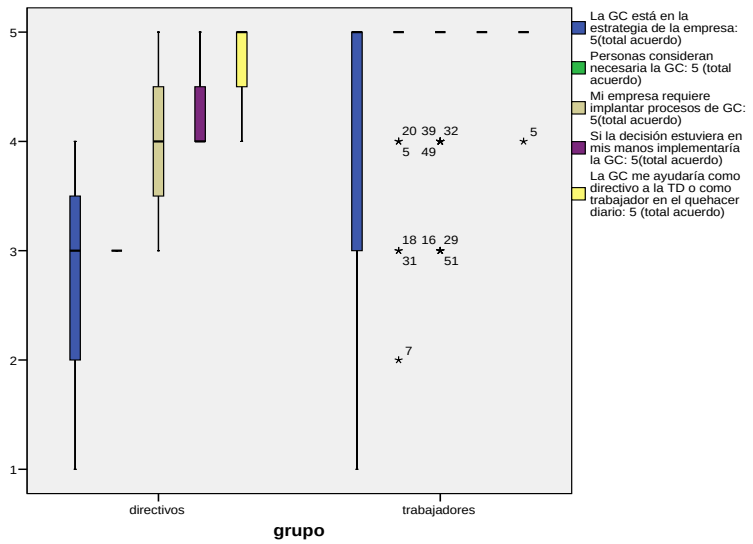



Gráfico # 34. Intención de la ITH con relación a la GC
Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en el gráfico # 34, **directivos** y **trabajadores** coinciden en la mayoría de los aspectos, es decir, ambos consideran que la organización requiere implantar procesos de gestión del conocimiento, que apoyarían la decisión en caso de que se decidiera implementarla, y reconocen que la misma, les ayudaría en su trabajo diario. Sin embargo los directivos no comparten el criterio de los trabajadores, acerca de que la GC forma parte de la proyección estratégica, como tampoco, que las personas dentro de la organización consideran necesario que se trabaje bajo el enfoque de gestión del conocimiento, así lo demuestra el diagrama de caja presentado.

El bloque de pregunta III, dedicado a identificar los **requerimientos** necesarios para emprender la iniciativa demostró que, como requerimientos esenciales y con una prioridad media-alta (para los **directivos**) están:

1. Entender bien en qué se basa la nueva lógica de gestión.
2. Sustentarlo en la estrategia de la organización.
3. Diseñar programas de capacitación en el tema tanto para los directivos como el resto del personal.
4. Implementar programas de capacitación en el tema tanto para los directivos como el resto del personal.
5. Crear una cultura de gestión y socialización del conocimiento.
6. Metodologías que guíen el proceso.
7. Liderazgo que impulse y mantenga vivo el proyecto.
8. Infraestructura computacional (redes, Internet, intranet que como soporte técnico).

Por otro lado con una prioridad media-baja (los directivos) conciben:

1. El Intercambio de experiencias con otras organizaciones que demuestren la factibilidad y beneficios
2. Ayuda de consultores expertos que apoyen.
3. Sistemas de medición de intangibles para su evaluación.

No obstante, se puede observar en este grupo amplia variabilidad de respuestas, por lo que muchos de estos criterios se mueven a todo lo largo de la escala.

Los trabajadores coinciden con los directivos en los aspectos 6 y 8, al resto le conceden alta prioridad. (Gráfico # 35)

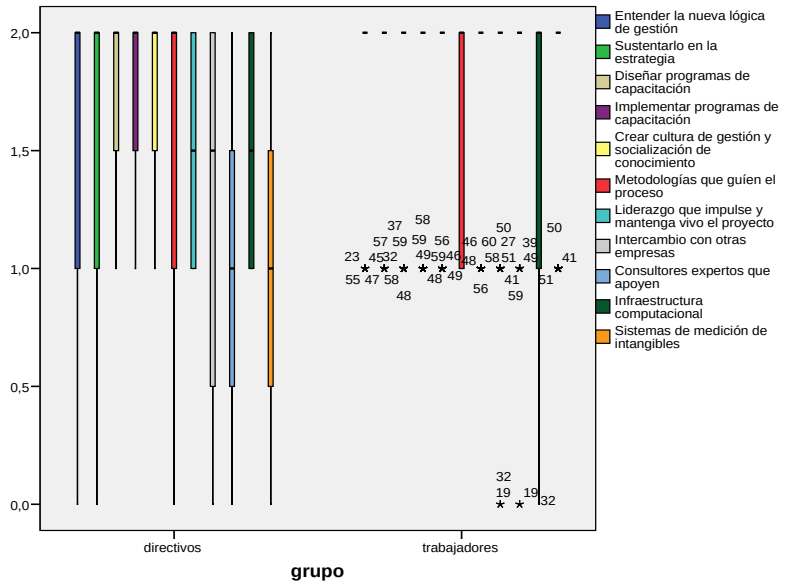



Gráfico # 35. Requerimientos necesarios para la GC en la ITH
Fuente: Elaboración propia

El bloque IV con su pregunta filtro, permitió identificar en la ITH, aquellos encuestados que consideran que en la organización se desarrollan **acciones** de GC y los que consideran que no. (Gráfico # 36)

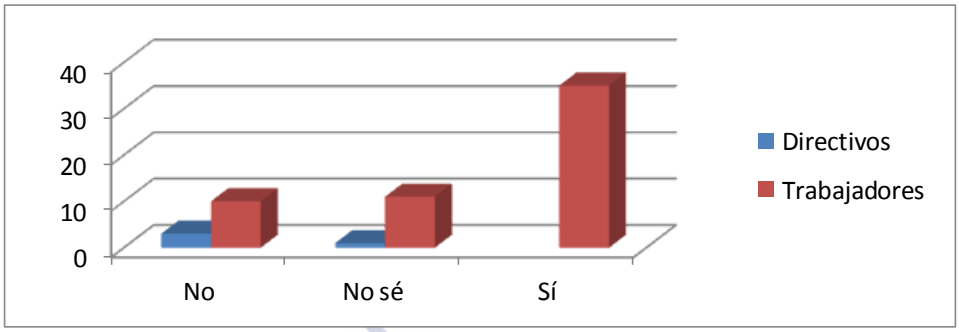



Gráfico # 36. Desarrollo de acciones de GC en la ITH
Fuente: Elaboración propia

Tabla # 39. Frecuencias asociadas al gráfico 36 (ITH)

| La organización realiza procesos de GC | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Criterio de los directivos | | Frecuencia | Porcentaje válido | Acumulado |
| | No | 3 | 75 | 75 |
| | No sé | 1 | 25 | 100 |
| | Total | 4 | 100,0 | |

Tabla # 40. Frecuencias asociadas al gráfico 36 (ITH)

| La organización realiza procesos de GC | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Criterio de los trabajadores | | Frecuencia | Porcentaje válido | Acumulado |
| | No | 10 | 17,9 | 17,9 |
| | No sé | 11 | 19,6 | 37,5 |
| | Sí | 35 | 62,5 | 100 |
| | Total | 56 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse el 25% de los **directivos** desconocen que la organización desarrolla acciones de GC en la ITH y el 75% categóricamente considera que no, en cambio en los **trabajadores** son más los que plantean que sí se desarrolla la GC (62,5%) que los que consideran lo contrario (37.5%). En las tablas # 41 y 42 se presenta la información que respalda los criterios anteriores, es decir, se define qué procesos y herramientas de GC desarrolla realmente la ITH y cuáles no.

Tabla # 41. Procesos y sistemas de gestión del conocimiento en la ITH
(Respuesta de los directivos)

| Procesos y sistemas de gestión del conocimiento | Porcentaje | | |
|---|---|---|---|
| | No marcó | En proceso | Implementado |
| Identificación de conocimientos y expertos. | 75,0 | 0 | 25,0 |
| Herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos. | 75,0 | 25,0 | 0 |
| Adquisición de conocimientos externos e internos. | 75,0 | 0 | 25,0 |
| Desarrollo de conocimientos en actividades | 75,0 | 25,0 | 0 |
| Sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos. | 75,0 | 25,0 | 0 |
| Sistemas/Herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional. | 75,0 | 25,0 | 0 |
| Creación de comunidades de aprendizajes y/o práctica. | 75,0 | 0 | 25 |
| Sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales | 75,0 | 0 | 25 |
| Gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos. | 75,0 | 0 | 25,0 |
| Sistemas de toma de decisiones basados en conocimientos. | 75,0 | 0 | 25,0 |
| Total | 750 | 100 | 150 |

Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse, la suma total de los que plantean que el proceso o herramienta de GC está implementado, es mayor que los que consideran que está en proceso, lo que evidencia que hay acciones que involuntariamente se realizan, pero se desconoce que forman parte de la práctica de la GC.

En los trabajadores, al detallar cada proceso, los resultados varían considerablemente con relación a los criterios de los directivos, al menos esa ha sido la tendencia en los casos anteriores (Tabla # 42).

Tabla # 42: Procesos y sistemas de Gestión del Conocimiento en la ITH
(Respuesta de los trabajadores)

| Procesos y sistemas de gestión del conocimiento | Promedio:∑ /total de sub-preguntas | | |
|---|---|---|---|
| | No marcó | En proceso | Implementado |
| Identificación de conocimientos y expertos. | 37,5 | 8,9 | 59,53 |
| Herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos. | 37,5 | 49,2 | 29,92 |
| Adquisición de conocimientos externos e internos. | 37,5 | 27,86 | 39,28 |
| Desarrollo de conocimientos en actividades | 37,5 | 40,17 | 22,32 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos. | 37,5 | 34,13 | 28,36 |
| Sistemas/Herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional. | 37,5 | 24,55 | 37,95 |
| Creación de comunidades de aprendizajes y/o práctica. | 37,5 | 12,95 | 49,55 |
| Sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales | 37,5 | 21,17 | 46,06 |
| Gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos. | 37,5 | 25,45 | 37,05 |
| Sistemas de toma de decisiones basados en conocimientos. | 37,5 | 29 | 43,16 |

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, en la mayoría de los procesos o herramientas, la sumatoria de las respuestas positivas entre el total de preguntas fue mayor que la sumatoria de las respuestas negativas entre el total de preguntas, con la excepción de las herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos, desarrollo de conocimientos en actividades, sistemas computacionales de difusión y transferencia.

Los trabajadores que afirmaron que la GC se desarrollaba en la entidad, reconocieron un grupo de **obstáculos** que enfrenta la práctica. Fueron agrupados estos obstáculos por orden de importancia, tal y como se muestra en el gráfico # 37.

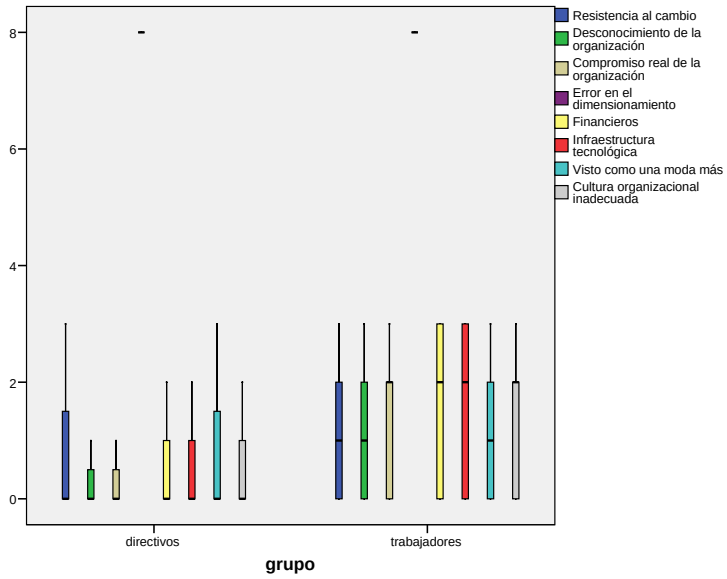



Gráfico # 37. Principales obstáculos para la GC en la ITH
Fuente: Elaboración propia

Si se observa el diagrama de caja, se puede decir que **ambos** encuestados le conceden máxima prioridad a todos los obstáculos ya que las respuestas oscilan en valores por debajo de tres, en todos los casos, con la excepción del obstáculo: error en el dimensionamiento en que las respuestas se concentran en el valor 8, lo que indica que no le dan prioridad alguna a este aspecto, tal vez por considerar que la misma no ha sido llevada a la práctica a gran escala. Si se agrupan los obstáculos señalados por su nivel de importancia se puede decir que, para los directivos en orden descendente, las principales dificultades que enfrenta hoy la GC en la organización son:

- Desconocimiento de la organización (grueso de la caja entre 0-0.5).
- Compromiso real de la organización (grueso de la caja entre 0-0.5).
- Financieros (grueso de la caja entre 0-1).
- Infraestructura tecnológica (grueso de la caja entre 0-1).
- Cultura organizacional inadecuada (grueso de la caja entre 0-1).
- Resistencia al cambio concentrándose (grueso de la caja entre 0-1.5).
- Visto como una moda más (grueso de la caja entre 0-1.5).
- Error en el dimensionamiento (valor total 8).

Analizando las respuestas de los trabajadores, se puede observar que le dan la misma importancia a todos los obstáculos (grueso de las cajas entre 0-2) con la excepción del error en el dimensionamiento que le conceden mínima importancia.

En cuanto a los **beneficios** asociados a la práctica de GC se puede decir que, los **directivos** no reconocen beneficio alguno y lo **trabajadores** al concentrar las respuestas en todo el intervalo de la escala no dejan margen para establecer un criterio con relación a este aspecto (Gráfico # 38).

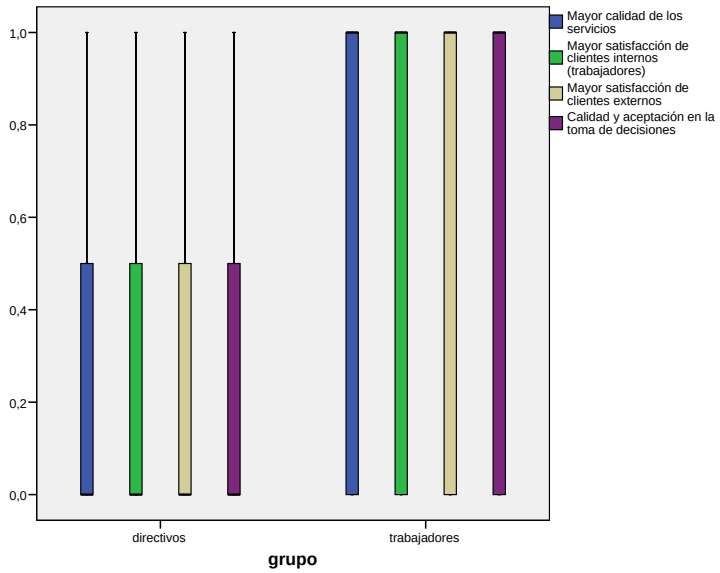



Gráfico # 38. Beneficios asociados a la GC en la ITH
Fuente: Elaboración propia

Por último en el bloque VII "**visión de futuro**" se identificó que el 50% de los **directivos** plantean que la organización sí está considerando iniciar proyectos de gestión del conocimiento y el 50% restante considera que no. En el caso de los **trabajadores** el 35,7% plantea que sí y entre los que afirman que no o que no saben suman el 64.3% (Gráfico # 39).

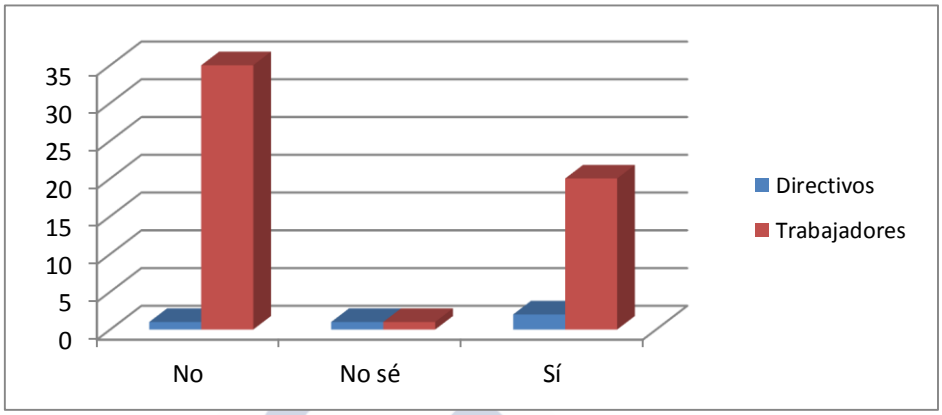



Gráfico # 39. Intención futura con la GC en la ITH
Fuente: Elaboración propia

Tabla # 43. Frecuencias asociadas al gráfico 39 (ITH)

| Está considerando su organización iniciar proyectos de GC | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Criterio de los directivos | | Frecuencia | Porcentaje válido | Acumulado |
| | No | 1 | 25 | 25 |
| | No sé | 1 | 25 | 25 |
| | Sí | 2 | 50 | 100 |
| | Total | 4 | 100 | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla # 44. Frecuencias asociadas al gráfico 39 (ITH)

| Está considerando su organización iniciar proyectos de GC | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Criterio de los trabajadores | | Frecuencia | Porcentaje válido | Acumulado |
| | No | 35 | 62,5 | 62,5 |
| | No sé | 1 | 1,8 | 64,3 |
| | Sí | 20 | 35,7 | 100 |
| | Total | 56 | 100 | |

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la identificación de los procesos o herramientas de GC que ellos consideran que la organización debe desarrollar a corto plazo según el nivel de prioridad establecido en la encuesta, se puede decir que la **mayor prioridad** para los directivos está en la identificación de conocimientos y expertos, las herramientas de visualización de conocimientos y expertos así como en la adquisición de conocimientos externos e internos. Dentro de sus **prioridades medias** se observan el desarrollo de conocimientos y la creación de comunidades de aprendizaje y/o práctica. Por último le otorgan **prioridad baja** a los sistemas/herramientas de captura y retención de conocimientos, a los sistemas computacionales de difusión y transferencia, a la gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos y a los sistemas de toma de decisiones basado en conocimientos. Es pertinente destacar, que tampoco le conceden prioridad a los sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales (Tabla # 45).

Tabla # 45. Prioridad concedida a los procesos y sistemas de GC (Directivos de la ITH)

| Procesos y sistemas de gestión del conocimientos | Prioridad | En proceso |
|---|---|---|
| Identificación de conocimientos y expertos | 7 | 50% |
| Herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos | 7 | 50% |
| Adquisición de conocimientos externos e internos | 8 | 50% |
| Desarrollo de conocimientos en actividades | 4 | 25% |
| Sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos. | 2 | 50% |
| Sistemas/Herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional | 1 | 25% |
| Creación de comunidades de aprendizajes y/o práctica | 5 | 50% |
| Sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales | 0 | 0 |
| Gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos | 1 | 25% |
| Sistemas de toma de decisiones basados en conocimientos. | | |

Fuente: Elaboración propia

En el caso de los trabajadores, se muestran los resultados en la tabla # 46

Tabla # 46: Prioridad concedida a los procesos y sistemas de GC (Trabajadores de la ITH)

| Procesos y sistemas de gestión del conocimientos | Acciones | Prioridad | Porcentaje |
|---|---|---|---|
| Identificación de conocimientos y expertos. | Me gustaría, que cuando necesite saber sobre un tema en particular que no domino: | | |
| | Saber quién es la persona que posee el conocimiento y la experiencia en mi organización. | 1 | 37.50% |
| | Saber en qué área localizarla. | 4 | 26.80% |
| | Tener fácil acceso a él/ella. | 5 | 10,7% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos | Me gustaría poder visualizar y acceder a los expertos y a sus conocimientos en mi organización mediante herramientas como: | | |
| | Directorio y sección amarilla de expertos. | 2 | 35.70% |
| | Mapas de conocimiento. | 3 | 35.70% |
| | Topografías del conocimiento. | 3 | 16.10% |
| | Mapas de los activos del conocimiento. | 4 | 19.6 |
| | Sistemas de información geográfica. | 8 | 21.40% |
| | Los mapas de las fuentes del conocimiento. | 8 | 19.60% |
| | La red de respuesta rápida. | 2 | 19.60% |
| | Redes de comunicación. | 5 | 17.90% |
| | Redes de expertos. | 4a | 17.90% |
| Adquisición de conocimientos | Me gustaría que la organización pudiera actualizar y renovar sus conocimientos mediante: | | |
| | Cursos. | 1 | 35.70% |
| | Talleres. | 2 | 28.60% |
| | Conferencias. | 4 | 28.60% |
| | Eventos. | 4 | 26.80% |
| | Fórum. | 2 | 28.60% |
| | Informes de consultorías, auditorias. | 1 | 37.50% |
| Desarrollo de conocimientos en actividades | Me gustaría que existiera más innovación y desarrollo en los servicios que prestamos , para ello: | | |
| | Debemos contar con un sistema que estipule y norme todo lo concerniente a este proceso. | 1 | 26.80% |
| | Debemos implementar cada una de las acciones planificadas en el sistema. | 4 | 37.50% |
| | Debemos evaluar y controlar dichas acciones. | 5 | 26.80% |
| | Debemos premiar los mejores resultados. | 1 | 28.60% |
| Sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos | Me gustaría que los nuevos conocimientos, experiencias e información que surjan en la empresa sean transferidos a todas las áreas para ello: | | |
| | Deben estar equipadas todas las áreas con al menos una computadora. | 1 | 35.70% |
| | Los equipos de trabajo que tenemos, deben contar con herramientas que faciliten la comunicación. | 2 | 26.80% |
| | Todas las áreas deben estar conectadas en red. | 3 | 28.60% |
| | Deben crearse foros virtuales. | 4 | 28.60% |
| | Deben crearse portales corporativos. | 3 | 21.40% |
| | Crearse Boletines Informativos. | 5 | 25% |
| | Debe estar bien documentada y clasificada nuestra información en la red. | 4a | 17.90% |
| | Los sistemas deben ser amigables. | 7 | 26.80% |
| | La localización de la información debe resultar asequible a cualquier usuario. | 9 | 25% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Sistemas /Herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional | Me gustaría que toda la experiencia y mejores prácticas desarrolladas en mi organización, sea almacenadas y guardadas en algún lugar: | | |
| | Base de datos especializada. | 1 | 35.70% |
| | Repositorios de información. | 4 | 26.80% |
| | Memoria electrónica de registro de datos. | 4 | 19.60% |
| | Procedimientos documentados de los procesos. | 4 | 26.80% |
| Creación de comunidades de aprendizaje y/o práctica | Me gustaría que ante cada invención, nueva práctica, desarrollada por algún trabajador de mi empresa : | | |
| | Se socialice el "*know- how*" (saber hacer)entre todos los trabajadores del área donde fue creada. | 1 | 35.70% |
| | Se socialice el "*know -how*" (saber hacer)entre todos los trabajadores de la empresa. | 4 | 37.50% |
| | Se socialice los resultados entre los miembros del área. | 8 | 26.80% |
| | Se socialice los resultados a todos los miembros de la organización. | 4 | 26.80% |
| Sistema de aprendizaje basado en competencias laborales | Me gustaría que mi organización adquiera la categoría "de entidad en aprendizaje permanente basada en competencia para ello: | | |
| | Deben ser identificadas las competencias de la organización. | 1 | 35.70% |
| | Deben ser identificadas las competencias de los procesos. | 2 | 33.90% |
| | Deben ser identificadas las competencias de todos los puestos. | 3 | 33.90% |
| | Se debe realizar el diagnóstico y determinación de las necesidades de capacitación. | 5 | 33.90% |
| | Se deben elaborar los planes de capacitación y desarrollo de la organización. | 4 | 33.90% |
| | Se debe ejecutar los planes propuestos. | 5 | 28.60% |
| | Se debe destinar presupuesto para el aseguramiento material y financiero de la ejecución del plan. | 7 | 28.60% |
| | Se deben seleccionar los instructores para impartir las acciones de capacitación. | 8 | 35.70% |
| | Se debe evaluar el impacto de la capacitación. | 9 | 35.70% |
| Gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos | Me gustaría que mi organización trabajase bajo un enfoque de proceso basado en conocimiento para ello: | | |
| | Se deben identificar todos los procesos en la organización (estratégicos, calves y de apoyo). | 1 | 19.60% |
| | Se debe elaborar un manual de procesos con sus respectivas fichas. | 4 | 28.60% |
| | Se deben identificar las áreas de conocimiento declaradas en los procesos en función de renovarlos sistemáticamente. | 4 | 26.80% |
| | La alta dirección debe controlar el funcionamiento interno de la empresa mediante | 8 | 35.70% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | los resultados de los procesos y sus áreas de conocimientos claves. | | |
| Sistema de toma de decisiones basado en conocimientos | Me gustaría que las decisiones estratégicas de mi empresa fueran tomadas teniendo en cuenta: | | |
| | Las aportaciones que hacen los trabajadores y representantes de área, en asambleas, reuniones, consejillos. | 1 | 35.70% |
| | Los balances de resultados. | 2 | 28,6% |
| | Resultados de fórum científicos. | 4 | 35,7% |
| | El conocimiento disponible en los repositorios y bases de datos de la organización. | 5 | 25,0% |
| | Criterios centralizados del consejo de dirección. | 7 | 33,9% |
| | Criterios individuales del director. | 8 | 35,7% |

a) Existen más de una prioridad. Se toma en cuenta la mayor

Fuente: Elaboración propia

Si se analiza la tabla, se puede decir que para los trabajadores las prioridades de poner en marcha los procesos o herramientas de GC es media- alta, ya que en cada proceso genérico prevalecen los intervalos de respuestas (1-3) y (4-6). Aunque existen casos puntuales dentro de algunos procesos genéricos donde la prioridad es baja como son los sistemas de información geográfica y los mapas de las fuentes del conocimiento dentro de las herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos.

Dentro de los sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos: la amigabilidad de los sistemas, la accesibilidad de la información, temas estos que son recurrentes en los tres casos.

Como parte de la creación de comunidades de aprendizajes y/o práctica le otorgan baja prioridad a la socialización de los resultados entre los miembros del área. Dentro de los sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales, vuelve a aparecer el tema del presupuesto para el aseguramiento material y financiero de la capacitación, la selección de instructores y el impacto de la capacitación.

En cuanto a la gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos no priorizan el tema de controlar del funcionamiento interno mediante los resultados de los procesos y las áreas de conocimientos claves. No conciben dentro de los sistemas de toma de decisiones basados en conocimientos, los criterios centralizados del consejo de dirección, ni los criterios individuales del director.

Como cierre de este bloque VII, se indagó en la ITH si se ha creado o está considerando crear un puesto de alto nivel responsable de la iniciativa de GC y la importancia que le conceden al tema dado el entorno de cambios que enfrenta Cuba. Como se puede apreciar en el gráfico # 40, directivos y trabajadores desconocen la intención de la organización con relación a crear un

puesto de alto nivel responsable de la iniciativa de GC y en relación a la importancia del tema, los directivos le conceden una prioridad media-alta, en cambio los trabajadores lo consideran de alta prioridad para el hotel.

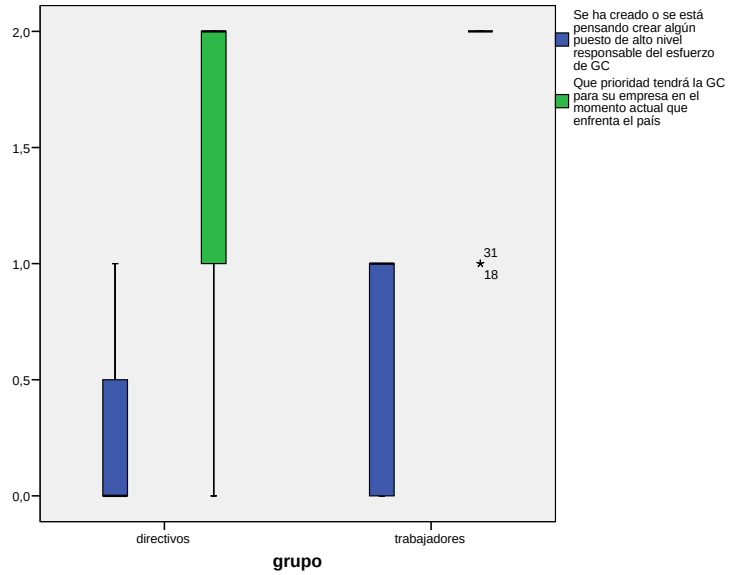



Gráfico # 40. Visión de futuro en la ITH
Fuente: Elaboración propia

Hasta aquí, los resultados del diagnóstico de la GC en la ITH, solo faltaría investigar las particularidades de los procesos de decisión que desarrollan sus directivos. De esta forma, quedaría cerrada la etapa II del procedimiento de intervención que ha sido aplicado a lo largo de la investigación (tres años consecutivos) en las diferentes organizaciones seleccionadas como casos de estudios: la Dirección General de la Cadena de Tiendas, la Sucursal Bancaria de Crédito y Comercio y la Instalación Turística Hotelera.

**c.2- Diagnóstico de la toma de decisiones (ITH)**

Con relación al **primer bloque**, sobre los aspectos básicos de las decisiones en la organización, dígase la **frecuencia** con que se toman, si son tomadas en función de dar respuesta a **problemas** u **oportunidades**, así como el **método** empleado para ello (individual o grupal) se determinó que en la ITH se toman decisiones con una frecuencia media-alta, según opinión de ambos encuestados, fundamentalmente para dar respuestas a problemas que se presentan. Con relación a tomar decisiones en función de responder a oportunidades, los directivos, aseguran que lo hacen muchas veces, en cambio, las respuestas de los trabajadores se mueven a todo lo largo de la escala, lo que indica que algunos concuerdan con este planteamiento y otros no. Los directivos no consideran que toman decisiones individuales sino colectiva, aspecto éste que corroboran los trabajadores, aunque hay algunos que afirman que sus jefes sí toman decisiones individuales, al moverse las respuestas en toda la escala (Gráfico # 41).

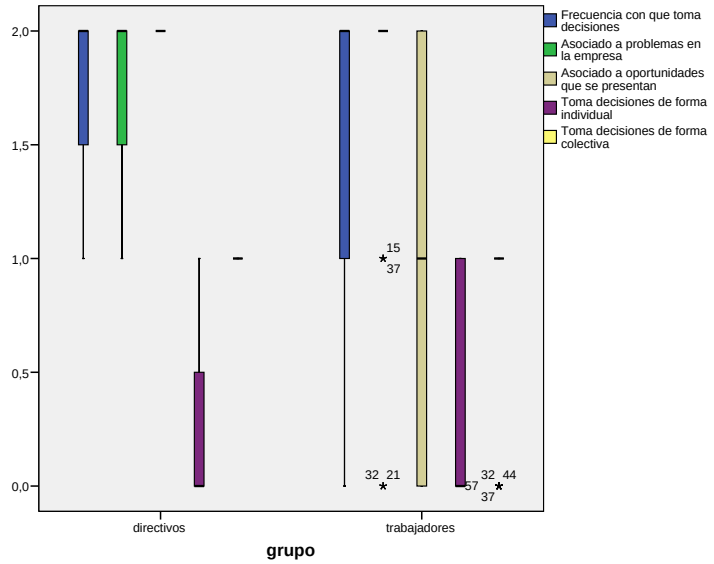



Gráfico # 41. Frecuencia/Asociado a qué/Método de TD en la ITH
Fuente: Elaboración propia

Para evaluar el **proceder en la toma de decisiones** por parte de los directivos de la ITH, les fue presentado el conjunto de pasos descritos en los casos anteriores, para que seleccionaran en qué orden los ejecutaban y definir así el modo de operar al tomar sus decisiones (Tabla # 47).

Tabla # 47. Proceso de decisiones de los directivos (ITH)

| Proceso de toma de decisiones | Moda | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|---|
| Me dedico a buscar información sobre el problema u oportunidad | 1a | 2 | 50% |
| Me detengo a evaluar diferentes alternativas de solución u opciones | 1 | 2 | 50% |
| Propongo diferentes alternativas de solución u opciones | 3 | 2 | 50% |
| Selecciono las alternativas de solución u opciones más adecuadas | 4 | 2 | 50% |
| Asigno la persona que mejor pudiera implementar la alternativa seleccionada | 5 | 2 | 50% |
| Controlo que las acciones implementadas reviertan la solución | 6 | 3 | 75% |
| Sobre la marcha del problema u oportunidad tantea la solución | 7 | 3 | 75% |

a) Existe más de una moda se selecciona el valor más cercano a 1.
Fuente: Elaboración propia

Las respuestas de los **directivos,** mostrada en la tabla 47 evidencian que la toma de decisiones en la ITH sigue la secuencia de pasos lógicos que define la literatura para el desarrollo de este proceso, no obstante, cabe señalar que al igual que sucede en la Dirección General de la Cadena y en la Sucursal, los directivos no lograr discernir que la evaluación de las alternativas de decisión, es un paso posterior a la realización de las propuestas de las mismas.

Con la respuesta de los **trabajadores** se comprueba lo anterior, ya que no les queda claro la forma de operar de sus jefes con relación a la propuesta y evaluación de las alternativas de solución, por otro lado se evidencia que el proceso es más intuitivo y experimental ya que han marcado en tercer lugar la opción que afirma que los directivos sobre la marcha del problema u oportunidad, tantean la solución (Tabla # 48).

Tabla # 48.Criterio de los trabajadores con relación al proceso de decisiones desarrollado por sus jefes inmediatos (ITH)

| Proceso de toma de decisiones | Moda | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|---|
| Se dedica a buscar información sobre el problema u oportunidad que se le presenta | 1 | 40 | 71.40% |
| Su jefe se detienen a evaluar diferentes alternativas de solución u opciones | 2 | 30 | 53.60% |
| Sobre la marcha del problema u oportunidad su jefe tantea la solución | 3 | 7 | 44.60% |
| Su jefe propone diferentes alternativas de solución u opciones | 4 | 25 | 44.60% |
| Su jefe selecciona las alternativas de solución u opciones más adecuadas | 5 | 17 | 30.40% |
| Su jefe asigna la persona que mejor pudiera implementar la alternativa seleccionada | 5 | 13 | 23.20% |
| Su jefe controla que las acciones implementadas reviertan la solución | 7 | 31 | 55.40% |

Fuente: Elaboración propia

Sobre el proceso de **identificación de personas claves** para dar solución al problema u oportunidad se puede decir, que los **directivos** consideran que tienen medianamente identificadas a las personas que pudieran llevar a vías de hecho cualquier problema que se presente en la organización o emprender un proyecto nuevo asociado a alguna oportunidad, ya que existe amplia variabilidad en las respuestas a esta pregunta, no obstante, la caja se concentra entre los valores 0.5 y 1. Se reconoce que es fácil el acceso a estas personas y así lo confirman los **trabajadores**, toda vez que los resultados mostrados por el SPSS apuntan hacia la respuesta positiva (1) en ambas preguntas (Gráfico # 42).

En cuanto a las **características de la información** para la toma de decisiones, los **directivos** no están convencidos del todo de tener acceso al conjunto de información que les permite tomar decisiones a su nivel, al existir variabilidad de respuestas en ese sentido, no obstante, la caja se concentra en los valores 0.5 y 1 tendiendo a la respuesta intermedia (a veces). Por otro lado, consideran que la información para la TD "a veces" les llega en el momento oportuno. Con relación a su calidad y de recibirla a través de medios informáticos existe variabilidad de respuesta pero tienden a estar entre la opción "a veces" y "si", sin embargo, la mayoría concuerda en que "a veces" tiene calidad y "a veces les llega por medios informáticos. En el caso de los **trabajadores** consideran que sus jefes "a veces" tienen acceso a la información que necesitan para la TD pero no están seguros que la información les llega en el momento

oportuno con la calidad requerida y a través de medios informáticos ya que las respuestas se concentran entre 1 “a veces” y 2 “sí” (Gráfico # 43).

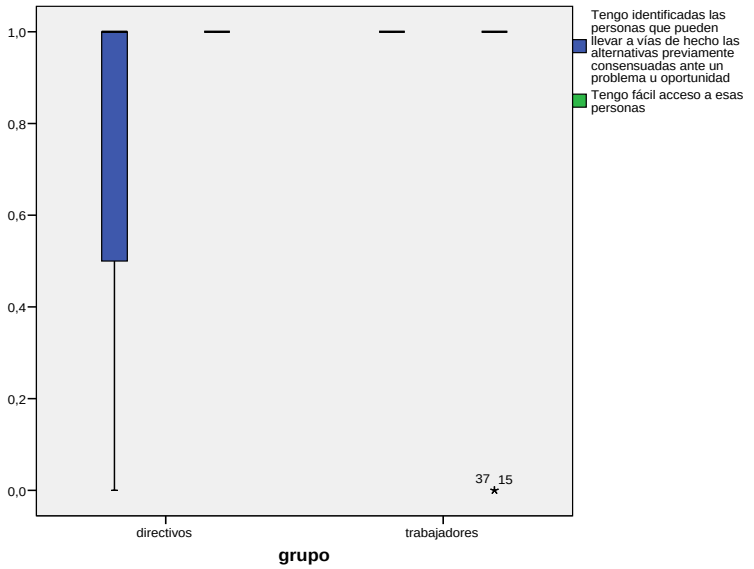



Gráfico # 42. Identificación y acceso a personas claves para la TD en la ITH
Fuente: Elaboración propia

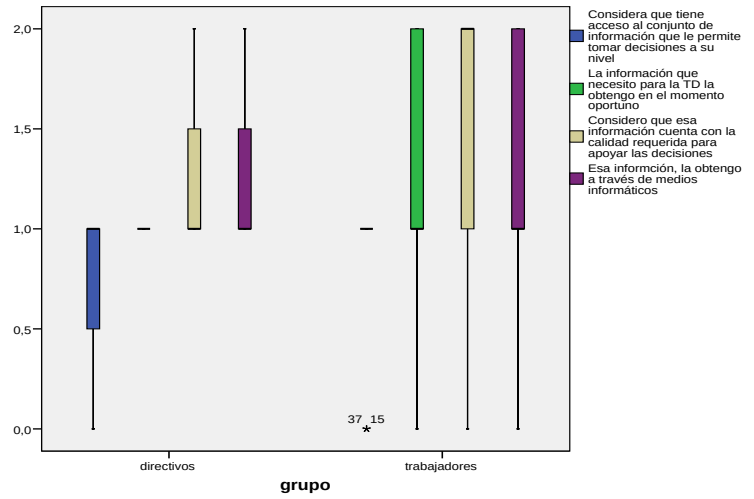



Gráfico # 43. Características de la información para la TD en la ITH
Fuente: Elaboración propia

Como ya se ha explicado en los casos anteriores, se dedicó una parte de la encuesta a identificar qué tipo de **herramientas** utilizan los directivos de la ITH en **apoyo** a sus procesos de **decisión**. En el gráfico # 44, se puede observar que los **directivos** aseguran que el correo electrónico y los software especializados son herramientas a disposición de la TD en el hotel. Con relación al resto de las herramientas no se puede determinar un criterio, ya que indistintamente las respuestas se tornan a favor y en contra. Los **trabajadores** coinciden, en

que el correo electrónico es utilizado como herramienta o soporte para la TD en el hotel. Con relación a los software, el internet e intranet no logran ponerse de acuerdo, en cambio todos coinciden en que ni el fax, ni la Web, ni las páginas amarillas de expertos contribuyen en alguna medida a la TD.

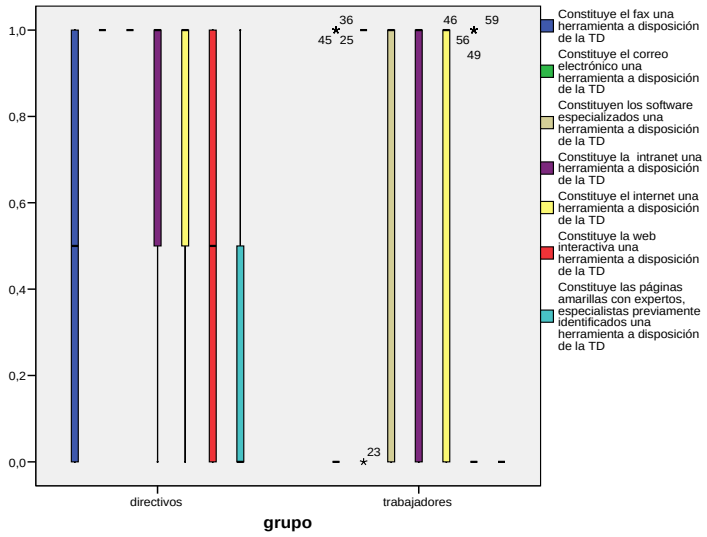



Gráfico # 44. Herramientas de apoyo a la TD en la ITH
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los **espacios sociales** que más apoyan los procesos de TD en el Hotel los **directivos** identifican los fórums en primer lugar, luego los despachos y almuerzos de negocios, seguido a ello los matutinos, las actividades recreativas y por último identifican las reuniones y eventos (respuesta atípica a las encontradas en los casos anteriores). Los **trabajadores**, consideran en primer lugar las reuniones y despachos, luego los eventos, matutinos y actividades recreativas y en último lugar los fórums y los almuerzos de negocios (Gráfico # 45).

Mediante el trabajo grupal considerado en el bloque de preguntas VIII, para determinar **por consenso** las **herramientas** tecnológicas y **espacios sociales** utilizados como apoyo para comunicar la decisión acordada se identifican: el correo electrónico, el teléfono y la intranet corporativa y como espacios sociales: los despachos y las reuniones fundamentalmente.

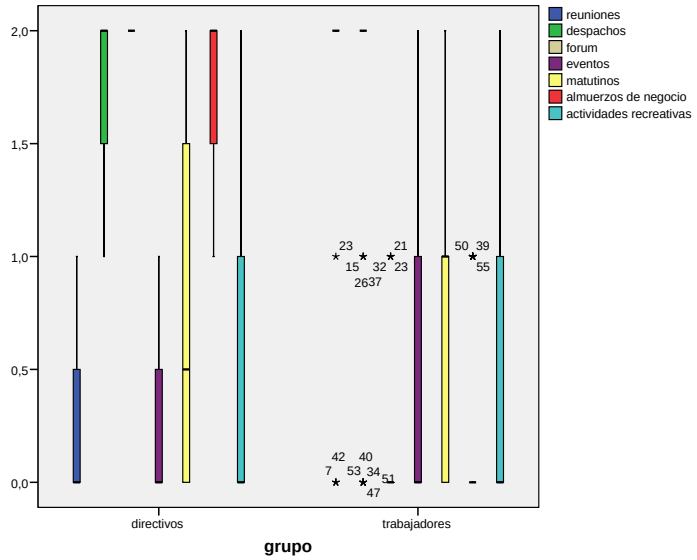



Gráfico # 45. Espacios sociales de apoyo a la TD en la ITH
Fuente: Elaboración propia

Por último se verificó, cuáles de los **elementos contextuales** explicados en casos anteriores, inciden positiva o negativamente en los procesos de decisión llevados a cabo en hotel (Gráfico # 46).

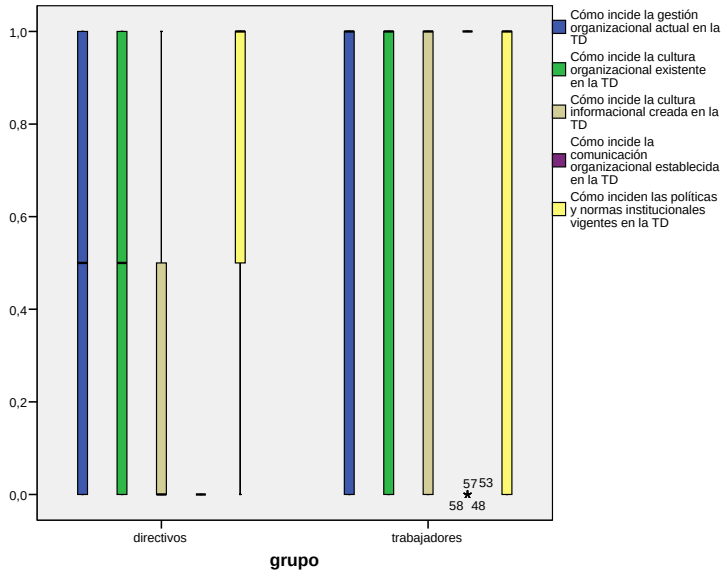



Gráfico # 46. Elementos contextuales de la TD en la ITH
Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en el gráfico 46, a pesar de la variabilidad en las respuestas de ambos grupos, se puede decir que para los **directivos** la comunicación organizacional establecida incide negativamente en el proceso de TD, así como la cultura informacional creada pero en menor proporción. La mayoría considera que las políticas y normas vigentes inciden de forma

positiva en los procesos de decisión, aunque es de señalar que hubo casos en que no se comparte este criterio, pero representan la minoría. Por último, con relación a la gestión y cultura organizacional actual, no se pudo determinar criterio alguno, ya que unos consideran que inciden positivamente y otros que de forma negativa. De igual sucede con las respuestas de los **trabajadores**, las cuales que se concentran en los dos valores de la escala pero se puede decir, que los trabajadores a diferencia de los directivos, consideran que la comunicación organizacional establecida incide positivamente en los procesos de decisión del hotel.

Con la descripción de estos resultados, se completa el diagnóstico en los tres casos de estudios y se cierra la etapa II del procedimiento diseñado. Como conclusión de esta etapa se puede decir que sus objetivos fueron cumplidos exitosamente, toda vez que se logró determinar el estado actual de las variables de investigación en cada una de la organizaciones, a partir de los indicadores diseñados con ese fin, así como identificar donde radican las principales brechas, en función de la idea que se concibe: hacer de la GC una herramienta de apoyo para la toma de decisión en las organizaciones cubanas.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

### 7.1.3-Etapa III: Valoración de los aspectos que inciden en el empleo de la gestión del conocimiento como herramienta de apoyo al proceso de decisiones.

**a) Dirección General de la Cadena de Tiendas**

I- ASPECTOS GENERALES:

- **Factores que favorecen:**
  - Se posee un capital Humano con potencial al ser la mayoría graduados universitarios.
  - Los cargos directivos lo asumen personas con cierta madurez y experiencia aunque no son muchos los años declarados en este sentido.
  - Prevalece de personal joven con edad laboral, lo cual se considera positivo pues son personas con mente fresca para captar todo el saber-hacer de la organización y renovarla.
  - Se reconoce como enfoque competitivo distintivo, la eficiencia operacional.

- **Factores que frenan:**
  - No queda documentada en la estrategia, la intención de trabajar bajo un enfoque de gestión que reconozca al conocimiento, como recurso clave y estratégico.
  - Los esfuerzos en la capacitación del personal son insuficientes, aun cuando se planifica adecuadamente.
  - Existe una estructura organizacional con tendencia al modelo burocrático.
  - Los indicadores económicos y de gestión comercial en su conjunto, no muestran resultados muy favorables en el período.
  - Sistemas de Gestión de la Calidad, Innovación y Medio Ambiente están diseñados pero no implementados.
  - Exclusión en el Sistema de Gestión de la Calidad el requisito de "Diseño y Desarrollo" por no estar comprendido en su objeto social; lo cual frena cualquier idea creativa que surja en el marco de la organización, en cuanto a mejoras en los servicios.
  - Persiste la tendencia a trabajar bajo un enfoque funcional aunque se tiene identificado los procesos y documentada toda la información en cuanto a ellos.
  - Se considera bajo el nivel de categoría científica en la entidad.
  - Prevalece la centralización como enfoque organizativo distintivo.

II-ASPECTOS PROPIOS DE LA GC

- **Factores que favorecen.**

<u>Comprensión sobre el tema</u>

- Directivos y trabajadores pueden explicar claramente ¿qué es conocimiento?
- Directivos y trabajadores conocen ¿por qué el conocimiento es valioso para la organización?

- Directivos y trabajadores entienden qué es la GC.
- Directivos y trabajadores conocen las herramientas propias de la GC, aunque en menor proporción.

Intención de la organización con relación al tema.

- Directivos y trabajadores consideran que la organización requiere desarrollar la GC como enfoque de gestión.
- Directivos y trabajadores plantean que si la decisión estuviera en sus manos, apoyarían la implementación de la GC
- Directivos y trabajadores reconocen que la GC les ayudaría en su trabajo diario.

Práctica

Reconoce el 65% de los directivos y el 54,5% de los trabajadores que la GC sí se pone en práctica en la organización y se identifican como procesos y/o herramientas desarrolladas por parte de los directivos las:

- Herramientas de visualización de conocimientos
- Desarrollo de conocimientos
- Sistemas de toma de decisiones basados en conocimientos.

Por los trabajadores:

- Identificación de conocimientos y expertos.
- Adquisición de conocimientos externos e internos.
- Sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos.
- Sistemas/Herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional.
- Sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales.
- Gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos.
- Sistemas de toma de decisiones basados en conocimientos.

Beneficios de la GC

- Directivos y trabajadores consideran ciertos beneficios de la GC en la calidad y aceptación en la toma de decisiones aunque fue impreciso los resultados.
- En el caso de los trabajadores, algunos identifican beneficios asociados a la calidad en los servicios.

Visión de futuro con relación a la GC

- El 75% de los directivos y el 40,9% de los trabadores reconocen que la organización está considerando iniciar proyectos de gestión del conocimiento.
- Los directivos le conceden prioridad alta-media al desarrollo futuro de los siguientes procesos y herramientas de GC en la organización: identificación de conocimientos y expertos, creación de comunidades de aprendizaje y/o práctica, herramientas de visualización de conocimientos y expertos, desarrollo de conocimientos, sistemas

computacionales de difusión y transferencia de conocimientos, adquisición de conocimientos externos e internos y la gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos.

- Los trabajadores le conceden prioridad alta a casi todos los procesos y/o herramientas con la excepción de algunos subprocesos, los cuales se señalan en los aspectos que frenan.
- Directivos y trabajadores reconocen la importancia que tendría la GC como enfoque de gestión para las organizaciones, toda vez que permita elevar la efectividad en los procesos de decisión que se desarrollan, no obstante, existe algo escepticismo por parte de los trabajadores al considerar algunos la opción (media).

- **Factores que frenan**

Comprensión sobre el tema

- No aseguran que el resto de su compañeros dígase directivos y trabajadores conozcan la GC.

Intención de la organización con relación al tema

- No consta en el diseño estratégico nada concerniente a la GC (criterio validado por los trabajadores y mediante la revisión documental) sin embargo los directivos aseguran que sí está comprendido y así lo evidencia los resultados obtenidos a través de la encuesta.
- Existen discrepancias en el criterio, de que el resto de las personas de la organización consideran necesaria la GC.

Requerimientos para emprender la GC.

Son varios los requerimientos necesario para emprender la GC en la entidad, con una prioridad alta están:

- Entender bien en qué se basa la nueva lógica de gestión (aun cuando la mayoría declaró inicialmente que la entendía).
- Sustentarlo en la estrategia de la organización.
- Diseñar e implementar programas de capacitación en el tema tanto para los directivos como para el resto del personal.
- Crear una cultura de gestión y socialización del conocimiento.
- Establecer metodologías que guíen el proceso.
- Crear liderazgo que impulse y mantenga vivo el proyecto.

Con prioridad media están:

- Intercambio de experiencias con otras organizaciones que demuestren la factibilidad y beneficios.
- Contratar consultores expertos para que apoyen.

- Crea la infraestructura computacional (redes, Internet, intranet que como soporte técnico).
- Desarrollar sistemas de medición de intangibles para su evaluación.

Práctica

A pesar de que el 65% de los directivos consideró que se pone en práctica la GC en la organización, al presentarles los procesos y herramientas que reconoce el tema, no fueron identificados por ellos la:

- Identificación de conocimientos y expertos.
- Adquisición de conocimientos externos e internos.
- Sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos.
- Sistemas/herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional.
- Creación de comunidades de aprendizaje.
- Sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales.
- Gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos.

Los trabajadores no identifican las herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos, el desarrollo de nuevos conocimientos y la creación de comunidades de aprendizaje como acciones desarrolladas en la organización.

Obstáculos que enfrenta la GC

Se observan un grupo de obstáculos asociados al desarrollo de la GC en la organización, variando el nivel de importancia según los grupos de encuestados.

Beneficios de la GC

- Directivos y trabajadores no reconocen beneficios asociados a la GC con relación a:
- Mayor calidad de los servicios.
- Mayor satisfacción de clientes internos (trabajadores).
- Mayor satisfacción de clientes externos (clientes).

Visión de futuro con relación a la GC

- El 25% de los directivos y el 59,1 % de los trabajadores no reconocen intención futura de la organización en emprender acciones de GC.
- Los directivos conceden baja prioridad a sistemas/herramientas de captura y retención de conocimientos, a los sistemas de toma de decisiones basados en conocimientos y ninguna prioridad a los sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales.
- Los trabajadores le conceden baja prioridad a algunos subprocesos dentro de los procesos genéricos como, los sistemas de información geográfica y las redes de expertos dentro de las herramientas de visualización y acceso de conocimientos y

expertos. Dentro de los sistemas computacionales de difusión y transferencia, no le dan mucha importancia a la documentación, clasificación y accesibilidad de la información en la red, ni a la amigabilidad de los sistemas. Como parte de los sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales, le dan baja prioridad al tema del presupuesto para el aseguramiento material y financiero en función de la capacitación, a la selección de instructores para llevar a cabo las acciones, y por ende, al impacto de la capacitación dentro de la organización.

- No se reconoce la intención de crear un puesto de alto nivel responsable de la práctica de GC.

III- ASPECTOS PROPIOS DE LA TD

- **Factores que favorecen.**

Frecuencia/Asociado a qué/Método

- Directivos y trabajadores coinciden en que la frecuencia en que se toman decisiones en la organización es media-alta.
- Se realiza el proceso de forma colectiva, aunque algunos trabajadores consideran que "a veces" se realiza de forma individual y centralizada.

Características del proceso de toma de decisiones (etapas)

- Directivos y trabajadores concuerdan que el proceso de decisión se realiza paso a paso y no de forma espontánea basado en la experiencia, aunque existen etapas que no desarrollan en el orden correspondiente.

Identificación y acceso de personas claves para dar solución al problema u oportunidad

- Directivos y trabajadores concuerdan en que están identificadas las personas claves en la organización, que podrían llevar a vías de hecho la decisión y se considera fácil el acceso a estas personas.

Tecnologías y espacios sociales para hacer llegar la decisión tomada

- Se consideran adecuadas las tecnologías y espacios de interacción social utilizados por la gerencia para hacer llegar las decisiones, dígase el correo, la intranet y el teléfono como recurso alternativo, además de los despachos y reuniones. Lo que no se pudo precisar si se combinaban de forma adecuada para lograr el conceso y la aceptación por parte de los responsables e implicados con la decisión tomada.

Elementos contextuales en la toma de decisiones

- Existe variabilidad total en estas respuestas, no obstante, se pudo apreciar que en el caso de los trabajadores, refuerzan el criterio de que elementos como la gestión

organizacional actual, la comunicación organizacional establecida así como las políticas y normas institucionales vigentes en la organización tienden a incidir positivamente en la toma de decisiones.

- **Factores que frenan.**

Frecuencia/Asociado a qué/Método

- Directivos y trabajadores consideran que la toma de decisión realizada en la organización está asociada mayormente a la resolución de problemas que a la explotación y aprovechamiento de oportunidades.

Características de la información para la toma de decisiones

- Directivos y trabajadores coinciden en que "a veces" tienen acceso al conjunto de información que les permite tomar decisiones a su nivel.
- Directivos y trabajadores consideran que no siempre la información para la TD la obtienen en el momento oportuno.
- Directivos y trabajadores consideran que no siempre la información posee la calidad requerida.
- Directivos y trabajadores plantean que "a veces" les llega la información para la toma de decisiones a través de medios informáticos, lo que indica que no son explotados dichos medios en función de viabilizar la información.

Tecnologías en apoyo a la toma de decisiones

- Existe gran variabilidad de respuestas en cuanto a las tecnologías de apoyo a la TD, no obstante directivos y trabajadores coinciden en que la más usada es correo electrónico.

Espacios sociales en apoyo a la toma de decisiones

- Existe gran variabilidad de respuestas en cuanto a los espacios sociales en apoyo a la TD, no obstante directivos y trabajadores coinciden en que los más usados son despachos y reuniones.

Tomando en cuenta los resultados alcanzados durante el proceso de diagnóstico sobre ambas variables y apoyados en el resumen de los aspectos que frenan y favorecen, se pudo estimar el nivel de desarrollo que tienen hoy los procesos de GC en la Dirección General de la Cadena de tiendas, en función de los procesos de decisiones. Para ello se utiliza la matriz de relación "GC-TD" explicada en capítulos anteriores (Tabla # 49).

Tabla # 49 (DGCT). Matriz GC-TD

| MATRIZ DE RELACIÓN "GC-TD" | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Procesos de GC / Procesos de TD | Identificar conocimiento | Desarrollar conocimiento | Adquirir conocimiento | Transferir conocimiento | Retener conocimiento | Utilizar conocimiento |
| Búsqueda de información sobre el problema u oportunidad | NDP | NDN | NDP | NDP | NDP | NDP |
| Propuesta de diferentes alternativas de solución u opciones | | | | | | |
| Evaluación diferentes alternativas de solución u opciones | | | | | | |
| Selecciono las alternativas de solución u opciones más adecuadas | | | | | | |
| Asigno la persona que mejor pudiera implementar la alternativa seleccionada | | | | | | |
| Controlo que las acciones implementadas reviertan la solución | | | | | | |
| *Fuente: Elaboración Propia* | | | | | | |

Dónde:

- NDP: Nivel de desarrollo parcial.
- NDN: Nivel de desarrollo nulo.

Se observa en la matriz, que existen algunos procesos de GC con un nivel de desarrollo parcial frente a la TD. Esto se debe a que en los resultados arrojados en el proceso investigativo existen evidencias, al menos experimentales, con relación a esa práctica en particular, lo que habría que perfeccionarla y operacionalizarla bajo este enfoque; con objetivos claramente definidos. En otros casos se considera un nivel de desarrollo nulo, para aquellos procesos que no se encuentran representados en la entidad de ninguna forma, como es el caso del proceso de "Desarrollo de Conocimientos" basado fundamentalmente en que existe una concepción estrecha sobre el tema en organizaciones de servicio.

b) Sucursal Bancaria de Crédito y Comercio

I-ASPECTOS GENERALES:

- **Factores que favorecen**
  - Las acciones de capacitación se planifican y ejecutan de manera satisfactoria, logrando un impacto positivo en el desempeño de los puestos y en los resultados organizacionales.
  - Se organizan bajo una estructura simple lo que implica más flexibilidad y autonomía.
  - Prevalece un personal joven dentro del grupo de trabajadores.
  - Existe un alto nivel de escolaridad.
  - Directivos y trabajadores coinciden en que la organización se distingue competitivamente por eficiencia operacional (discrepan en el resto de las opciones).

- **Factores que frenan**
  - No se recogen evidencias en la Estrategia, sobre aspectos relacionados con el conocimiento como recurso clave y estratégico ni intenciones sobre su adecuado tratamiento y uso.
  - Los indicadores económicos presentan variabilidad en el período analizado, algunos son positivos de un año a otro de comparación, pero en otros casos, el comportamiento no es el esperado.
  - No se encontraron pruebas documentales sobre evaluación de los servicios desarrollados, impidiendo estudiar comportamientos y tendencias en este sentido.
  - El rango de edad de los directivos se considera bajo, así como los años de experiencia como cuadro.
  - Se considera bajo el nivel de categoría científica.
  - Tienen identificados los procesos en la organización y se declaran las áreas de resultados claves en función de los mismos pero no se trabaja con ellos.
  - El enfoque organizativo distintivo es centralizado aunque los directivos también consideran el tránsito hacia la centralización.

II-ASPECTOS PROPIOS DE LA GC

- **Factores que favorecen**

Comprensión sobre el tema

- Directivos y trabajadores pueden explicar claramente ¿qué es conocimiento?
- Directivos y trabajadores conocen ¿por qué el conocimiento es valioso para la organización?
- Directivos y trabajadores entienden qué es la GC.
- Conocen las herramientas de la GC pero no al 100% en el caso de los directivos.

Intención de la organización con relación al tema.

- Reconocen que la organización requiere desarrollar la GC.
- Apoyarían la iniciativa de implementar la GC si la decisión estuviera en sus manos
- Reconocen que la GC les ayudaría en su trabajo diario.

Práctica

Solo reconoce el 45,9% de los trabajadores, que la GC sí se pone en práctica en la organización y se identifican como procesos y/o herramientas desarrolladas la:

- Identificación de conocimientos y expertos.
- Adquisición de conocimientos externos e internos.
- Sistemas/Herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional.
- Sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos.

- Sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales.
- Gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos.
- Sistemas de toma de decisiones basados en conocimientos.

Visión de futuro con relación a la GC

- El 42,9% de los directivos y el 35,1% de los trabadores reconocen la intención futura de la organización en función de emprender acciones de GC.
- Los directivos le conceden prioridad alta-media al desarrollo de los siguientes procesos y herramientas de GC: identificación de conocimientos y expertos, sistemas de toma de decisiones basado en conocimientos, herramientas de visualización de conocimientos y expertos, gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos, adquisición de conocimientos externos e internos, desarrollo de conocimientos, creación de comunidades de aprendizaje y/o práctica, sistemas/herramientas de captura y retención de conocimientos, sistemas computacionales de difusión y transferencia de conocimientos.
- Los trabajadores le conceden prioridad media-alta a casi todos los procesos y herramientas, con la excepción de algunos subprocesos, los cuales se presentan en los factores que frenan.
- Directivos y trabajadores reconocen importancia (media – alta) con relación a la puesta en marcha de la GC dado el contexto actual del país.

- **Factores que frenan.**

Comprensión sobre el tema

- No aseguran que el resto de su compañeros dígase directivos y trabajadores conozcan la GC.
- Intención de la organización con relación al tema.
- Difieren con relación a que la GC está asentada en la estrategia, los directivos plantean que sí y los trabajadores que no (se comprueba mediante la revisión documental que realmente no consta en la estrategia) es por ello que se considera un elemento que frena.
- Existen discrepancias en el criterio, de que el resto de las personas de la organización consideran necesaria la GC.

Requerimientos para emprender la GC.

Son varios los requerimientos necesarios para emprender la GC en la entidad, con una prioridad alta para los directivos y media-alta para los trabajadores:

- Entender bien en qué se basa la nueva lógica de gestión.
- Sustentarlo en la estrategia de la organización.
- Diseñar programas de capacitación en el tema tanto para los directivos como el resto del personal.

- Implementar programas de capacitación en el tema tanto para los directivos como el resto del personal.
- Crear una cultura de gestión y socialización del conocimiento.
- Metodologías que guíen el proceso.
- Liderazgo que impulse y mantenga vivo el proyecto
- Intercambio de experiencias con otras organizaciones que demuestren la factibilidad y beneficios
- Consultores expertos que apoyen.
- Infraestructura computacional (redes, Internet, intranet que como soporte técnico).
- Sistemas de medición de intangibles para su evaluación.

Práctica

- El 100% de los directivos, considera que no se pone en práctica la GC en la organización y más de la mitad de los trabajadores (54%).
- Los trabajadores no identifican las herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos, el desarrollo de nuevos conocimientos y la creación de comunidades de aprendizaje como acciones desarrolladas en la organización.

Obstáculos que enfrenta la GC

Se observan un grupo de obstáculos asociados al desarrollo de la GC en la organización por parte los trabajadores que al evaluar el nivel de importancia que le dan presentan el siguiente orden:

- Infraestructura tecnológica.
- Financieros.
- Error en el dimensionamiento.
- Visto como una moda más.
- Cultura organizacional inadecuada.
- Compromiso real de la organización.
- Resistencia al cambio.
- Desconocimiento de la organización.

Beneficios de la GC

Directivos y trabajadores no reconocen beneficios por parte de los trabajadores asociados a la GC con relación a:

- Mayor satisfacción de clientes internos (trabajadores).
- Mayor satisfacción de clientes externos (clientes).

Con relación al beneficio asociado a mayor calidad de los servicios así como mayor calidad y aceptación de la TD, fueron impresas las respuestas.

Visión de futuro con relación a la GC

- El 57,2% de los directivos y el 64,9% de los trabajadores no reconocen intención futura de la organización en emprender acciones de GC.

- Los directivos no le conceden prioridad a los sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales.
- Los trabajadores le conceden baja prioridad algunos subprocesos dentro de los procesos genéricos como: los sistemas de información geográfica, los mapas de las fuentes del conocimiento y las redes de expertos dentro de las herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos. Dentro de los sistemas computacionales de difusión y transferencia, no le dan mucha importancia a la documentación, clasificación y accesibilidad de la información en la red, ni a la amigabilidad de los sistemas. Como parte de los sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales, le dan baja prioridad al tema del presupuesto para el aseguramiento material y financiero en función de la capacitación, a la selección de instructores para llevar a cabo las acciones, y por ende, al impacto de la capacitación dentro de la organización.
- Hasta el momento no se tiene considerado crear un puesto de alto nivel, responsable de la práctica de GC.

III-ASPECTOS PROPIOS DE LA TD

- **Factores que favorecen**
-

Frecuencia/Asociado a qué/Método

- Se reconoce que la frecuencia en la toma de decisiones en la organización es alta.
- Las decisiones se asocian muchas veces a oportunidades (aunque los trabajadores no están del todo convencidos.
- Se toman decisiones usando el método colectivo o grupal.

Identificación y acceso de personas claves para dar solución al problema u oportunidad

- Tienen identificadas las personas claves que pueden llevar a vías de la decisión tomada.
- Tienen fácil acceso a esas personas claves.

Elementos contextuales en la toma de decisiones.

- Se reconoce que la gestión organizacional actual y las políticas y normas vigentes inciden positivamente en la TD.

- **Factores que frenan**

Características del proceso de toma de decisiones (etapas)

- No se desarrolla el proceso de decisión en la organización siguiendo la estructura y pasos lógicos que define la literatura. Tiende más al desarrollo de un proceso intuitivo.

Características de la información para la toma de decisiones

- No existe consenso en que los directivos tengan información que les permita tomar decisiones a su nivel, que la reciban en el momento oportuno y con la calidad requerida.
- A veces reciben la información para la TD en el momento oportuno, con la calidad requerida y por vía informática.

Tecnologías en apoyo a la toma de decisiones

- Solo se declara el correo electrónico como herramienta de apoyo en los procesos de TD.

Espacios sociales en apoyo a la toma de decisiones

- Solo se identifican los despachos y reuniones como espacios sociales en apoyo a la TD y reconocen algunos que contribuyen mucho y otros que solo un poco.

Tecnologías y espacios sociales para hacer llegar la decisión tomada

- Se consideran insuficientes las vías utilizadas en la organización para hacer llegar las decisiones, en este caso, el correo electrónico como herramienta y las reuniones y los despachos como espacios sociales.

Elementos contextuales en la toma de decisiones

- Queda impreciso el criterio sobre cómo incide la cultura y comunicación organizacional en los procesos de TD en la sucursal.
- Los trabajadores consideran que la cultura informacional en la organización incide negativamente en los procesos de TD. En los directivos con relación a este aspecto no se pudo precisar un criterio.

Luego de identificar estos elementos y valorar de conjunto los resultados de las etapas anteriores, se procede a estimar el nivel de desarrollo que tienen los procesos de GC en la Sucursal Bancaria en función de los procesos de decisiones. Para ello se utilizó, de igual forma, la matriz de relación "GC-TD".

Se puede observar en la sucursal que 4 de los procesos tienen un nivel de desarrollo parcial, asociado a que en alguna medida se reconocen como práctica en la entidad. Es de destacar que coinciden con los procesos declarados en la Cadena. Con relación al proceso de desarrollo de conocimientos los encuestados reconocen que no se pone en práctica y con relación al proceso de retención de conocimientos aunque si se reconoce, la autora considera que no se desarrolla en esa entidad, muestra de ello es la falta de evidencia documental sobre los resultados de los servicios. Fundamentalmente esa es la tendencia en este tipo de organizaciones, como su objeto social no responde a un proceso productivo, no se concibe la necesidad de documentar, guardar o archivar una mejor manera de hacer las cosas en las áreas de servicios, limitando a que la

experiencia pueda ser reutilizada ante la ausencia temporal o pérdida total de su creador. (Tabla # 50)

Tabla # 50 (SBCC). Matriz GC-TD

| MATRIZ DE RELACIÓN "GC-TD" | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Procesos de GC** / **Procesos de TD** | Identificar conocimiento | Desarrollar conocimiento | Adquirir conocimiento | Transferir conocimiento | Retener conocimiento | Utilizar conocimiento |
| Búsqueda de información sobre el problema u oportunidad | NDP | NDN | NDP | NDP | NDN | NDP |
| Propuesta de diferentes alternativas de solución u opciones | | | | | | |
| Evaluación diferentes alternativas de solución u opciones | | | | | | |
| Selecciono las alternativas de solución u opciones más adecuadas | | | | | | |
| Asigno la persona que mejor pudiera implementar la alternativa seleccionada | | | | | | |
| Controlo que las acciones implementadas reviertan la solución | | | | | | |
| ***Fuente: Elaboración Propia*** | | | | | | |

Dónde:

- NDP: Nivel de desarrollo parcial
- NDN: Nivel de desarrollo nulo

c) Instalación turística Hotelera

I-ASPECTOS GENERALES

- **Factores que favorecen**
  - Se caracterizan por tener una estructura simple, flexible.
  - Los indicadores económicos son favorables en el período aunque responden a servicios complementarios y no a los servicios básicos.
  - Se consideran aceptables en el período los niveles de ocupación declarados, en función de la capacidad de la planta.
  - Predomina dentro del grupo de trabajadores un personal joven.
  - El índice de escolaridad en los directivos es alto.
  - Coinciden en que el enfoque competitivo distintivo es la eficiencia operacional.

- **Factores que frenan**
  - No se recogen pruebas documentales en la Estrategia, referidas a la GC como práctica institucionalizada.
  - Los indicadores de productividad en los servicios, no muestran saldos favorables (alegando que hubo cambios en la base de cálculos a última hora).

- En el período estudiado, se evidencia alta inestabilidad en los principales mercados y tour operadores.
- Predominio de directivos jóvenes con pocos años de experiencia como cuadros.
- Los niveles de categoría científica son bajos.
- Se considera bajo el nivel de escolaridad en los trabajadores (la mayoría son técnicos medios.
- No se define un enfoque organizativo distintivo por parte de los trabajadores, en cambio los directivos, consideran que están en tránsito hacia la descentralización, que se distinguen por su enfoque basado en procesos y competencias, sin embargo, no se identificaron evidencias sobre estos aspectos durante la caracterización general.

II- ASPECTOS PROPIO DE LA GC

- **Factores que favorecen**

Comprensión sobre el tema

- Directivos y trabajadores pueden explicar claramente ¿qué es conocimiento?
- Directivos y trabajadores conocen ¿por qué el conocimiento es valioso para la organización?
- Directivos y trabajadores entienden qué es la GC.
- Conocen las herramientas de la GC (en menor proporción)
- Intención de la organización con relación al tema.
- Coinciden en que la organización requiere desarrollar la GC
- Apoyarían la iniciativa de implementar la GC si la decisión estuviera en sus manos
- Reconocen que la GC les ayudaría en su trabajo diario.

Práctica

El 62% de los trabajadores reconocen que la GC sí se pone en práctica en la organización e identifican como procesos y/o herramientas desarrolladas las siguientes:

- Identificación de conocimientos y expertos.
- Adquisición de conocimientos externos e internos.
- Sistemas/herramientas de captura y retención de conocimientos.
- Creación de comunidades de aprendizaje y/o práctica.
- Sistema de aprendizaje basado en conocimientos.
- Gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos.
- Sistemas de toma de decisiones basado en conocimientos.

Los directivos aunque en un inicio plantearon que no se desarrollaban acciones de GC reconocieron los siguientes procesos y/o herramientas:

- Identificación de conocimientos y expertos.
- Adquisición de conocimientos externos e internos.

- Creación de comunidades de aprendizajes y/o práctica.
- Sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales.
- Gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos.
- Sistemas de toma de decisiones basados en conocimientos.

Obstáculos

- No se identifica como obstáculo error en el dimensionamiento. Lo que se traduce en que la práctica se desarrolla paulatinamente y no a gran escala, es decir, de una vez por todas.

Visión de futuro

- El 50% de los directivos y el 35,7% de los trabajadores reconocen intención futura en la organización con relación a emprender acciones de GC.
- Los directivos le conceden prioridad media-alta al desarrollo futuro de acciones de GC como: la adquisición de conocimientos, identificación de conocimientos y expertos, herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos, creación de comunidades de aprendizajes y/o práctica, desarrollo de conocimientos en actividades fundamentales (procesos).
- Los trabajadores le conceden prioridad media-alta a casi todos los procesos con la excepción del algunos subprocesos, los cuales se presentan en los factores que frenan. Existe un caso en que le otorgan baja prioridad pero se reconoce como un elemento a favor y es que no conciben dentro del sistema de TD basado en conocimiento que las decisiones estratégicas se tomen sobre la base de criterios centralizados del consejo de dirección ni de los criterios individuales del director.
- Los trabajadores le conceden alta prioridad al tema, dado el contexto actual que enfrenta el país, en cambio los directivos le otorgan prioridad media-alta.

- **Factores que frenan**

Intención de la organización con relación al tema.

- No están convencidos los directivos, que la GC esté asentada en la Estrategia de la organización y que las personas en su totalidad consideren necesaria la GC como práctica, en cambio, los trabajadores sí.

Requerimientos

Son varios los requerimientos necesarios para la GC en la organización media alta en ambos grupos, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Entender bien en qué se basa la nueva lógica de gestión.
- Sustentarlo en la estrategia de la organización.
- Diseñar e implementar programas de capacitación tanto para los directivos como para el resto del personal con relación al tema.

- Crear una cultura de gestión y socialización del conocimiento.
- Metodologías que guíen el proceso.
- Liderazgo que impulse y mantenga vivo el proyecto.
- Infraestructura computacional (redes, Internet, intranet que como soporte técnico)

Al intercambio de experiencias con otras organizaciones que demuestren la factibilidad y los beneficios, a la búsqueda de consultores expertos que apoyen así como a los sistemas de medición de intangibles para su evaluación le dan baja prioridad, lo cual pudiera considerarse positivo pues resultarían factores resueltos, sin embargo no sucede así en la realidad.

Práctica

No se identifican como práctica en la organización, por parte de los directivos:

- Las herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos.
- El desarrollo de conocimientos en actividades fundamentales.
- Los sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos.
- Los sistemas/herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional.
- Los trabajadores coinciden con los directivos, con la diferencia, que ellos sí conciben como práctica los sistemas/herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional.

Obstáculos

Se identifican varios obstáculos para la GC en la organización que pasa por un nivel de importancia o prioridad mayor o menor en dependencia de los encuestados.

Beneficios

- No se reconocen beneficios asociados a las prácticas de GC en la organización.

Visión de futuro

- El 50% de los directivos y el 64,3 % de los trabajadores no conciben la intención futura de la organización con relación a emprender acciones de GC.
- Los directivos le conceden baja prioridad al desarrollo futuro de los siguientes procesos y herramientas: Sistemas/herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional. Sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos, gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos, sistemas de toma de decisiones basados en conocimientos. Los directivos no le conceden prioridad a los sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales.
- Los trabajadores le conceden baja prioridad a algunos subprocesos dentro de los procesos genéricos como: los sistemas de información geográfica y a los mapas de las fuentes de conocimientos dentro de las herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos. Dentro de los sistemas computacionales de difusión y transferencia, no le dan mucha importancia a la accesibilidad de la información en la

red, ni a la amigabilidad de los sistemas. No le dan prioridad al tema de la socialización de los resultados entre los miembros del área como parte de la creación de comunidades de aprendizaje y/o práctica. Como parte de los sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales, le dan baja prioridad al tema del presupuesto para el aseguramiento material y financiero en función de la capacitación, a la selección de instructores para llevar a cabo las acciones, y al impacto de la capacitación dentro de la organización. Dentro de la gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos no se le presta interés al control del funcionamiento interno mediante los resultados de los procesos y áreas de conocimientos claves.

- Hasta el momento no se tiene considerado crear un puesto de alto nivel responsable de la práctica de GC.

III-ASPECTOS PROPIOS DE LA TD

- **Factores que favorecen**

Frecuencia/Asociado a qué/Método

- Reconocen que se toman decisiones en la organización con una frecuencia media-alta.
- Se considera que las decisiones son tomadas utilizando el método colectivo o grupal aunque lo trabajadores consideran también se realizan tomas de decisiones individuales.

Características del proceso de toma de decisiones (etapas)

- El proceso de TD sigue la secuencia de pasos lógicos que define la literatura, aunque no se reconoce la etapa propuesta de alternativa como un paso previo a la evaluación de las mismas.

Identificación y acceso de personas claves para dar solución al problema u oportunidad

- Tienen acceso a las personas que pueden llevar a vías de hecho las decisiones tomadas.

Espacios sociales en apoyo a la toma de decisiones

- Según los directivos, se utilizan como espacios sociales para apoyar la TD los fórums, los despachos, los almuerzos de negocios, los matutinos, las actividades recreativas y las reuniones.

Tecnologías y espacios sociales para hacer llegar la decisión tomada

- Se consideran adecuadas las tecnologías y espacios sociales utilizados para hacer llegar la decisión tomada, en el caso de las tecnologías se utilizan el correo

electrónico, el teléfono y la intranet corporativa y como espacio se apoyan en las reuniones o despachos.

Elementos contextuales en la toma de decisiones

- Se considera que las políticas y normas institucionales inciden de forma positiva en la toma de decisiones en la organización.

- **Factores que frenan**

Frecuencia/Asociado a qué/Método

- Las decisiones tomadas se asocian más a problemas que a oportunidades.

Identificación y acceso de personas claves para dar solución al problema u oportunidad.

- No se tiene totalmente identificadas a todas las personas que pudieran llevar a vías de hecho cualquier decisión.

Características de la información para la toma de decisiones

- No están convencidos los directivos de tener acceso al conjunto de información que les permite tomar de decisiones según su nivel.
- Se considera que "a veces", la información para la TD, les llega a los directivos de manera oportuna, con la calidad requerida y mediante vía informática.

Tecnologías de apoyo a la toma de decisiones

- Se consideran insuficientes las tecnologías utilizadas en apoyo a la TD ya que solo se declaran el correo electrónico y los software especializados.

Espacios sociales en apoyo a la toma de decisiones

- Los trabajadores solo reconocen, como espacios sociales en apoyo a la TD, los despachos y reuniones.

Elementos contextuales en la toma de decisiones

- Los directivos señalan que la comunicación organizacional incide negativamente en el proceso de TD, al igual que la cultura informacional, pero en menor proporción. Con relación al resto de los elementos, no se pudo precisar un criterio ni en los directivos ni en los trabajadores.

Por último se presenta la matriz de relación "GC-TD correspondiente a la estimación del nivel de desarrollo de los procesos de GC en la ITH en función de los procesos de decisiones (Tabla # 51).

Tabla # 51 (ITH). Matriz GC-TD

| MATRIZ DE RELACIÓN "GC-TD" | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Procesos de GC / **Procesos de TD** | Identificar conocimiento | Desarrollar conocimiento | Adquirir conocimiento | Transferir conocimiento | Retener conocimiento | Utilizar conocimiento |
| Búsqueda de información sobre el problema u oportunidad | **NDP** | **NDN** | **NDP** | **NDN** | **NDN** | **NDP** |
| Propuesta de diferentes alternativas de solución u opciones | | | | | | |
| Evaluación diferentes alternativas de solución u opciones | | | | | | |
| Selecciono las alternativas de solución u opciones más adecuadas | | | | | | |
| Asigno la persona que mejor pudiera implementar la alternativa seleccionada | | | | | | |
| Controlo que las acciones implementadas reviertan la solución | | | | | | |
| ***Fuente: Elaboración Propia*** | | | | | | |

Dónde:

- NDP: Nivel de desarrollo parcial
- NDN: Nivel de desarrollo nulo

Como puede observarse en la matriz, son identificados con un desarrollo parcial frente a los procesos de TD, la identificación de conocimientos, la adquisición y la correspondiente utilización, a partir de la experiencia práctica declarada por los encuestados anteriormente. Es pertinente aclarar que en el caso de la identificación de conocimientos se considera que tiene un nivel de desarrollo parcial al no reconocer que en la entidad se utilizan las herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos, herramientas que son complementarias en el proceso de identificación, ya que el mismo no se limita al simple hecho de identificar dónde existe el conocimiento clave sino a ponerlo a disposición de toda la organización y para ello se apoya en este tipo de herramientas así como en los mapas de conocimientos, de expertos, páginas amarillas entre otras. Con relación al resto de los procesos, no fueron identificados en la organización ni de forma experimental, por ello se definen con un nivel de desarrollo nulo frente a los procesos de TD.

Hasta aquí se han analizado y discutido los resultados de cada etapa del procedimiento en las organizaciones pero de manera independiente; faltaría evaluar el fenómeno de forma conjunta, aspecto que se concreta en el capítulo siguiente de conclusiones. Ello permitiría hacer generalizaciones sobre el tema, en cuanto a la posibilidad de aplicación de la propuesta “GC-TD” en organizaciones de servicio, teniendo en cuenta los elementos comunes aflorados en los tres casos de estudio, así como sus principales diferencias.

# Capítulo VIII. Conclusiones

La dinámica de este capítulo no es otra que ir presentando de forma ordenada las conclusiones que se han ido extrayendo de cada capítulo, y que en su conjunto, conforman la visión integral de los resultados de este trabajo.

Los referentes teóricos sobre Administración Pública, tema tratado en el primer capítulo, permiten demostrar que es un tema complejo, al no existir una definición universalmente reconocida, de ahí que su estudio y conceptualización deba realizarse en el contexto de cada sociedad. El tema tiene como peculiaridad que se deja describir, pero no definir, como tampoco es posible precisarle un tamaño y alcance general, por ello, para llegar a una aproximación del concepto muchos autores parten de su relación con el Estado, como órgano de dirección de las sociedades políticas.

Se plantea en este caso, que Estado y Administración Pública no pueden separarse, ya que a cada tipo o forma de Estado corresponde una Administración Pública específica, debido a que ella existe para cumplir los intereses del mismo, que a su vez, representan los intereses de la clase que detenta el poder político-económico. La Administración Pública es una parte importante de todo el sistema político de la sociedad, dentro del cual desempeña funciones vitales e indelegables.

Las definiciones sobre el tema encontradas en la literatura, aunque son variadas, permiten sistematizar un grupo de rasgos característicos que facilitan la comprensión del fenómeno. Estos rasgos varían según la concepción o corriente de pensamiento del autor (Tabla # 52).

Tabla # 52. Rasgos distintivos del concepto de Administración Pública

| Autor/Año | Rasgos | Concepción |
|---|---|---|
| Leonard D. White, 1964 | Gestión de personas y materiales para el cumplimiento de los propósitos del Estado.<br>Utilización eficiente de recursos.<br>Cumplimiento ágil y completo de los propósitos públicos, consistentes con el bienestar de los trabajadores. | Norteamericana |
| Woodrow Wilson, 1967 | Descubrir lo que el gobierno puede hacer de manera efectiva y llevar a cabo las funciones de manera eficiente, con el menor costo monetario y de energía. | Norteamericana |
| Frank J. Goodnow, 1980 | Política (expresión de la voluntad del Estado) vs. Administración ejecución de dichas políticas. | Norteamericana |
| Maynt, 1985 | Producto del desarrollo histórico. | Europea |
| Baena del Alcázar, 1985 | Organización al servicio del poder y de los grupos humanos que la dominan. | Europea |
| Ballar,1992 | Medios humanos y materiales que aseguran la ejecución de las leyes y el funcionamiento de los servicios públicos. | Europea |
| Peter Aucoin, 1999 | Reino administrativo, el del servicio público o civil, cuya razón de ser es apoyar a los políticos en la administración de los asuntos públicos. | Canadiense |
| Moore, 1998 | Administración como proceso, se diferencia del Estado, como poder político. | Norteamericana |
| Rodríguez, 2013 | Organización de personas que gestionan intereses colectivos. | Europea |

Fuente: Elaboración propia

Se puede concluir, que las concepciones presentadas en la tabla anterior, no son aplicables íntegramente a la realidad cubana, no obstante se consideran referentes valiosos, teniendo en

cuenta que el análisis de la literatura internacional y los planteamientos de los especialistas cubanos presentados en el capítulo I muestran coincidencias, a partir de la identificación de dos grandes campos o esferas de actuación que permiten aproximarse a la definición de Administración Pública, en el sentido de aparato u órgano como la forma organizativa específica que adopta el Estado para realizar la función de administración o gestión de los asuntos públicos, con el fin de satisfacer las necesidades individuales y colectivas de la población y las del propio Estado, a lo cual se añade que como proceso, la Administración Pública es la gestión de los recursos públicos a través de programas que proveen a los ciudadanos de un conjunto de servicios vitales, que en las condiciones cubanas, solamente el Estado puede garantizar.

No obstante a las diferencias conceptuales de una concepción u otra, ya sea en el contexto internacional o nacional, se pueden identificar como regularidades sobre el tema las siguientes: (Recuadro # 4).

Recuadro # 4: Regularidades de la Administración Pública

- **Tiene como objetivo central en cualquier sistema, resolver problemas sociales y prestar servicios vitales para la población y la sociedad.**
- **Debe contar con un cuerpo de dirigentes en los altos niveles (políticos) con una alta o mediana renovación y un cuerpo de dirigentes y funcionarios de carrera con una mayor estabilidad, que realicen el grueso de las funciones de la administración.**
- **Exige el uso transparente y eficiente de los fondos públicos.**
- **Necesita de dirigentes y funcionarios con alta profesionalidad y sentido ético en el cumplimiento de sus funciones.**
- **Ser flexibles ante los cambios económicos, políticos, sociales, tecnológicos del entorno que provocan reformas en el Estado y en su Administración Pública.**

Fuente: Elaboración propia

La Administración Pública como todo fenómeno en desarrollo, ha evolucionado en el tiempo. Pudiendo señalar que cada período de desarrollo ha estado marcado por un grupo de elementos que han permitido revolucionar el concepto y desatar nuevas tendencias. El gráfico # 47 ilustra de forma sintética este recorrido.

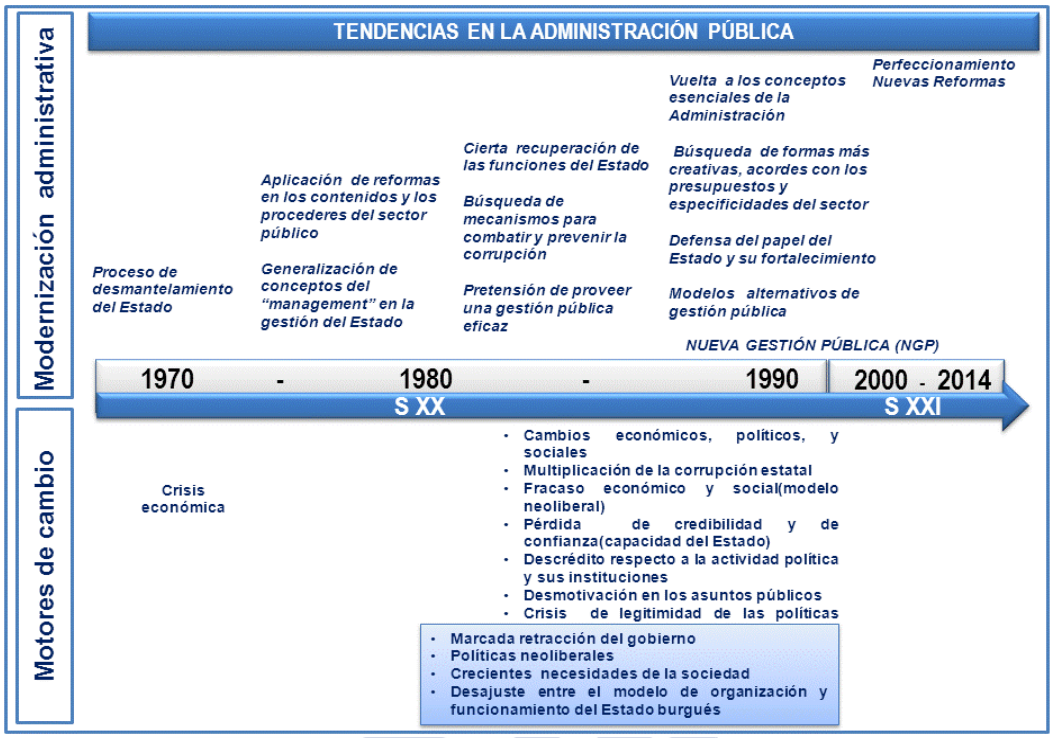



Gráfico # 47. Tendencias en la Administración Pública
Fuente: Elaboración propia.

Todas estas tensiones desembocaron un movimiento de cambios que internacionalmente se conocen por modernización administrativa y sirvió de referencia genérica a las iniciativas de las administraciones occidentales para poner en práctica modelos alternativos de gestión pública, con los cuales encarar la satisfacción de las necesidades públicas, hacer frente a la crisis y tratar de sacar adelante la administración. La modernización administrativa destaca la tendencia de la Nueva Gestión Pública (NGP) que concibe al Estado como un negocio y a la Administración Pública como el aparato encargado de proporcionar la efectividad y la eficiencia en la gestión que requiere el sistema; representa una tentativa por refundar su sistema de legitimidad, con el establecimiento de un nuevo orden de valores de racionalidad económica en la gestión. Según esta posición, se trata de construir un Estado para enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad del siglo XXI, que además de garantizar el cumplimiento de los contratos económicos, debe ser lo suficientemente fuerte como para asegurar los derechos sociales y la competitividad de cada país.

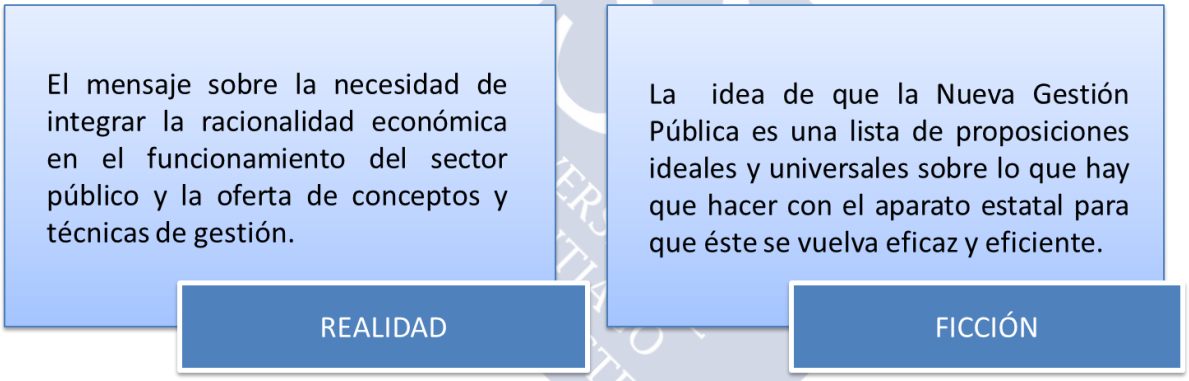
Queda claro que las acciones de modernización del sector público deben buscar la eficiencia y eficacia, pero su aplicación conlleva a una transformación del sistema político en un amplio espectro, que no ha sido alcanzable en la mayoría de los países dado el fracaso del modelo neoliberal, el mecanismo del sistema, que conlleva el cambio de los funcionarios públicos junto con el gobierno, los niveles de corrupción existentes y la carencia de políticas de selección y capacitación del personal para la gestión pública. Los elementos claves para alcanzar esas metas son la actualización y la profesionalización de todos los que desempeñan funciones en las administraciones públicas y el desarrollo de nuevos talentos y estilos directivos, sin embargo en la

mayoría de los países latinoamericanos no pasa de ser una intención, que no ha sido capaz de preparar a los dirigentes para desempeñar a escala básica, sus funciones.

Se reconoce a la Nueva Gestión Pública los cambios positivos que proyecta, al menos en concepción, así como su intención de priorizar y destacar su contribución frente a la Administración Pública tradicional, en nuevos campos de estudios como gestión ética, gestión estratégica, gestión intergubernamental, gestión de recursos humanos y gestión del conocimiento. De igual forma se reconocen un grupo de dimensiones que refuerzan los fundamentos tanto teórico como prácticos de la gestión pública como son: las dimensiones democrática, política y económica, la innovación y la legitimidad. A partir de este marco de ideas se considera posible construir diversos futuros alternativos de la gestión pública. Ello demanda mayores contenidos teóricos y una visión tanto pública como política superior que sustente a la gestión pública en el siglo XXI. De no hacerlo, la gestión pública estaría condenada al fracaso y convertirse en una moda pasajera, para ser sepultada en el cementerio de la Administración Pública Tradicional.

Desde el punto de vista del impacto de la NGP en América Latina(AL) se puede decir que ha sido considera una realidad y al mismo tiempo una ficción (Recuadro # 5).

Recuadro # 5: Impacto de la NGP en América Latina




Fuente: Elaboración propia

A pesar de no ser tarea fácil, los países de América Latina centraron esfuerzos para su consecución. La intención quedó demostrada en un informe que emitió el CLAD[30] en octubre de 1998.

La primera generación de reformas dio prioridad a la dimensión financiera de la crisis fiscal del Estado: reformas orientadas al mercado, a la apertura comercial y al ajuste fiscal, fueron las principales medidas tomadas en la década de los ochenta. En la búsqueda de la estabilización de la economía, ante el peligro hiperinflacionario, estuvo en la mayoría de los casos el éxito parcial de esta primera ronda de reformas.

[30] Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo

El balance de estas primeras reformas mostró que el ajuste estructural, cuyo objetivo último era disminuir el tamaño del Estado, no resolvió una serie de problemas básicos de los países latinoamericanos y se propuso una segunda generación de reformas con la finalidad de reconstruir el aparato estatal.

Se puede decir que el tema de la reforma administrativa y más recientemente, de la reforma del Estado, mantuvo una presencia visible en América Latina en los últimos 70 años pero en todos los casos estudiados, la reforma administrativa significó reforma burocrática.

Brasil fue uno de los pocos países latinoamericanos que emprendieron una reforma completa del servicio público, sin embargo, esta reforma nunca fue terminada. Algunos avances han tenido lugar en Argentina, Uruguay, México, Colombia pero solo Chile es referencia al igual que Brasil como países que se comprometieron en algo que se aproxima a una reforma del servicio público en América Latina.

La principal crítica de este proceso es que las reformas no incluyeron la gestión pública, fueron reformas dirigidas por economistas locales y de agencias internacionales como el Banco Mundial y el FMI, economistas en su mayoría, burócratas que tienen poca familiaridad con la gestión pública y desarrollaron sentimientos confusos sobre el tema. No obstante, prevalecía la idea de que un servicio público profesional era algo bueno, que los tiempos de la burocracia clásica terminaron y en ese sentido, tendieron a dejar de lado la cuestión y reducir la reforma del sector público al ajuste estructural, a la privatización, al *downsizing* y al combate ante la corrupción.

Como conclusión principal de este aspecto se plantea que la reforma organizacional en América Latina solo está empezando. Se necesita una sociedad civil activa, en la cual el debate público juegue un papel principal como formador de la opinión pública y junto a la reforma institucional, particularmente la reforma organizacional, constituyan factores estratégicos para promover el desarrollo económico en la región. Esto ocurrirá cuando la densidad del espacio público, la calidad de las instituciones públicas organizacionales y el profesionalismo de los servidores públicos prueben ser mejores que el simple nivel de renta per cápita.

Por el momento, salvo algunos avances, no se puede decir que se haya hecho mucho. Existe la evidencia de que la sociedad civil avanza, que el servicio público weberiano dejó de ser un ideal, ahora se requieren contratos de trabajo más flexibles, dirigentes públicos profesionales y competentes, más autónomos y *accountabl*e. Por otro lado se demuestra que, ni el Estado desarrollista, ni el Estado mínimo ultra-liberal tienen sentido, que el modelo estatista de desarrollo se agotó, no obstante la alternativa ultra-liberal propuesta (o impuesta) por los países ricos no dejó ver ninguno de los resultados prometidos. Se considera que falta mucho por hacer, la región necesita aún mejor *governance*, mejores instituciones políticas y administrativas que permitirán a sus gobiernos, encontrar sus propias maneras de promover el desarrollo económico y de reducir la escandalosa injusticia social, en ese sentido se necesita una reforma organizacional adaptada a las circunstancias latinoamericanas pero depende de la intención y compromiso de cada país.

Circunscribiendo todo este análisis para el caso Cuba se puede decir que le son inherentes las mismas regularidades señaladas anteriormente, sin embargo Cuba es un caso atípico en el desarrollo de su Administración y los rasgos que tipifican su Administración Pública a partir de que se desarrolla bajo un sistema Socialista. En este sentido se puede decir que no existe una definición conceptual e institucional del sistema de Administración Pública cubano, debido a las particularidades y especificidades del contexto, por tanto, el perfeccionamiento de la labor del Estado y el Gobierno que se está produciendo en el país, contribuye cada vez más al esclarecimiento de estos asuntos y a una profunda preparación de los dirigentes del sector, para enfrentar adecuadamente los cambios. En este sentido, se identifican un grupo de acciones como parte del proceso de perfeccionamiento de la Administración Pública en Cuba (Recuadro # 6).

Recuadro # 6: Acciones en el perfeccionamiento de la Administración Pública en Cuba

- **Fortalecimiento del papel del Estado y del Gobierno (delimitación de funciones de la administración en cada instancia).**
- **Adecuación de la organización estatal y la Administración Pública a los cambios en la economía y en la vida del país.**
- **Promulgación del Decreto Ley 147 sobre la reorganización de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) con relación a la delimitación de funciones rectoras y metodológicas de la administración. Comprende: reducción del número de OACE y sus plantillas, estructuras más planas, ligeras y funcionales.**
- **Instauración del proceso de perfeccionamiento empresarial.**
- **Introducción de técnicas avanzadas de dirección en los OACE, los Centros de Administración Pública (CAP) y los Centros de Administración Municipal (CAM), entre ellas la Dirección Estratégica y por Objetivos basada en valores (proceso en evolución).**
- **Lucha por el incremento de la eficiencia y de la eficacia como política general del país.**
- **Desarrollo de los recursos humanos en el sector público, fundamentalmente de los dirigentes, dada su incidencia en los resultados generales de la gestión pública.**

Fuente: Elaboración propia

En el ámbito cubano el proceso de perfeccionamiento de la Administración Pública ha puesto el énfasis en ampliar la democracia hacia el interior de las instituciones del Estado, enalteciendo la participación, el autogobierno y tomando en cuenta la necesaria delegación de tareas de gobierno en representantes del pueblo, los que en cumplimiento de la función pública, constituyen la base de la administración. Con estos cambios se amplía la participación popular en la labor de gobierno y el fortalecimiento del Estado socialista cubano con expresiones más palpable a nivel del municipio. Esta situación en la actualidad no es acabada ni homogénea, observándose en ocasiones, confusión en la forma y los mecanismos de trabajo entre el sector público y el empresarial. El perfeccionamiento del sector público es un proceso largo y complejo, que marcha aparejado a las transformaciones de la vida económica, política y social del país.

Dadas las características de Cuba, en que la propiedad sobre los medios de producción fundamentales es estatal y la prestación de los servicios esenciales a la población se realiza por parte del Estado, la Administración Pública tiene un radio de acción muy amplio y el sector público ejerce una extraordinaria influencia. Ello es especialmente marcado en el municipio, donde tienen lugar los eventos más importantes para la vida de los ciudadanos, en este caso, los dirigentes de la administración local juegan un papel fundamental en la satisfacción de los problemas vitales, lo cual les exige un elevado nivel de profesionalidad para poder dirigir a nivel de gobierno local así como conocer y controlar lo que sucede en la organización, desarrollando el trabajo con una profunda convicción política y sensibilidad ciudadana, que les posibilite estar a la cabeza de los acontecimientos político-sociales que tienen lugar en su localidad.

En sentido amplio el nuevo administrador público tendrá como finalidad suprema logar la máxima satisfacción de necesidades públicas, la utilización racional de los recursos y el aprovechamiento de las oportunidades del entorno; formular, ejecutar y evaluar el impacto de políticas y programas en diferentes sectores del servicio público; aplicar de manera efectiva la norma jurídica vigente y los distintos marcos conceptuales e instrumentos de política económica y de gestión, observando los principios éticos en el desempeño del servicio público.

La actualización del modelo económico cubano en que se encuentra inmersa Cuba hoy, demanda cuadros y profesionales bien preparados, que dominen los enfoques, conocimientos y tecnologías actualizadas, en aras de lograr mejoras en sus desempeños así como la efectividad en la aplicación de las políticas acordadas en el VI Congreso del Partido. Es preciso puntualizar que uno de los cambios más significativos que se están dando en la sociedad cubana como parte del proceso de actualización del modelo económico, es la expansión del sector empresarial no estatal. Este término se refiere no solo a formas de propiedad privada, sino también a aquellas en las que interviene la propiedad colectiva como las cooperativas, esta última sugiere, que una organización administrada por personas que no sean representantes de instituciones estatales no tiene que ser, necesariamente privada, es decir, responder solo a intereses individuales estrechos o contradictorios con necesidades y expectativas de la sociedad en general. El asunto clave para una sociedad comprometida con la construcción socialista, donde el crecimiento económico no es un fin sino un medio al servicio de la sociedad, es precisamente cómo hacer que el sector no estatal responda a intereses sociales.

Analizando todos estos elementos puede observarse, que el proceso de perfeccionamiento de la Administración Pública en Cuba es atípico, responde a las particularidades y características propias del país y se basa profundamente en las convicciones del Sistema Socialista Cubano, no obstante toma en cuenta muchas de las regularidades descritas anteriormente para el contexto internacional, lo que lo hace más enriquecedor, toda vez que se nutre de la experiencia positiva y lo adapta a sus condiciones.

Con relación a la GC se puede observar la diversidad de aristas con que ha sido tratado el tema, las cuales aportan desde su concepción nuevas cualidades al hombre, al grupo, a la organización, a

la gestión, a la tecnología y a la sociedad en su conjunto y definen en ese sentido, nuevas líneas de investigación, pero crean cierto grado de dispersión a la hora de definirlo e interpretarlo. No obstante la autora concentra el estudio en tres aristas fundamentales tomando como referente lo histórico- cultural, lo técnico-organizativo (recursos-capacidades-generación) y lo tecnológico (Figura # 11).

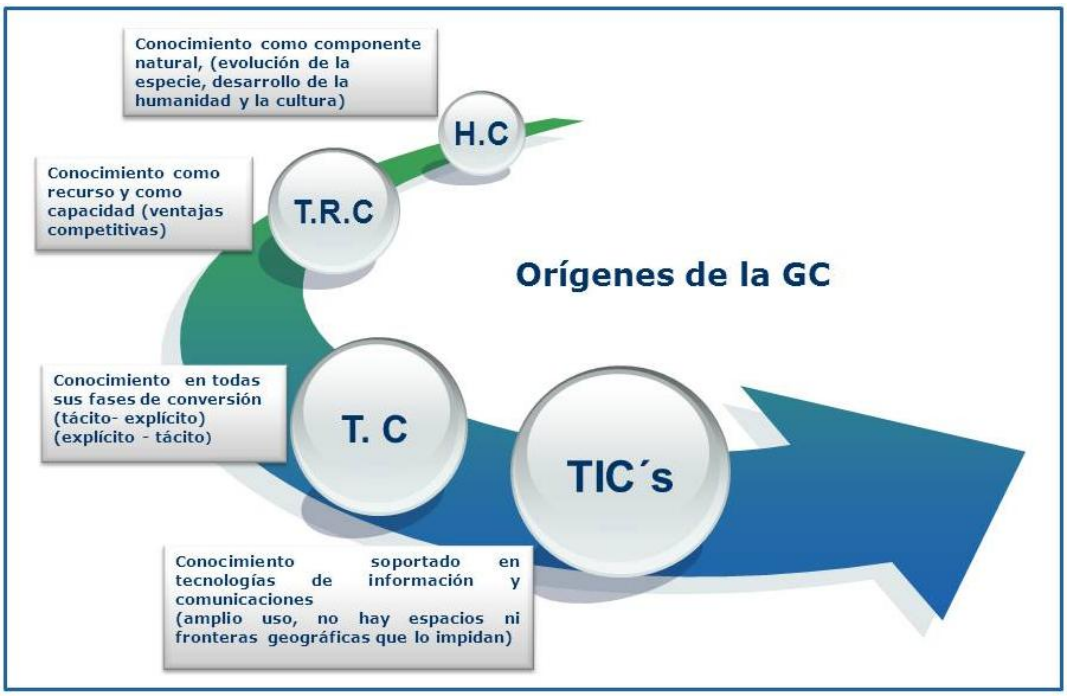



Figura # 11. Orígenes de la GC
Fuente: Elaboración propia.

**Leyenda:**
HC: Histórico Cultural.
TRC: Teoría de Recursos y Capacidades.
TC: Teoría del Conocimiento.
TIC's: Tecnologías de Información y Comunicación.

Se reconocen 6 procesos medulares que caracterizan la GC: la identificación selectiva del conocimiento, su adquisición, desarrollo, retención, socialización y su posterior utilización. A su vez, se resalta el papel fundamental que juega la figura del gestor de conocimiento para un mejor desempeño del proceso, en la cual, la investigadora se apoya para el diseño de la propuesta de gestión comentada en el capítulo V.

Teóricamente se le concede importancia a la GC como elemento de apoyo a la toma de decisiones y así lo demuestran las diferentes definiciones estudiadas tanto de autores nacionales, como internacionales, así como estudios realizados en organizaciones europeas y estadounidense.

Con relación a los modelos para el desarrollo de la gestión del conocimiento, se puede observar que existen infinidades de ellos que de forma simplificada y esquemática representan el

fenómeno, delimitan sus dimensiones, permiten una visión aproximada de los objetivos que persiguen, describen su estructura, orientan estrategias y precisan aspectos relevantes para su adecuada comprensión, sin embargo, no se identifican diseños asociados al mejoramiento de la TD basado en la GC ,constituyendo esto una brecha desde el punto de vista investigativo.

En Cuba, aunque se han concentrado esfuerzos en propiciar la aplicación de las técnicas de gestión del conocimiento desde el 2002, aún resultan incipientes las acciones transformadoras en la práctica organizacional; marcado por el escepticismo sobre sus beneficios, el desconocimiento, el compromiso real, la cultura organizacional existente, entre otros aspectos que frenan su puesta en marcha y por ende su éxito.

El tema de toma decisiones a diferencia de la gestión del conocimiento, tiene una conceptualización más definida y se puede vislumbrar con mayor claridad su evolución dentro de la ciencia de la dirección, a partir de sus teorías, métodos, modelos, técnicas y/o herramientas.

Existen nuevos paradigmas que imponen grandes retos a las organizaciones en cuanto al tema de decisión, exigiendo un carácter global de la misma. La toma de decisiones en la gestión, suelen ser un proceso fragmentado pero que requiere mucha rapidez. En el contexto laboral en que se vive, cada vez menos verosímil, es imposible que un solo individuo sea capaz de procesar toda la información necesaria y apropiada para una organización. Además de la inmensa cantidad de datos que por lo general se requieren para un proceso de decisión no repetitivo y efectivo. Los gestores han de dar respuesta a interpretaciones en el trabajo y a sucesos inesperados, por lo que suelen descubrir que la toma de decisiones consiste en una serie de esfuerzos para acercarse al cumplimiento de los objetivos de una entidad, en lugar de reducirse a una decisión única y aislada.

En este sentido, es importante que las organizaciones interioricen que para el éxito del proceso es importante tener disponibles datos, información y conocimiento, máxime cuando estos últimos normalmente están dispersos, fragmentados y almacenados en la cabeza de los individuos y sufren interferencias de sus modelos mentales; según Davenport, una de las características de la información consiste en la dificultad de su transferencia con absoluta fidelidad, y siendo el conocimiento información dotada de valor, consecuentemente, la transmisión es aún más difícil.

Son pocas las experiencias documentadas en torno al tema de decisiones para el caso Cuba y menos aún en los sectores de estudios analizados, no obstante, existen algunas aplicaciones de tesis de diploma, maestría e investigaciones en organizaciones que contribuyeron en este empeño y fueron referentes en el trabajo.

El desarrollo práctico de la investigación, ha sido posible mediante la combinación adecuada de distintos métodos, técnicas y herramientas que agrupadas bajo la estructura lógica de un procedimiento de intervención organizacional, permitieron alcanzar el fin propuesto. En este caso: diagnosticar y valorar en qué media la gestión del conocimiento puede constituir una herramienta de apoyo en los procesos de decisiones que desarrollan las organizaciones cubanas, a partir de los

intentos de reformas a nivel estadal con relación a incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión actual de sus organizaciones. Los resultados que se presentan a continuación, constituyen rasgos comunes en las tres organizaciones estudiadas, por lo que se consideran constantes que frenan o favorecen el empleo de la gestión del conocimiento, como herramienta de apoyo en los procesos decisorios.

Los gráficos # 48,49,50,51,52 muestran el comportamiento en cuanto a género, grupo etario, nivel de escolaridad, nivel de categoría científica, experiencia como cuadro o trabajador en las organizaciones de estudio, constituyendo estos, los indicadores que caracterizan el recurso humano en dichas organizaciones.

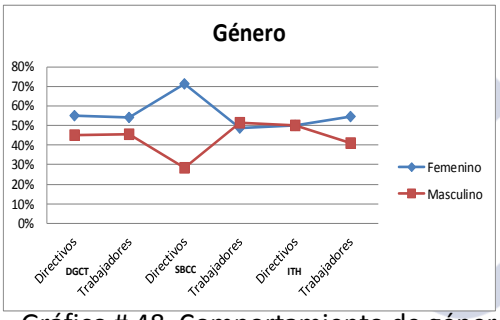



Gráfico # 48. Comportamiento de género

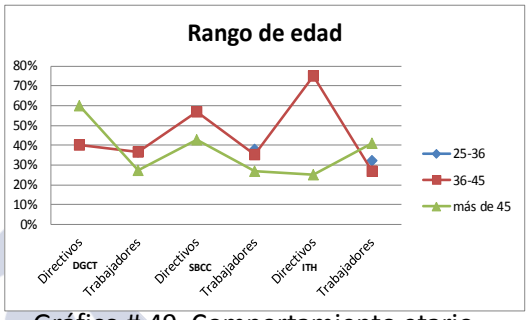



Gráfico # 49. Comportamiento etario

Fuente: Elaboración propia

Se identifica como primera constante en el gráfico # 48, que en las tres organizaciones predomina el sexo femenino tanto en los cargos directivos como en los trabajadores. Este aspecto no influye ni a favor ni en contra con relación a la investigación, pero sí marca una tendencia cada vez más creciente de que, un elevado número de mujeres, están desempeñando roles directivos con grandes éxitos (Zazuela, Pardini, & Millán, 2014). Lo cual rompe con el estereotipo de que ese tipo de rol es factible y mejor llevadero en la figura masculina.

En el gráfico # 49 se puede resaltar como positivo, que los cargos directivos lo asumen personas con una edad promedio adecuada en las tres organizaciones de (36 a 45 años) por lo que existe un grado de madurez y responsabilidad para enfrentarlos, por otro lado que predomine un colectivo de trabajadores jóvenes con una edad promedio de (25 a 36 años) ya que poseen mente fresca y abierta para captar todo el saber hacer de las organizaciones y renovarlas.

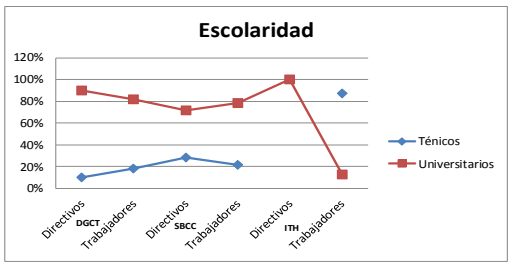



Gráfico # 50. Escolaridad

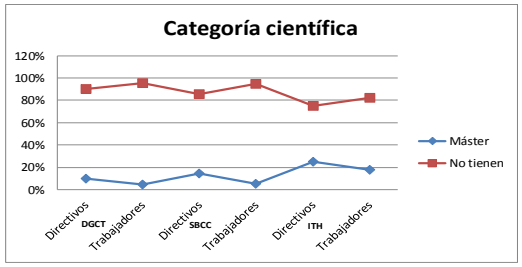



Gráfico # 51. Categoría científica

Fuente: Elaboración propia

El gráfico # 50 muestra como aspecto positivo, que el nivel de escolaridad en general de los directivos y trabajadores en las tres organizaciones es alto, por tanto, se cuenta con un personal capacitado y con potencial para el aprendizaje. Por el contrario, el nivel de categoría científica mostrado en el gráfico # 51, evidencia que el índice de máster o doctor en dichas organizaciones es bajo. Es pertinente destacar que no es muy frecuente en estos giros, encontrarse personas con ese nivel de aspiraciones y realización profesional, es más común en el sector académico, sin embargo, la autora lo considera como un valor añadido que tendría el personal en términos de actualización y renovación de conocimientos para un mejor desempeño del puesto.




Gráfico # 52. Comportamiento de la experiencia en el puesto
Fuente: Elaboración propia

Como último aspecto con relación a las características comunes del recurso humano en las organizaciones estudiadas, es la valoración de los años de experiencia. En este caso, el gráfico # 52 muestra que los directivos tienen pocos años de experiencia como cuadro de (6 a 10 años) y los trabajadores en sus puestos solo llevan de (1 a 5 años). Esto impide que exista una cultura de trabajo consolidada, una experiencia acumulada que permita dominar y guiar a la organización hacia los objetivos que se persiguen, por tanto, a los efectos de este estudio constituye una limitante.

Por otro lado, se hizo un análisis comparado con relación a los elementos organizacionales, mostrando que la intención de trabajar bajo un enfoque de gestión del conocimiento no está asentada en la estrategia organizacional, por tanto es la principal limitante en términos organizativos (gráfico # 53). Con relación a la capacitación, se puede decir que aunque se planifica adecuadamente, no impacta en los resultados organizacionales, evidenciando que los esfuerzos aún son insuficientes en unas organizaciones y en otras no evidentes, por tanto se convierte en un gasto adicional para la organización y no en una inversión a largo plazo (Gráfico # 54).

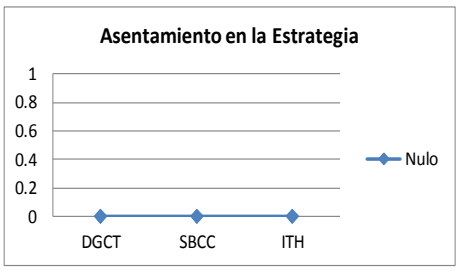



Gráfico # 53. Asentamiento en la estrategia

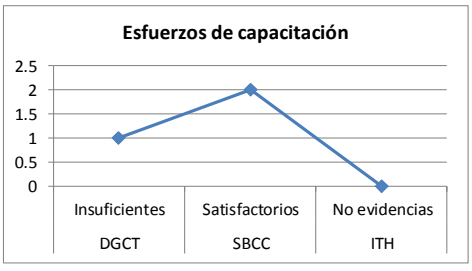



Gráfico # 54. Esfuerzos de capacitación
Fuente: Elaboración propia

Desde el punto de vista estructural que domine la estructura simple en las tres organizaciones, se considera positivo, por lo sencilla y flexible que resultaría a la hora de hacer alguna modificación, sin embargo, el hecho de que la autoridad y la decisión estén centralizadas en una misma persona (característico en este tipo de estructura) afectaría la propuesta siempre y cuando la persona que esté en el cargo, no estuviera de acuerdo en interactuar con el equipo asesor que estaría representado por la figura del gestor de conocimiento, pero si se acepta, la propuesta podría desarrollarse de forma organizada, incluso más que en cualquier otro tipo de estructura, aunque es válido reconocer que la estructura más propicia para acoger esta lógica de gestión que se propone, es la matricial (Gráfico # 55).

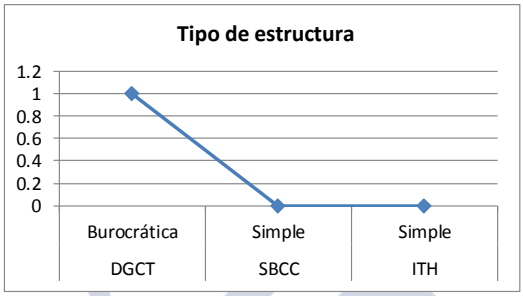



Gráfico # 55. Tipos de estructura
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los indicadores económicos, se observa que presentan variabilidad en el período de análisis, por lo que las organizaciones deben darle prioridad a este aspecto, al igual que a los indicadores de servicios, que tampoco fueron favorables, antes de pensar poner en marcha cualquier práctica que implica inversión y gastos adicionales de recursos. (Gráficos # 56 y 57).

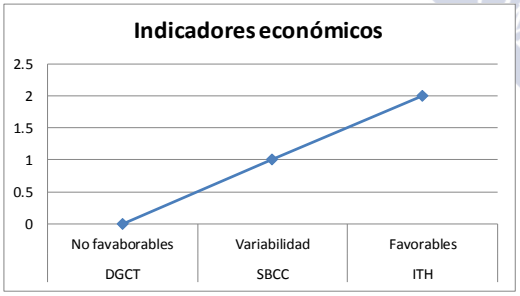



Gráfico # 56. Indicadores económicos

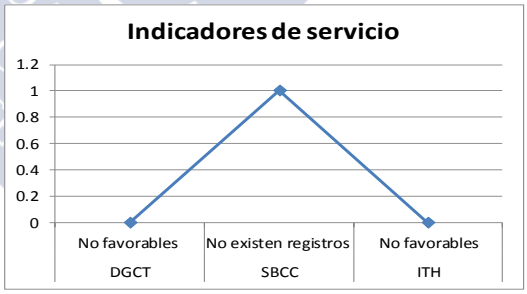



Gráfico # 57. Indicadores de servicios
Fuente: Elaboración propia

No se recogen evidencias de los sistemas de gestión reconocidos como: Calidad, Innovación, Medio Ambiente, Seguridad y Salud en el trabajo, Capital Humano que son los que demandan el Perfeccionamiento Empresarial antes explicado (particularidad en el caso cubano). Por tanto pensar en la GC como nuevo enfoque o sistema de gestión en estas organizaciones, pudiera resultar "más de lo mismo" o simplemente su aplicación e implementación, sumarse a la larga lista de espera para ser implementado (Gráfico # 58). Por otro lado, se puede decir que las tendencias modernas, orientan el funcionamiento interno de las organizaciones bajo un enfoque de proceso,

sin embargo, los resultados en estas organizaciones muestran que aunque están identificados y diseñados los mismos, prevalece el enfoque funcional a la hora de operar (Gráfico # 59).




Gráfico # 58. Sistemas en las organizaciones

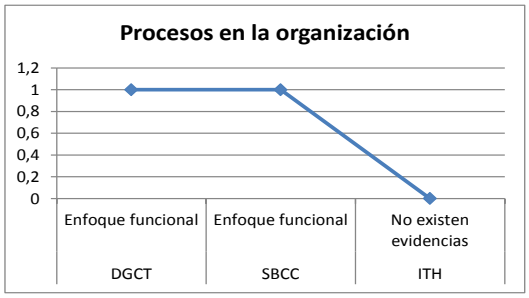



Gráfico # 59. Procesos en las organizaciones

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al enfoque organizativo distintivo en las tres organizaciones, se puede decir que prevalece la centralización, guardando relación con el tipo de estructura dominante en ambas, que como ya se explicó a los efectos investigativos tiene ventajas y desventajas (Gráfico # 60). Por último se analizó el comportamiento respecto al enfoque competitivo distintivo, observando que las tres organizaciones afirman que es la eficiencia operacional, sin embargo este dato se contradice con los resultados económicos y de servicios obtenidos en el diagnóstico (Gráfico # 61).

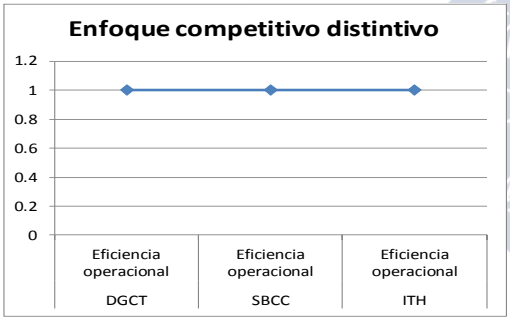



Gráfico # 60. Enfoque organizativo distintivo

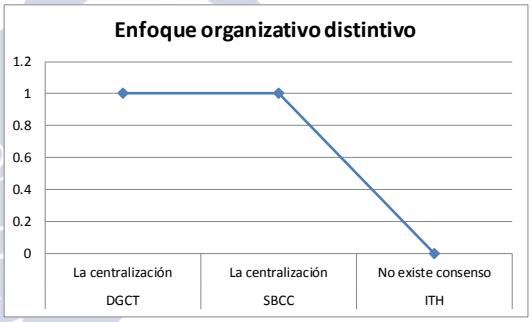



Gráfico # 61. Enfoque competitivo distintivo

Fuente: Elaboración propia

El análisis comparativo de los aspectos propios del tema, en este caso de la GC, permite identificar como favorable, la comprensión por parte de los implicados (Gráfico # 62) a pesar de que no están al tanto de todas las herramientas que viabilizan el trabajo bajo este enfoque según los resultados de las encuestas. De igual forma se considera positivo, la intención favorable que tiene la organización con relación al desarrollo de la iniciativa, aunque en este caso, pesa el hecho de no tenerla asentada en su concepción estratégica (gráfico # 63).

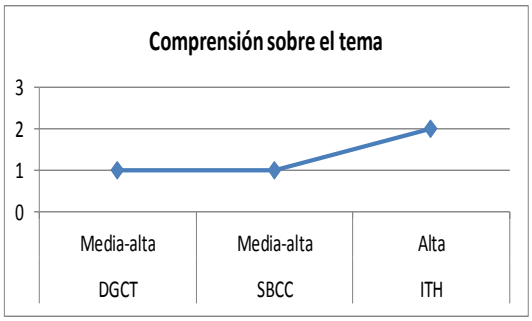



Gráfico # 62. Comprensión sobre el tema

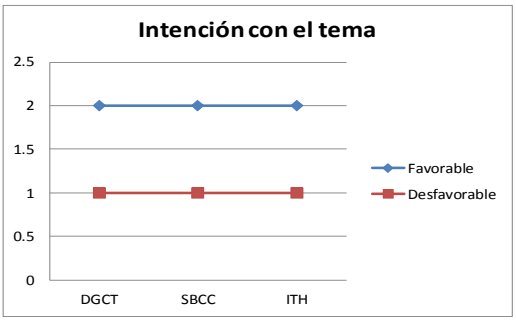



Gráfico # 63. Intención con el tema

Fuente: Elaboración propia

El tema de reconocer que existen prácticas de GC en la organización pudiera resultar positivo, pero en la propia encuesta se comprobó que no queda clara la idea que tienen los encuestados sobre los procesos y herramientas con las que trabaja la GC (Gráfico # 64). Por último, el hecho de que existan intenciones futuras con relación a la práctica (Gráfico # 65) y que le concedan al tema una importancia media-alta (Gráfico # 66) facilitaría las cosas, pues pasaría a ocupar la propuesta, un lugar en la agenda directiva.

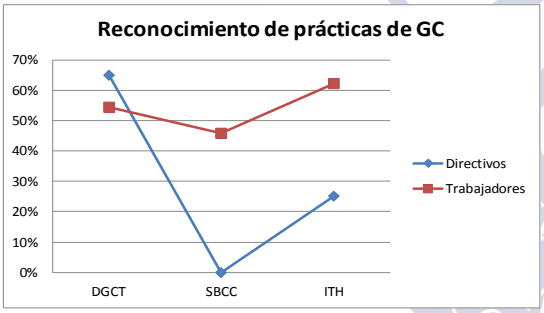



Gráfico # 64. Reconocimiento de prácticas de GC

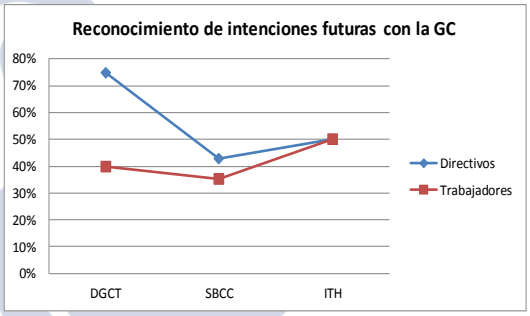



Gráfico # 65. Intenciones futuras con la GC

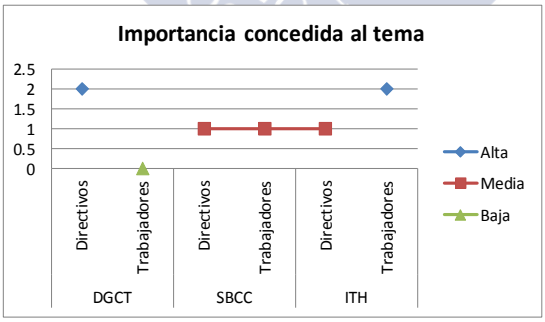



Gráfico # 66. Importancia concedida al tema

Fuente: Elaboración propia

No obstante a todos estos resultados positivos, se considera que para poder desarrollar con éxito la práctica de GC, en función de que a posteriori tribute a los procesos decisorios, estas organizaciones tienen que apoyarse en un grupo de requerimientos básicos que van desde entender bien en qué consiste esta lógica de gestión hasta la creación de un sistema de medición

de intangibles, lo que implicaría una etapa previa a la implementación de la propuesta que se plantea en este trabajo (gráfico # 67)

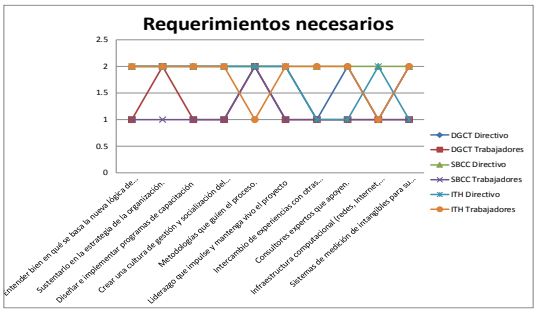



Gráfico # 67. Requerimientos necesarios
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, son reconocidos un grupo de obstáculos donde la mayoría entran en el plano de lo subjetivo, por lo que resulta más complejo a la hora de ir eliminándolos. Estos son: la resistencia al cambio, la cultura organizacional inadecuada, el compromiso real de la organización así como el considerar esta experiencia de gestión como una moda más. Sin embargo elementos como el desconocimiento de la organización, la inadecuada infraestructura tecnológica, los recursos financieros y el error en el dimensionamiento que pudieran ser eliminados, planteando acciones concretas; tienen como dificultad, que no se solventan de la noche al día (Gráfico # 68).

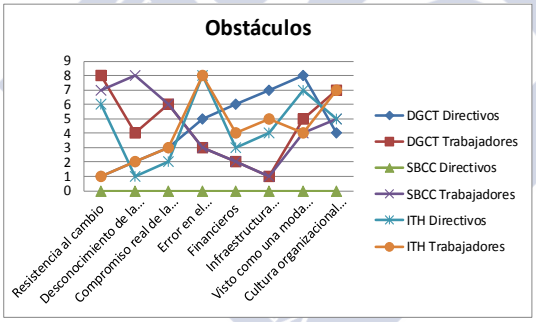



Gráfico # 68. Obstáculos de la práctica de GC
Fuente: Elaboración propia

Es de resaltar como aspecto que frena la idea concebida en este trabajo, que no son identificados por los encuestados, beneficios con relación a la práctica de GC (Gráficos # 69) en cuanto: a mayor calidad de los servicios, mayor satisfacción de clientes internos (trabajadores) mayor satisfacción de clientes externos (clientes) y calidad en la toma de decisiones, aunque hay que reconocer que muchas de las respuestas fueron imprecisas, por lo que caen en el plano de la duda. Por último comentar, como aspecto desfavorable, que no está asignado ningún puesto responsable de la iniciativa, lo que implicaría modificaciones de estructura y plantilla que harían un poco más complejo el asunto (Gráfico # 70).

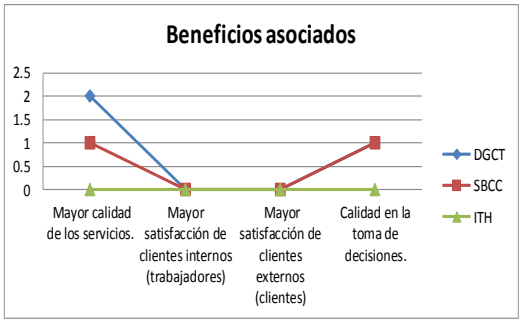



Gráfico # 69. Beneficios asociados a la GC

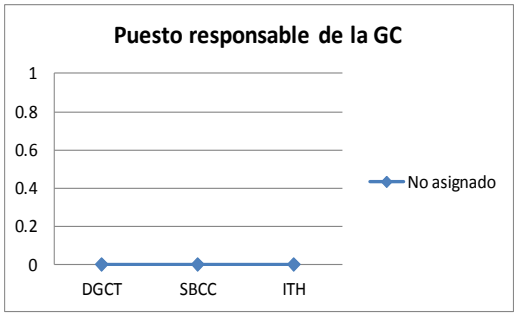



Gráfico # 70. Puesto responsable de la GC

Fuente: Elaboración propia

Como aspectos favorables sobre el proceso de toma decisiones, identificados en el análisis comparado están: el hecho de que la frecuencia de desarrollo del proceso sea alta (Gráfico # 71). Esto permite mantener en activo al gestor de conocimiento actualizando y movilizando los conocimientos que subyacen dentro o fuera de la organización, para ponerlos a disposición del decisor en el momento que requiera. Por otro lado se considera el hecho de que se trabaje bajo un enfoque participativo o colectivo para tomar decisiones (Gráfico # 72) pues de lo contrario la propuesta sería rechazada, ya que la idea es que ambas figuras decisor y gestor de conocimientos con sus equipos, trabajen mancomunadamente para lograr decisiones más aceptada y con la mayor calidad posible, tomando como referente a (Maier, 1980) en su concepción sobre decisiones efectivas.

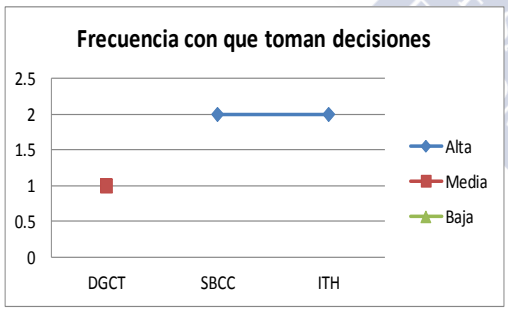



Gráfico # 71. Frecuencia en la toma de decisiones

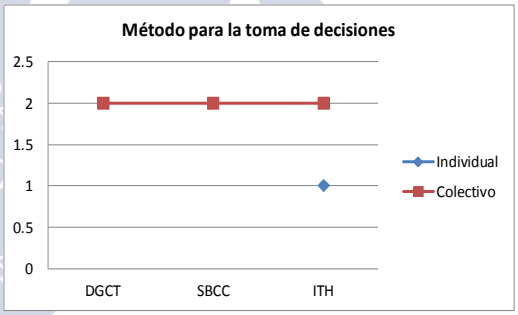



Gráfico # 72. Método para la toma decisiones

Fuente: Elaboración propia

También se considera favorable el hecho de que el proceso se desarrolle paso a paso, siguiendo un orden por etapas, ya que así lo incorpora la propuesta, aunque es de señalar, que en las dos organizaciones que lo desarrollan de esta forma, no queda muy claro el tema de que primero se proponen las alternativas, antes de proceder a evaluar las mismas, pero son cuestiones que con la práctica se corrigen (Gráfico # 73).

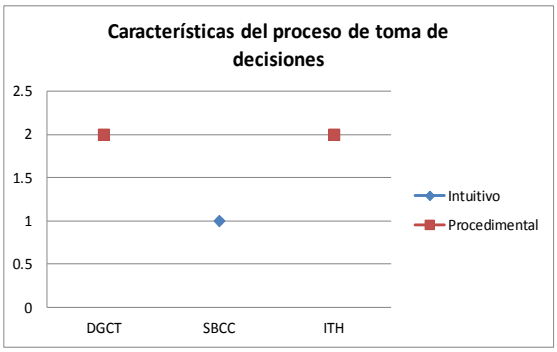



Gráfico # 73. Características del proceso
Fuente: Elaboración propia

El tema de tener identificadas y con fácil acceso las personas clave que pudieran llevar a vías de hecho las decisiones (Gráfico # 74, 75) es muy importante, pues ahorraría tiempo al gestor de conocimiento. Su trabajo se centraría en utilizar las herramientas correspondientes para visualizarlas en las organizaciones y agruparlas por áreas de conocimientos para que sean públicas y estén al alcance de todos. Por último se considera favorable que las políticas y normas institucionales (como parte de los elementos contextuales) viabilicen el proceso de toma de decisiones, aunque habría que trabajar en otros aspectos vitales a los efectos de la propuesta como es en la creación de una cultura informacional, puesto que hoy en dichas organizaciones, resulta un obstáculo que no hace viable el proceso (Gráfico # 76).

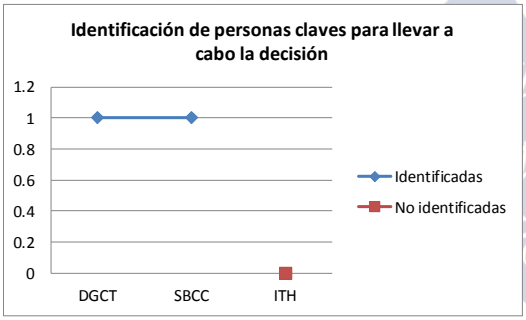



Gráfico # 74. Identificación de personas claves

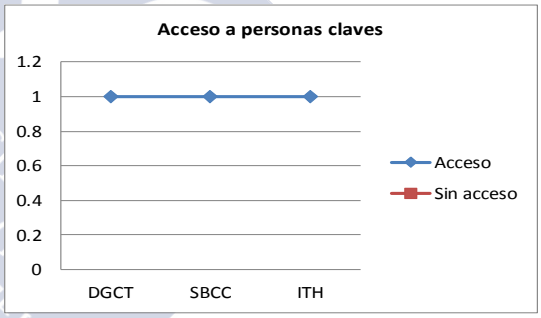



Gráfico # 75. Acceso a personas claves

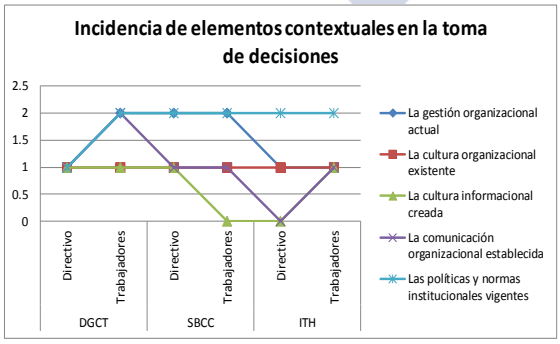
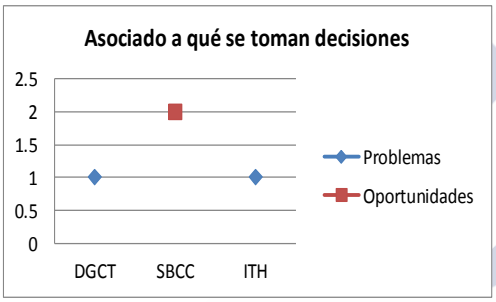



Gráfico # 76. Elementos contextuales
Fuente: elaboración propia

Si se analiza el hecho de que las decisiones solo se orientan a la resolución de problemas (Gráfico # 77) que la información para la toma de decisiones no está al alcance de los decisores, muchas veces no es oportuna ni presenta la calidad requerida y en muy pocos casos, se auxilian de medios informáticos para viabilizar su trasferencia (Gráfico # 78), sumado a ello, si se reconoce que son limitadas las tecnologías usadas en apoyo al proceso de decisión (Gráfico 79) así como los espacios de interacción para decidir y orientar el curso de acción a seguir (Gráfico # 80) indiscutiblemente constituiría una limitante a los efectos de la toma de decisión en sí, pero a los efectos de la investigación, es una tremendísima oportunidad, por toda la colaboración que brindaría el gestor de conocimiento con su equipo, utilizando su experticia y herramientas prácticas y dinámicas que harían óptimo y efectivo el proceso.



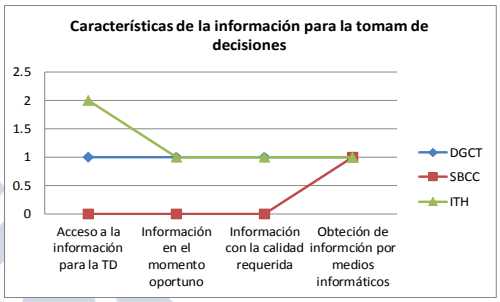
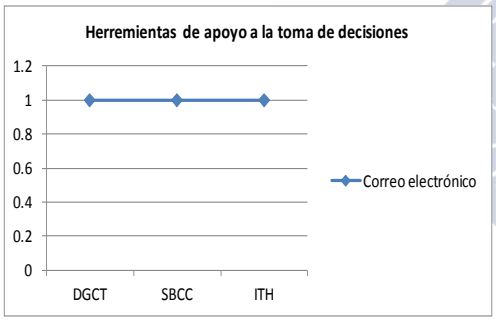




Gráfico # 77. Asociado a qué se toma decisiones Gráfico # 78. Características de la información
Fuente: Elaboración propia



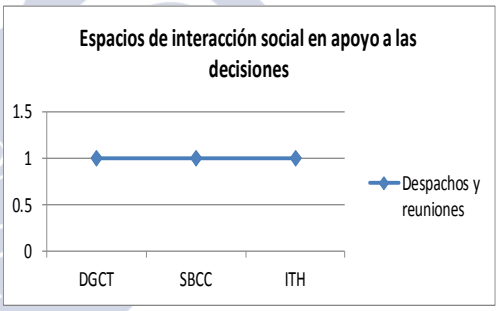




Gráfico # 79. Herramientas de apoyo al proceso Gráfico # 80. Espacios de apoyo al proceso
Fuente: Elaboración propia

Tomando como referente estos resultado cabría preguntarse ¿es útil para las organizaciones cubanas la utilización de la gestión del conocimiento como herramienta de apoyo en sus procesos de decisiones?

Haciendo un balance hasta aquí con relación a las características de los recursos humanos, los elementos organizacionales, los aspectos propios de la GC y la TD se pudiera decir que son más los factores que frenan que los que favorecen hoy la idea concebida. Si se toma en cuenta esto, pudiera pensarse en que no es factible la realización de la propuesta, sin embargo la autora considera que estos aspectos que frenan, más que dificultades, son oportunidades desde el punto de vista investigativo. Si bien es cierto que estos elementos retardan la puesta en marcha de la idea concebida, constituyen motores impulsores para el cambio en las organizaciones, a partir de

que reconocen su situación actual y valoran la posibilidad de mejoras a través de la propuesta que se les presenta. Lo que si queda claro es que antes de poner en práctica en estas organizaciones de servicios, o en otras con similares características, la propuesta trabajar bajo un enfoque de GC en contribución a los procesos decisorios, se requiere de una etapa previa para lograr el éxito. En esta etapa, deben ser cubiertos un grupo de requerimientos básicos que hagan viable el desarrollo de la lógica de gestión que se plantea. Estos requerimientos quedan expresados en el recuadro # 7 y en la tabla # 53 se presenta un plan de acción "tipo" y "genérico" como propuesta para sentar las bases en dichas organizaciones con relación al tema.

Recuadro # 7.Requerimiento básicos para poner en práctica la iniciativa de GC

- **Asentar en la Estrategia Organizacional la intención de trabajar bajo un enfoque de GC.**
- **Apoyar la implementación de la propuesta en "especialistas" para guíen adecuadamente el proceso.**
- **Capacitar al personal con relación al tema, tanto a directivos como a trabajadores.**
- **Orientar a un área específica la coordinación del tema de GC (pudiera ser la dirección de Recursos Humanos de cada organización.)**
- **Definir la figura del gestor de conocimiento, quien estará en constante intercambio con el decisor asesorándolo y apoyándolo durante todo el proceso de decisión. Para su selección pueden apoyarse en las competencias descritas en el capítulo II.**
- **Identificar y documentar los procesos de GC e incorporarlos al resto de los procesos de la organización. En este caso constituirían procesos estratégicos por la función que tienen en apoyo al decisor.**

Fuente: Elaboración propia

UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla # 53. Plan de acción

| No | Acciones de mejora | Unidad responsable | Responsable | Participantes | Fecha de inicio y fin[31] | Recursos requeridos | Observación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **I-Aspectos generales** | | | | | | | |
| I.I | Asentar en la Estrategia de la organización la intención de trabajar bajo un enfoque de GC. | Dirección General | Director General | Consejo de Dirección | | Información | Consultar con el órgano superior y esperar su aprobación |
| I.2 | Contratar consultores que guíen el proceso | Dirección de Recursos Humanos y Economía | Director de Recursos Humanos | Especialista en contratos | | Recursos financieros | Contactar con las casas consultoras especializadas en la temática. |
| I.3 | Diseñar programas de capacitación con relación al tema. | Dirección de Capacitación. | Director de Capacitación. | Especialista en Capitación. | | Materiales de estudio, locales, profesores, tiempo. | Solicitar apoyo de Universidades y centros para que funjan como profesores. |
| I.4 | Asignar la coordinación de la GC a un área determinada. | Dirección General. | Director General. | Consejo de Dirección. | | Espacio físico, medios de trabajo. (soporte técnico) | Ninguna |
| I.5 | Designar la figura del gestor de conocimiento por áreas de conocimiento. | Dirección General. | Director General. | Consejo de Dirección. | | Manual del puesto Competencias del gestor. Tiempo. | Se debe evaluar si la persona seleccionada posee las competencias que requiere un gestor de conocimiento |
| I.6 | Identificar y documentar el proceso de GC en la entidad. | Área designada. | Gestor de conocimiento designado | Grupo de trabajo designado | | Información. | Revisar el manual de procesos de la organización vincularlo con el resto. |
| **II- Identificación de conocimientos** | | | | | | | |
| II.1 | Identificar las áreas y actividades que agregan valor. | Área responsable de la GC. | Gestor de conocimiento. | Grupo de trabajo creado. | | Tiempo. | Revisar los procesos y procedimientos. |
| II.2 | Identificar los expertos por área. | Área responsable de la GC. | Gestor de conocimiento. | Grupo de trabajo creado. | | Tiempo. | Crear un comité para la identificación. |
| II.3 | Dar a conocer los expertos a nivel organizacional. | Dirección General. | Director General | Consejo de Dirección | | Espacios públicos Intranet u otras herramientas informativas. | Ninguna. |

[31] Nota: El campo fecha se deja a elección de cada organización en particular. El resto de los campos, son genéricos para cualquier organización estatal cubana donde los resultados del diagnóstico sean similares

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| II.4 | Visualizar el conocimiento mediante las herramientas de la gestión del conocimiento. | Área responsable de la GC. | Gestor de conocimiento. | Grupo de trabajo creado. | | Mapa de expertos, páginas amarillas o cualquier otra herramienta que desee la organización. | Revisar de los softwares existentes cuál es el más amigable para los usuarios. |
| **III- Adquisición de conocimientos** | | | | | | | |
| III.1 | Diseñar planes de capacitación especializados para el grupo. | Área responsable de la GC. | Gestor de conocimiento. | Gestor de conocimiento. | | DNA, encuesta, entrevistas, informes de evaluación del desempeño. | Integrarlo al plan de capacitación general de la organización. |
| III.2 | Confeccionar un cronograma de intercambio por áreas de conocimiento (eventos, fórum, reuniones, almuerzos de negocios). | Área responsable de la GC. | Gestor del conocimiento. | Gestor de conocimiento. | | Financieros, logísticos, intranet. | Vínculo con universidades, centros de estudio de educación superior, otras entidades del sector. |
| **IV- Desarrollo de conocimientos** | | | | | | | |
| IV.1 | Implementar el Sistema de Gestión de Innovación. | Organización en general. | Directores de área. | Trabajadores del área. | | Documentación. | Incentivar investigaciones para la mejora en el servicio. |
| IV.2 | Crear grupo *ad-hod* de "Diseño y Desarrollo" para problemas claves. | Área responsable de la GC | Gestor del conocimiento | Gestor del conocimiento | | Local, soporte tecnológico, manual de proceso. | Promover la innovación, evaluar propuestas, perfeccionarlas para su puesta en práctica. |
| **V- Retención de conocimientos** | | | | | | | |
| V.1 | Almacenar el *know-how*, la experiencia, el conocimiento que surge, se desarrolla o se adquiere. | Área responsable de la GC. | Gestor del conocimiento. | Expertos y especialistas por áreas. | | Infraestructura tecnológica, documentación. | Personal con habilidades y destrezas en computación. |
| V.2 | Habilitar la infraestructura informacional existente en función del almacenamiento de conocimientos y experiencias. | Dirección de informática. | Director de informática. | Técnicos especializados. | | Infraestructura tecnológica. | Ninguna. |
| **VI- Transferencia de conocimientos** | | | | | | | |
| VI.1 | Informar los principales resultados obtenidos por áreas de trabajo o proyectos emprendidos | Área responsable de la GC. | Gestor del conocimiento. | Jefes de áreas. | | Espacios públicos, intranet u otras herramientas informativas. | Mantener informados y comprometer a todos los trabajadores en aportes de ideas, experiencias. Crear confianza. Premiar las iniciativas. |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| VI.2 | Poner a disposición de las áreas, la conexión en red que permita el uso del herramental informático para viabilizar la transferencia de la información y el conocimiento. | Dirección de informática. | Director de informática. | Técnicos especializados. | | Conexión en red. | No hacer de la tecnología el fin en sí mismo, sino un medio para viabilizar la transferencia. |
| **VII- Utilización de conocimientos** | | | | | | | |
| VII.1 | Establecer como política de trabajo la reutilización de la experiencia positiva almacenada en función de los procesos de decisiones | Dirección General. | Director General. | Gestores de conocimiento. | | Tiempo | Esta acción puede ir en paralelo con la proyección de la GC en la Estrategia. |
| VII.2 | Introducir en la evaluación del desempeño directivo el empleo del conocimiento explicito, en los procesos de decisiones | Dirección de Recursos Humanos | Directora de Recursos Humanos | Directivos, Especialistas de Recursos Humanos. | | Definición de indicadores | Se integra al modelo de evaluación del desempeño existente |

Fuente: Elaboración propia

El plan fue presentado y discutido con los directivos de las distintas organizaciones, los cuales se comprometieron en incorporarlo en su agenda de trabajo, de ahí que la responsabilidad y seguimiento de su cumplimiento, a partir del momento de la entrega quedó en sus manos. Las peculiaridades de este plan de acción "tipo" estaban basada en su estructura, ya que aun cuando respeta la lógica que describe la literatura especializada para la conformación de los mismos (Stoner, 1996; Robbins &Coulter, 1996; Koontz, s/a entre otros) presenta ciertas singularidades, pues el contenido de sus acciones se basa en la lógica del proceso de gestión del concomiendo ¿con qué objetivo? dar respuesta paulatina a aquellas dificultadas detectadas en cada etapa del proceso de GC propiamente dicho, ya que este constituye el eje central de la propuesta y además contempla acciones orientadas a dar respuesta al resto de las dificultades encontradas en sentido general. Por otro lado se considera "genérico" ya que puede ser utilizado por las tres organizaciones de estudios, a partir de que se identificaron elementos comunes entre ellas.

A modo de cierre en este capítulo de conclusiones se puede decir que si estas organizaciones tienen en cuenta los requerimientos declarados anteriormente y ponen en marcha las acciones contempladas en el plan, estarán listas para incorporar en su filosofía de trabajo la propuesta planteada en el capítulo V, es decir, trabajar bajo la lógica GC- TD en tributo a un mejor desempeño de la toma de decisiones, en aras de lograr resultados organizacionales cualitativa y cuantitativamente superiores.

# Epílogo

La investigación a partir del conjunto de herramientas que utiliza, los principales hallazgos que identifica, así como las sugerencias y propuestas que realiza, contribuye en gran medida a las organizaciones objeto de estudio.

La investigación permite ir construyendo las bases para la GC en cada una de estas organizaciones desde el momento en que incide sobre variables que precisa la literatura sobre el tema como son: los individuos, las estrategias, la cultura, los intangibles (conocimiento, aprendizaje) a la vez que promueve el uso tecnológico y la implicación de los portadores de conocimientos, en los procesos de decisión, no obstante, se considera que:

Es un tema que puede seguirse trabajando en aras de lograr el diseño de un modelo de GC que integre e interrelacione estas variables de forma armónica, dinámica y práctica para los usuarios finales, y a la vez flexible, para ser adaptado a las características y especificidades de cada organización, con el propósito o finalidad de contribuir a la efectividad de cualquier proceso de decisión, independientemente del nivel en la organización y del tipo de organización que sea. Esta idea surge, a partir de la brecha investigativa identificada en la literatura una vez estudiado los modelos de GC, la cual una vez desarrollada constituiría una novedad científica (Figura # 12)

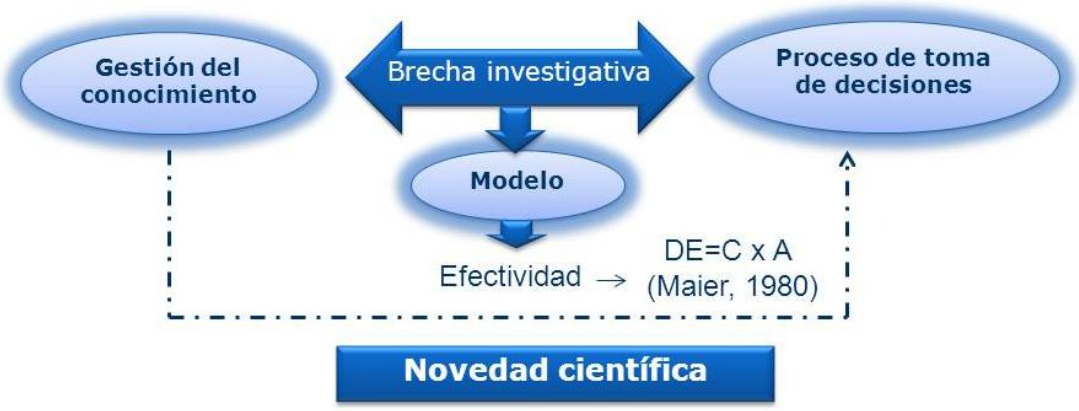



Figura # 12. Brecha investigativa vs. novedad científica
Fuente: elaboración propia

Una vez diseñado el modelo, debe implementarse y validarse en las organizaciones estudiadas como un primer intento de probar su funcionamiento. Durante el tiempo de prueba y error se deben hacer los ajustes pertinentes para garantizar el éxito del mismo. Pasado un tiempo de práctica y funcionamiento, se debe medir qué impacto social y económico ha logrado el modelo, a nivel organizacional, toda vez que logre que las decisiones tomadas en función de resolver un problema o aprovechar una oportunidad sean lo certeras y oportunas que debieran.

Se considera que la experiencia no debe limitarse a las organizaciones seleccionadas como caso de estudio, sino ampliar el alcance a otras organizaciones, en principio, dentro de los mismos sectores, en función de analizar tendencias y hacer generalizaciones más precisas.

Luego, extender la experiencia a otros sectores vinculados a la esfera de los servicios e incorporar al estudio, la esfera productiva; buscando evaluar las ventajas y desventajas de utilización del modelo en una u otra. Una vez en marcha esta idea, debe perfeccionarse la propuesta (modelo) a partir de los hallazgos identificados resultados de la aplicación en la esfera productiva.

Una vez comprobada la funcionalidad del modelo, en cada esfera de actuación consolidar el modelo como una herramienta de trabajo en los marcos, tanto de la gerencia pública como empresarial ya que se pretende que el modelo extienda sus fronteras. En el recuadro # 7 se refuerzan las ideas anteriores.

Recuadro # 8. Futuras líneas de actuación.

- **Diseñar un modelo de gestión del conocimiento en contribución a la efectividad del proceso de toma de decisiones.**
- **Implementar y validar el modelo en las organizaciones de estudio.**
- **Ajustar y modificar el modelo.**
- **Medir el impacto social y económico logrado con el modelo, a nivel organizacional.**
- **Ampliar el alcance del estudio a otras organizaciones dentro de los mismos sectores.**
- **Extender la experiencia a otros sectores de servicios y productivos.**
- **Evaluar las ventajas y desventajas de utilización del modelo en una esfera u otra.**
- **Perfeccionar la propuesta una vez analizado los resultados en la esfera productiva.**
- **Consolidar el modelo como una herramienta de trabajo para la gerencia pública y empresarial.**

Fuente: elaboración propia

# Referencias bibliográficas


Aguilar, L. (2000 a). Presentación. En *La hechura de las políticas* (págs. 5-84). México: Miguel Ángel Porrúa.

Aja, L. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organziaciones. *Acimed*, 1-15.

Aktouf, O. (1998). *La administración: entre tradición y renovación.* Bogotá: Universidad del Valle .

Alavi, M., & Leidner, D. (1997). *Knowledge management systems: emerging views and practices from the field.* Fontainbleau: INSEAD.

Albi, E., González-Páramo, l., & López, G. (1997). *Gestión Pública. Fundamentos, Técnicas y Casos.* Barcelona: Ariel.

Alfaro, A. (2012). *Diagnóstico del proceso de toma de decisiones en la Sucursal 9091 del Banco de Crédito y Comercio.* La Habana: Trabajo de diploma. Facultad de Contabilidad y Finanzas. CETED.

Allison, G. (1969). Aguilar, L. En M. c. cubanos, *La hechura de las políticas* (págs. 119-200). México: Miguel Ángel Porrúa.

Álvarez, M. (18 de Mayo de 2011). La empresa estatal socialista en el modelo económico cubano. La Habana.

Andersen, A. (1999). *El management en el siglo XXI. Herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década.* Buenos Aires: Granica.

Andreu, R., & Sieber, S. (1999 ). La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje. *Economía Industrial, no. 326*, 63-72 .

Áreas, M. (25 de Enero de 2014). El proceso de toma de decisiones. . (K. Franch, Entrevistador)

Arellano, D. (2002 ). Nueva gestión pública: ¿el meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la reforma administrativa en países como México. *Revista del CLAD Reforma y Democracia, núm. 23*, 1-21.

Aucoin, P. (1999). *Fundations of Public Administration and Managemen.* Publicación de Dalhousie University.

Baena del Alcázar, M. (1993). *Curso de Ciencia de La Administración.* Madrid: Tecnos.

Ballar, X. (1992). *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? .* Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas, .

Ballvé, A. (2002). *Cuadro de Mando. Organizando información para crear valor.* Barcelona: Gestión S.A.

Bañón, R. (1993). La modernización de la Administración Pública española. Balance y perspectivas . *Política y Sociedad No. 13*.

Barea, J. (1997). Un Sector Público para el siglo XXI. *Boletín AECA, núm. 42*, 3-15.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120.

Barney, J. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage.* Addison-Wesley, Reading.

Barredo, L. (2001). Obtenido de Democracia, Sociedad Civil y Gobernabilidad en Cuba en los 90: http://www.cuba.cu/gobierno/demo.htm

Barzelay, M. ". (2001). *Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos. Reforma y Democracia.* Venezuela: CLAD.

Barzelay, M. (2003). *La nueva gestión pública. Una invitación al diálogo globalizado.* London.

Belly, P. (2001). El Estado como Generador de Conocimientos. *Knowledge Management*.

Belly, P. (2004 ). *El Shock del Management. La Revolución del Conocimiento.* Mexico DF: Mc Grauw-Hill Interamericana .

Bontis, N. (1996). *http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05 aci060605.htm.* Recuperado el Recuperado 18 de enero de 2008, de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05 aci060605.htm

Bormey, M. (s.f.). *Monografías.* Recuperado el 13 de diciembre de 2013, de Una mirada a la Administración Pública en Cuba: http: www.monografias.com

Bozeman, B. (. (1998). *La Gestión Pública. Su Situación Actual.* Tlaxcala: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública. Universidad Autónoma de Tlaxcala.

Bresser, L. (2001). Reforma de la nueva gestión pública: ahora en la agenda de América Latina. *International Journal of Political Studies, No.3*, 143-166.

Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital. Core Asset for the third millennium enterprise.* London: Internationl Thomson Business Press.

Brugué, Q., & Subirats, J. (1996). La nueva gestión pública. En O. Hughes, *Lecturas de gestión pública* . Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

Bueno, E. (1998). El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual. *Boletín de Estudios Económicos, nº 164*, 207-229.

Bueno, E. (2005). Génesis, evolución y concepto del capital intelectual: enfoques y modelos principales. *Capital Intelectual, Nº 1, 4º trimestre*, 8-19.

Bueno, E. (2010). El capital intelectual. Informes para su contabilización. *Conferencia Magistral.* Habana: IBERGECYT .

Carnota, O. (1985). *Curso de Administración para Dirigentes* . La Habana: Ciencias Sociales .

Carrión, J. (2000). *La tteoría de recursos y capacidades y la gestión del conocimiento.* Obtenido de http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm

Caxeta, M., & Rodrigues, R. (2008). A decisao como resultado de um processo social da informacao compartilhada. *Londrina,vol 13, n 1*, 81-104.

Centro latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (1999). *Una Nueva Gestión Pública para América latina. Reforma y Democracia.* Caracas: CLAD.

Centro Valenciano para la Sociedad de la Información. (s.f.). *La gestión del conocimiento en la sociedad de la información.* Recuperado el 10 de julio de 2007, de http://genesis.ovsi.com/icons/cevalsi/cevalsi.swf

CLAD. (1998). *Una nueva gerencia pública para América Latina.* Barcelona: Instituto Internacional de Gobernabilidad.

CLAD. Estudio coordinado por el Consejo Científico del CLAD. (2000). *La Responsabilizacion de la Nueva Gestión Publica Latinoamericana.* Eudeba.

Codina, A. (5 de 04 de 2013). Tendencias en el maanagement, evolución, crisis y búsquedas. *COFIN-HABANA*, 1-15.

Columbié, M. (2005). *Sistema de capacitación para los dirigentes del sector público en los consejos de Administración Municipal. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de La Educación. .* La Habana: Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior.

Consejo Cintífico del CLAD. (1998). *A New Public Management for Latin America. .* Caracas: CLAD – Centro.

Constitución de la República de Cuba. (1992 ). La Habana: Editora política.

Covey, S. (1989). *PORTAL EMPRESARIAL LTDA.* Recuperado el 12 de septiembre de 2013, de Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: http://decisionempresarial.com/ec/index.php/recurso/libros/los-7-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva

Cuesta, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.* La Habana: Editorial Academia.

Date, C. (1993). *Introducción a los Sistemas de bases de satos.* Wilmington, E.U.A: Addison-Wesley.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998 ). Working knowledge: how organizations manage what they know. . *Harvard Business School Press*, 5 .

Decreto Ley 147. (1994 ). La Habana: Gaceta Oficial.

Díaz, D. (2004). *El análisis de información: escalón obligado de las decisiones inteligentes.* La Habana: Departamento de Bibliotecología y Ciencia de la Información.Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.

Dow, C. (1998). *Centro Valenciano para la Sociedad de la Información.* Recuperado el 10 de julio de 2007, de La gestión del conocimiento en la sociedad de la información: http://genesis.ovsi.com/icons/cevalsi/cevalsi.swf

Dror, Y. (1964). Salir del paso, ¿ciencia o inercia? En L. Aguilar, *La hechura de las políticas* (págs. 255-264.). México: Miguel Ángel Porrúa.

Drucker, P. (1973). *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y práctica. .* Buenos Aires: El Ateneo.

Drucker, P. (1978). *La Gerencia de Empresas.* Buenos Aires: Sudamericana.

Drucker, P. (1994). The age of Social Transformation. *The Atlantic Monthly*, 53-80.

Drucker, P. (2007). *El ejecutivo eficaz en acción.* Barcelona: Alienta Editorial .

Druker, P. (2008). *El Management y la Sociedad del Conocimiento.* . Obtenido de http://ejecant.wordpress.com/2008/06/20/peter-drucker-el-management-y-la-sociedad-del-conocimiento/

Dwight, W. (1964). *Estudio de la Administración Pública.* Madrid: Aguilar.

Eatwell, J., & Robinson, J. (1973). *Introducción a la teoría económica moderna. FCE.* México.

Echeverría, K. (1992). *La Administración Pública en la Era del Management.* España: Tesis de Doctorado. Publicación ESADE .

Edvinsson, L., & Malone, M. (2000, 1999). *El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa.* Barcelona: Gestión.

Edwards, W. (1979). La teoría de la toma de decisiones. En W. Y. Edwards, *Toma de decisiones, FCE* (págs. 15-67). México.

Engels, F. (1972). *El origen de la familia, la propiedad privada y el estado .* La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, Instituto Cubano del Libro.

Etzioni, A. (1967). La exploración combinada: un tercer enfoque en la toma de decisiones. En L. Aguilar, *La hechura de las políticas* (págs. 265-282). México: Miguel Ángel Porrúa .

Fernández, E., Montes, J. M., & Vázquez, C. J. (1998). Los Recursos Intangibles como Factores de Competitividad de la Empresa. *Dirección y Organización*.

Fernández, J. (2004). *Curso de Preparación Jurídica para Cuadros del Estado.* La Habana: Félix Varela.

Fichman, S. (2003). *Tomada de decisão e aprendizagem organizacional.* Recuperado el Retrieved 15 de enero de 2009, de http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2003/bb135/tomada.shtm

Forester, J. (1984). La racionalidad limitada y la política de salir del paso. En L. Aguilar, *La hechura de las políticas* (págs. 315-340). México: Miguel Ángel Porrúa.

Forsthoff, E. (1958). *Tratado de Derecho Administrativo.* Madrid: Instituto de Estudios Políticos.

Fouce, J. (s.f.). *webdianoia.com*. Recuperado el 12 de septiembre de 2013, de Glosario de Filosofía: http://www.webdianoia.com/glosario/display.php

Franch, K. (2007). *Hacia un enfoque de gestión del conocimiento en el hotel Habana Riviera.* La Habana: Universidad de La Habana. Trabajo de diploma.Licenciaura en Contabilidad y Finanzas.

Fresno, C. (2007). *A favor de la Gestión del Conocimiento.* Obtenido de arearh.com

Gairín, J., Armengol, J., & García, M. (2006 ). Las competencias del gestor del conocimiento en entornos formativos virtuales. Un modelo para su construcción participativa. *Educar 37*, 101-122.

García, J. (2002). *El papel de los Cuadros de la Administración Pública ante el desarrollo sostenible y el perfeccionamiento de la Dirección Estratégica Territorial.* La Habana: Instituto de Filosofía, CITMA.

García, M. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público* , 37-64.

García, R. (2006). *El nuevo paradigma de la gestión del conocimiento, y su aplicación al ámbito educativo.* Obtenido de web\nuevoparadigma.htm.10/01/06

Garcini, H. (1984). *Derecho Administrativo.* La Habana: Pueblo y Educación.

Garcini, H. (1984). *Derecho Administrativo.* La Habana : Pueblo y Educación,.

González, M. (2005). Concepto y evloución de la Gestión Pública. La Nueva Gestión Pública. En M. González, *La acción y los retos del sector público. Una aproximació.* Madrid: Delta, Publicaciones Universales.

Goodin, R., & Waldner, I. (1979). Pensar en grande, pensar en pequeño y simplemente no pensar. En L. Aguilar, *La hechura de las políticas* (págs. 283-314). México: Miguel Ángel Porrúa.

Goodnow, Frank, "Política y Administración: Funciones Primarias del Estado", *Publicación conmemorativa del* 25 *aniversario del INAP, México 1955-1980,* México, INAP.

Gore, A. (1993). *The Report of the National Performance Review. Creating a Government that works better and costs less.* USA: Plume.

Grant, R. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational capability as Knowledge Integration. *Organizational Science*, 375-388.

Grant, R. M. (1998). *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones.* Madrid: Civitas.

Hammer, M., & Champy, J. (1992). *Reingeniería.* Barcelona: Grupo Editorial Norma.

Hedlund, G. (1994). A Model of Knowledge Management and N-Form Corporation. *Strategic Management Journal, vol. 15*, 73-90.

Hernández, R., Fernández, C., & Batista, P. (1991). *Metodología de la Invetigación.* Naucalpan de Juárez: McGRAW-HILL INTERAMERICANA DE MEXICO,S.A DE C.V.

Hernández, T. (2009). *La información y el conocimiento explícito en las organizaciones: un primer acercamiento a la toma de decisiones a nivel departamental en organizaciones de un Sector específico de la Administración Central del Estado.* La Habana: Trabajo de diploma. Facultad de Comunicación Bibliotecnología y Ciencia de la Información.

Hoglhes, O., & O'Neil, D. (s.f.). The Limits of New Public Management: Reflections on the Kennett 'Revolution' in Victoria. *http: www.willameue0rWipmnlresearch/paperslsr.dneylhughesoneill.html*.

Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons. *Public Administration, vol. 69*, 3-19.

Hope, J., & Hope, T. (1998). *Competir en la tercera ola: Los diez temas claves de la dirección en la era de la información.* Madrid: Gestión .

Huber, G. P. (1980). *Managerial decision making.* Glenview, IL: Scott, Foresman.

Hunt, E. (1979). *History of economic thought: a critical perspective.* Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.

Iglesias, A. (2011). Reforme dello Stato e dell´amministrazione pubblica. Repercussioni in America Latina. En L. Vasapollo, *L´economia cubana non e´una scienza triste* (págs. 77-89). Verona: Editorial ACHAB. .

Ilin, M., & Segal, E. (1989 ). *Como el Hombre Llego a ser Gigante .* Época.

Instituto Universitario de Administración de Empresas. (1998). *El modelo Intellectus a examen: nuevos desafíos.* Recuperado el 20 de junio de 2007, de http://www.madrimasd.org/revista/revista20/bibliografias/bibliografia1.asp

Jiménez, A. (2008). *Propuesta de procedimiento regulatorio del Sistema de Información para la Toma de Decisiones en la empresa Diseño.* La Habana: Trabajo de Diploma.Facultad de Comunicación Bibliotecología y Ciencia de la Información.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action.* Boston: Harvard Business School Press .

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action .* Harvard Business Press Books.

Kingsley, G., & Bozeman, B. (1997). R&D value-mapping: a new approach to case study based evaluation. *Journal of Technology Transfer, vol.22, No 2*.

Kliksberg, B. (2001). Diez falacias sobre los problemas sociales de América latina. *Reforma y Democracia No. 19, .*

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capacities, and the Replication of Technology. *Organizational Science, vol 7, n 3*, 283-301.

Koontz, H. (2007 ). *Elementos De Administración.* Mc Graw-Hill .

Koontz.H, & Weihrich, H. (1998). *Administración, una perspectiva global. 11na Edición .* México: McGraw-Hill,.

Lage, C. (2002). *Revista Nueva Empresa,No. 0*.

Lane, J. (1993). *The Public Sector, Concepts, Models and Approaches.* London: Sage Publications.

Langa, F., & Echevarria, K. (2001). *La Nueva Gestión Pública en la Reforma del Núcleo Estratégico del Gobierno: Experiencias Latinoamericanas.* Caracas: CLAD.

Lapsley, I., & Oldfield, R. (2001). Transforming the Public Sector: Management Consultants as Agents of Change. *The European Accounting Review, vol. 10, núm. 3*, 523-543.

Laudon, K., & Laudon, J. (2004). *Sistemas de información gerencial.* México DF: Pearson Education (8va. ed.).

Lenin, V. (1960). *Obras Completas, Tomo 27.*

*Libro Exodo, versículo 18.* (s.f.).

Lindblom, C. (1959). La ciencia de "salir del paso". En L. Aguilar, *La hechura de las políticas* (págs. 201-225). México: Miguel Ángel Porrúa.

Lindblom, C. (1979). Todavía tratando de "salir del paso". En L. Aguilar, *La hechura de las políticas* (págs. 227-254). México: Miguel Ángel Porrúa.

Lindblom, C. (1980). *The policy making process.* New Jersey : Prentice Hall.

LLoria, M. (2000). El conocimiento como recurso y capacidad. Una Aproximación a la Gestión del Conocimiento como Ventaja Competitiva. *Working Paper*.

Longo, F., & Echevarria, K. (2001). *Nueva Gestión Pública y Regulación en América Latina. Balances y Desafíos.* CLAD, Texto C.A.

López, W. (2002). *Ponencia a la IV Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado.* República Dominicana: Publicación del CECM.

Losada, A. (2008). Democracia, clientes y calidad total en la Administración Pública. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociales*, 39-62.

Madrid., I. U. (1998). *El modelo Intellectus a examen: nuevos desafíos* . Recuperado el 20 de junio de 2007, de http://www.madrimasd.org/revista/revista20/bibliografias/bibliografia1.asp

Maier, R. (1980). *Toma de Decisiones en Grupo* . México : Editorial Trillas.

Makridakis, S. G. (1993). *Pronósticos. Estrategias y Planificación para el Siglo XXI.* Madrid: Díaz de Santos S.A.

March, J., & Herbert, S. (1961). *Teoría de la Organización* . Barcelona, España: Ariel.

March, J., & Olsen, J. (1979). *Ambiguity and choice in organizations.* Bergen: Universitetsforlaget.

María, C., & Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 259-301.

Marsal, M., & Molina, J. L. (2002). *La gestión del conocimiento en las organizaciones.* Colección de Negocios. Empresa y Economía.

Maynt, R. (1985). *Sociología de la Administración Pública.* Madrid: Alianza.

Meléndez, Z. (1998). *La problemática de la Toma de Decisiones en el Instituto de Prevención Social de los profesores de la Universidad Nacional Experimental de Guayana.* La Habana: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.Trabajo para optar al título de Máster en Gestión Universitaria. .

Méndez, J. (2004). Toma de decisiones. *Modelos de toma de decisiones* , (págs. 1-30).

Mendez, J. (2004). Toma de decisiones y políticas públicas. Estudi de Modelos . *Toma de Decisiones*, (págs. 1-30).

Metcalfe, J. L. (1993). *Desarrollo de la función pública: El reto del cambio. Modernización Administrativa y Formación.* Ministerio de las Administraciones Públicas de España, Serie Administración.

Miller, S. D. (1996). Decision making in organizations. En S. C. Clegg, *Handbook of Organization Studies* (págs. 293-312). England, Great Britain: SAGE.

Minztberg, H. (1979). *Estructuración de las organizaciones.* Prentice Hall .

Moody, P. (1991 ). *Toma de decisiones gerenciales* . Bogotá : McGraw Hill .

Moore, M. (1998). *Gestión Estratégica y Creación de valor en el Sector Público.* España: Estado y Sociedad .

Morales, M., Carrodeguas, M., & Avilés, R. (2004). Las intranets en la gestión informacional: un escalón imprescindible en la búsqueda del conocimiento organizacional. *Acimed, vol 12, n 3*.

Muñoz, B., & Riverola, J. (1997). *Gestión del conocimiento.* Madrid.

Navas, J., & Guerras, I. A. (1998). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones.* Madrid: Civitas.

Newman, P. (1978). *The theory of exchange.* N.J: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Nieves, Y., & León, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *Acimed, vol 9, n 2*, 121-86.

Nonaka, I., & Takeouchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics for Innovation.* Nueva York: Oxford University Press.

Núñez, I. (2004). Barreras de capital estructural en la gestión del conocimiento. *Memorias del Congreso Internacional de Información* . La Habana: IDICT.

Nuñez, I., & Nuñez, Y. (2005). *Propuesta de clasificación de las herramientas-software para la gestión del conocimiento.* Obtenido de http://bvs.sld.cu/revista/aci/vol13_2_05/aci03205.htm

Ormond, D., & l.óffler, E. (1999). *Nueva Gerencia Pública: qué tomar y qué dejar.* Caracas: Reforma y Democracia ,CLAD.

Orozco, E. (1998). Enfoque conceptual de la inteligencia organizacional en algunas fuentes de información. Aplicación en la industria biofarmacéutica . *Ciencia de la Información, vol 29, n 4*, 35-45 .

Ortiz de Urbina, M. (2000). *Reflexiones sobre el marco teórico para la Gestión del Conocimiento.* Obtenido de http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm

Ospina, S. (1993). Gestión, Política Pública y Desarrollo Social: Hacia la profesionalización de la Gestión Pública. *Gestión Pública y Política Pública*, vo.11, No.1.

Ouchi, W. (1992). *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío Japonés.* México.: Fondo Educativo Interamericano.

Parlett, M., & Hamilton, D. (1976). La evalución de la iluminación. In R. Stake, *Investigaciones con estudios de casos.* Madrid: Morata.

Peluffo, M., & Catalán, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público* . Santiago de Chile: CEPAL-ILPES.

Peña, P. (2001). *To know or not to be. Conocimiento: el oro gris de las organizaciones.* Madrid: Fundación DINTEL.

Pérez, L., & Palomino, L. M. (Septiembre de 2008). Gestión del Conocimiento y tendencias actuales.

Pérez, L., & Prieto, M. (2002). *Temas de Derecho Constitucional Cubano.* La Habana: Félix Varela.

Pérez, Y., & Coutin, A. (22 de noviembre de 2001). *La gestión del conocimiento un nuevo enfoque en la gestión empresarial.* Recuperado el 13 de junio de 2007, de http://cis.sld.cu/E/monografías/gestión.html

Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantange: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 179-191.

Peters, T., & Waterman, R. (1992). *En busca de la excelencia.Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos.* Barcelona: Folio.

Peters, T., Waterman, R., & Austin, N. (1987). *Pasión por la Excelencia. Características Diferenciales de las Empresas Líderes* . La Habana : Ciencias Sociales.

Piñeiro, C. (2011). Empresas no estatales en la economía cubana: ¿construyendo el socialismo? . *Revista Temas, No. 67*, 68-77.

Platt, J. (1992). En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodlógica. *Economia, vol.40, no 1*.

Polidano, C. (1999). *The New Public Management in Developing Countries.* Manchester: Institute for Development Policy and Management. University of Manchester.

Pollitt, C. (1993 ). *Managerialism and the Public Sector.* Oxford: Blackwell.

Pollitt, C. (2002). Convergence: The Useful Myth. *Public Administration, vol. 79, núm. 4*, 933-947.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2000). *Public Management Reform. A Comparative Analysis.* New York: Oxford University Press.

Ponce, A., & Falcón, P. (2005). *Metodología para la introducción de la GC en las organizaciones* . Obtenido de http://www.cienfuegos.cu/Paginas/Ciget/Gestion/index.htm

Porter, M. (1990). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.* México: Continental.

Porter, M. (1991). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* México, D.F: Continental, S.A.

Prieto, P. (2003). *Una valoración de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones:propuesta de modelo integrador.* Valladolid: Tesis para optar el título de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales.

Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento.* México DF: Pearson Educación.

Quinn, J. B. (1991). *Strategy for change. En "The Strategy Process. Concepts, Context, Cases.* New Jersey : Prentice Hall.

Ramírez, M. (2009). Las reformas del Estado y la administración pública en América Latina y los intentos de aplicación del New Public Management. *Estudios Político, 34. Universidad de Antioquia*, 115-141.

Resolución Económica del V Congreso del Partido, . (1997). La Habana: Editora Política, .

Ries, A., & Trout, J. (1985). *La Guerra de la Mercadotecnia.* México: Mc Graw Hill Hispanoamericana.

Robbins, S., & Coulter, M. (1996). *Administración.* McGraw-Hill.

Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar 37*.

Rodríguez, L. (2006). *Importância das informações no processo de tomada de decisões.* Obtenido de http://www.administradores.com

Rodríguez, Y., & Pinto, M. (2010). Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales. *Acimed, vol 21, n 1*.

Rodríguez, Z. (2000). Teoría de la decisión multicriterio: un enfoque para la toma de decisiones . *Economía y Desarrollo, vol 126,n 1* , 40-57.

Rojas, Y. (2006). De la getión de información a la getión del conocimiento. *Acimed*, 1-47.

Rosales, O. (1998 ). Reformas económicas y Gobernabilidad en América Latina. *Instituciones y Desarrollo, No. 2*.

Sabater, R., & Meroño, A. (s.f.). *Creación de valor empresarial a través del capital intelectual y la gestión del conocimiento* . Recuperado el 1 de julio de 2005, de http://www.um.es/eempresa/inves/GC-CI.pd

Sánchez, J. (2002). *Gestión pública y governance.* Ioluca: Instituto de administración pública del Estado de México.

Sánchez, J. (2002). *Gestión Pública y Governance.* México: Instituto de Adminitración Pública del Estado México.

Sánchez, M. ( 2005). *Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones.* Obtenido de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci06605.htm

Sanchez, M., Chaminade, C., & Escobar, C. (1999). En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica. *Economía, No 45*.

Santader, J. (2007). El proceso de solución de problemas y toma de decisiones. *Mundo Turístico, Año 7,n 3* .

Saravia, E. (1991). Notas de conferencia impartida . Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

Schein, E. (1988). *Process consultation.* Cambridge: Addison-Wesley Publishing Company, .

Sen, A. (1991). *Sobre ética y economía .* México: Conaculta y Alianza Editorial.

Serna, M. (2001). El papel de las instituciones en la gestión de las administraciones públicas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia, núm. 20*, 1-19.

Sesiones trabajo alumnado de 3º ESO. (s.f.). Obtenido de http://www.juntadeandalucia.es/educacion...0252-45b0-8d5c-8cf8189e67d

Simon, H. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics, Vol. LXIX, Febrero*, 99-118.

Simon, H. (1957). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa.* México: Aguilar.

Simon, H. (1970 ). Teorías acerca de la adopción de decisiones en economía y la ciencia del comportamiento. En N. Buchanan, *Panoramas contemporáneos de la Teoría Económica III* (págs. 17-56). Madrid: Asignación de recursos, Alianza Editorial.

Simon, H. (1977). *The new science of management decisions.* Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Simon, H. (1979). *Las ciencias de lo artificial.* Barcelona: A.T.E.

Simon, H. y. (1986). *Decision Making and Problem Solving, National Academy of Sciences, Washington, DC.* Recuperado el 19 de octubre de 2002., de http://dieoff.com.page163.htm

Stake, R. (1998). *Investigación con estudios de casos.* Madrid: Ed. Morata.

Stark, C. (2001). *Regulación, agencias reguladoras e Innovación en la Gestión Publica en América Latina.Nueva Gestión Pública y Regulación en América Latina .* CLAD.

Stiglitz, J. (10 de Noviembre de 2001). *La Prensa Argentina*.

Stoner, J. (1989). *Administración.* México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. .

Stoner, J. (1996). *Administración. Quinta Edición, .* La Habana: ENPSES.

Stoner, J. (5ta Edición 1991. Reimpresión, MES 1997). *Administración.* México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A .

Subirats, J. (2002). *¿Qué gestión pública para qué sociedad? Una mirada prospectiva sobre el ejercicio de la gestión pública en las sociedades europeas actuales.* Barcelona: Publicación de la Universidad Autónoma de Barcelona.

Sveiby, K. (1997). *The new organisational wealth: managing and measuring knowledge based assets .* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc .

Taylor, F. (1975). Estudio del tiempo, trabajo a destajo y el obrero destacado ¿Qué es la administración científica? Los principios de la administración científica. En H. Merrill, *Clásicos en administración* (págs. 65- 80, 81 -107). México D. F: Limusa.

Taylor, F. (1997). *Principios de la administración científica.* México: Herrera Hermanos.

Tejedor, B., & Aguirre, A. (1998). Proyecto Logos: investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. *Boletín de Estudios Económicos, vol LIII,n164*, 231-249.

Tiwana, A. (2002). *The knowledge management toolkit:orchestrating IT,strategy, and knowledges platforms.* Upper Sadder River,N.J: Prentice Hall.

Torres, A. (2002). El profesional de la información en la inteligencia organizacional. *ACIMED v.10 n.5*, 3-4.

Torres, C., & Hernández, D. (2012). La administración pública y el desarrollo local en Cuba. *http://caribeña.eumed.net/la-administracion-publica-y-el-desarrollo-local-en-cuba/*.

Tundidor, C. (2007). *Diseño de un Sistema de Información automatizado de apoyo a la toma de decisiones para las áreas comerciales de la Empresa Medicuba.* La Habana.

Tzu, S. (2001). *El Arte de la Guerra.* Colombia : Panamericana.

Vázquez, H., Martínez, F., & Monroy, G. (2007). Más allá del conocimiento: un enfoque sistémico. *Administración y Organizaciones*, 1-37.

Vázquez, H., Martínez, F., & Monroy, G. (2007). Más allá del conocimiento: un enfoque sistémico. *Administración y Organizaciones*, 25-26.

Ventura, J. (1996). *Análisis Dinámico de la Estrategia Empresarial. Un Ensayo Interdisciplinar.* Oviedo.: Universidad de Oviedo.

Verheijen, T. (1998). Aims, Structure and Methodology of the Study . En T. Verheijen, & D. Coombes, *Innovations in Public Management. Perspectives from East and West Europe.* Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, .

Viedna, J. (2001). *SCBS Social Capital Benchmarking System.* Recuperado el 1 de agosto de 2005, de http://www.intellectualcapitalmanagementsystems.com/publicaciones/Scbs.pdf

Viedna, J. (2001). *IICBS Innovation Intellectual Capabilities Benchmarking System.* Recuperado el 28 de julio de 2007, de http://www.intellectualcapitalmanagementsystems.com/publicaciones/IICBS.pdf

Viedna, J. (2001). *OICBS Operacions Intellectual Capital Benchmarking System .* Recuperado el 6 de junio de 2005, de http://www.intellectualcapitalmanagementsystems.com/publicaciones/OICBS.pdf

Waldo, D. (1997). *La formación para la Administración Pública en los años setenta.* Madrid: Publicación de la Escuela de Administración Pública.

White, Leonard D., *Introducción al Estudio de la Administración Pública.* México, Compañía General de Ediciones, 1964.

Weick, K. (1979 a). La organización inteligente: Una visión holística de la manera como las organizaciones usan la información. *Connitive Processesin Organization* .

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 171-180.

Wikimedia Foundation, I. (2010). *wikipedia.org*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/AIS_Aplicaciones_de_Inteligencia_Artificial

Wilson, Woodrow, "Estudio de la Administración", Waldo, Dwight (comp.), *Administración Pública,* México, Trillas, 1967, pp. 83-95.

Yin, R. (1999). En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica. *Economía, No 45*.

Zazuela, H., Pardini, J., & Millán, N. (2014). Equidad de género en empresas de Sinaloa. México.

# Bibliografía Básica Gestión Pública


Albi, E., González Páramo, J.M., y López Casanova, G. (1997): Gestión Pública. Fundamentos, técnicas y casos. Barcelona: Ariel.

Bañón, R. y Carrillo, E. (1997): La nueva Administración Pública. Madrid: Alianza Universidad Textos.

Bozemanh, B. (ed.) (1993): Public Management. The State of the Art. Jossey-Bass Publishers. San Francisco (USA).

Brugué, Q., y Subirats, J. (1996): Lecturas de Gestión Pública. Madrid: MAP.

Deming, W E. Calidad, productividad y competitividad. Díaz de Sangtos. Madrid. 1989

Dunleavy e Hood: "De la administración pública tradicional a la nueva gestión pública". Gestión y Análisis de Políticas Públicas, nº 3. INAP. Madrid.

Kliksberg, B. (1989): Gerencia pública en tiempos de incertidumbre. Madrid: MAP.

Nieto, A. (1996): La "nueva" organización del desgobierno. Ariel. Barcelona.

Membrado Martínez, J. La gestión empresarial a travéz del modelo europeo de excelencia de la EFQM. Díaz de Santos. Madrid. 1999.

Metcalfe, L; Richards, S. La modernización de la Gestión Pública. Madrid. MAP. 1989.

OCDE (1991): La administración al servicio público. MAP. Madrid.

OCDE. Responsive government : service quality initiatives. Paris. 1996.

Olias de Lima, B. La nueva Gestión Pública. Prentice Hall. Madrid. 2001.

Osborne, D; Gaebler, T. La Reinvención del Gobierno. Barcelona. Paidós. 1994.

Paramés Montenegro, C. (1988): Introducción al management. Madrid: INAP.

Ramió, Carles (1999). Teoría de la Organización y Administración Pública. UPF. Editorial Tecnos. Barcelona

Richards, S. El paradigma del cliente en la gestión pública. GAPP, 1. madrid. INAP. 1994.

Sanchez Rojo, D. (1999). Gestión de Servicios Públicos: estrategias de marketing y calidad. UPF. Editorial Tecnos. Barcelona

Shaw, J. Gestión de servicios. Madrid. Díaz de Santos, 1991.

Subirats, J. (coord.) (1990-1991): Políticas públicas y organización administrativa. Documentación Administrativa, nº 224-225 (monográfico).

Udaondo Durán, M. Gestión de la Calidad. Díaz de Santos. Madrid. 1992.

Bates, G, J. 1993. Managing value for money in the public sector. Chapman & Hall. New York. London.

Bendell, T; Boulter, L; Kelly J. 1994. Implementing quality in the public sector. FT/Pitman. Londres.

Burrill, W, C; Ledolter, J. 1999. Achieving quality through continual improvement. John Wiley. New York.

Cohen, S; Brand, R. 1993. Total quality management in government : a practical guide for the real world. San Francisco : Jossey-Bass, c1993

Gaster, L. 1995. Quality in public services : managers' choices. Buckingham [England] ; Philadelphia : Open University Press.

Halachami, A; Bouckaert, G; (editores). 1995. The enduring challenges in public management : surviving and excelling in a changing world. Jossy-Bass Publishers. San Francisco.

Holzer, M; Callahan, K. 1998. Government at work : best practices and model programs. Thousand Oaks : Sage Publications.

Hunt, D, V. 1993. Quality Management for Government. Milwaukee. WI. ASQC Quality Press.

Hutchins, D. 1992. Achieve total quality. Englewood Cliffs, N.J. Director Books.

Juran, J,M. 1988. Juran on Leadership for Quality. New York. McGraw-Hill.

Kearny, C, R; Berman, E, M. (editores). 1999. Public Sector Performance. Westview Press. USA.

Kirpatrick, I; Martinez Lucio, M. (editores) 1995. The politics of quality in the public sector : the management of change. Routledge. New York, London.

Koehler, W; Pankowski, J; 1996. Quality government : designing, developing, and implementing TQM. Delray Beach, FL. St. Lucie Press.

Gitlow, H; Gitlow, S; Oppenheim, A; Oppenheim, R. 1989. Tools and Methods for the Improvement of Quality. Homewood, III. Irwin Publishers.

Milakovich, E, M. 1995. Improving service quality: achieving high performance in the public and private sectors. Delray Beach, Fla. : St. Lucie Press.

Organisation for Economic Co-operation and Development. 1996. Responsive government : service quality initiatives. Organisation for Economic Co-operation and Development. Paris

Porter, L. J; Tanner, S, J. 1996. Assessing business excellence : a guide to self-assessment. Oxford, UK. Boston, Mass. Butterworth-Heinemann.

Stratton, A. Donald. 1991. An approach to quality improvement that works. ASQC Quality Press. Milwaukee. Wisconsin.

Swift, J, A; Ross, J; Omachonu, V. 1999. Principles of Total Quality. St. Lucie Press. Florida.

Tidd, J; Bessant, J; Pavitt, K. Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organitational Change. Wiley. Chichester. 1997.

## ANEXO 1: Definiciones de Conocimiento

| Conocimiento | Autor |
|---|---|
| Se habla de conocimiento cuando se hace referencia a la información como comprensión, es decir, estructuras informales que al interiorizarse, se integran a sistemas de relacionamiento simbólico de más alto nivel y permanencia. | Páez, I. 1992 |
| Es el entendimiento, inteligencia, razón natural, noción, ciencia, sabiduría, es también la información asimilada por la memoria humana. | Fernández, I. 1996 |
| Capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada. | Muñoz, B; Riverola, J. 1997 |
| Mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual y perspicacia del experto, conectados entre sí que proveen un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones, el conocimiento comienza a incorporarse frecuentemente no solo en documentos y en depósitos, sino también en las rutinas organizacionales, procesos, prácticas y normas. | Davenport, TH; Prusak, L.1998 |
| Es aquella información, que ha sufrido determinados procesos mentales: interiorización, análisis, fijación, aplicación, etc., que permite al sujeto tener un dominio de los sucesos o hechos que ocurren en la sociedad y solucionar determinado problema; es identificar, estructurar y, sobre todo, utilizar la información para obtener un resultado. Requiere aplicar la intuición y la sabiduría, propios de la persona, a la información. | Pérez, Y; Coutín, A. 2001 |
| Parte conocida de un fenómeno, se representa mediante símbolos (convencionales o no). Se trata de la definición, fundamentación y formalización de la parte conocida de algún universo, que posibilita su almacenamiento, transferencia, aplicación y, en algunos casos, su enriquecimiento o mejora. Puede identificarse con el término experiencia, específicamente cuando ésta se relaciona con procesos de aprendizaje, sean formales o informales. | Selva,D; Manuel,J; Carmenate, A; Cabrera, F. 2005 |
| Arthur Andersen sintetizó su definición en una fórmula: K= [P+I]s .La fórmula se puede entender como: el conocimiento organizacional (K) es la capacidad de las personas (P) para interpretar, entender y utilizar la información (I). Una capacidad (K+I) se multiplica exponencialmente en función de la capacidad de compartir el conocimiento (s) que existe en la organización. | Rica, E. 2005 |
| Presencia en la mente de ideas acerca de una cosa o cosas que se saben de cierta ciencia, arte, etc. Es una combinación de idea, aprendizaje y modelo mental. | Bueno E. La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales. Observaciones no publicadas. |

**Fuente:** Elaboración Propia

## ANEXO 2: Análisis Comparativo de las definiciones de GC

| Gestión del Conocimiento | Autor | Año | Concepción | Vínculo con la T.D | Denominación |
|---|---|---|---|---|---|
| Función que planifica, coordina y controla los flujos del conocimiento que se producen en la organización en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear ciertas competencias esenciales. | Bueno E. La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales. Observaciones no publicadas). | ----- | Creación de Competencias | ----- | Función |
| Métodos para aprovechar el conocimiento corporativo y los procesos para capturar la pericia colectiva de una organización, cualquiera que sea el lugar donde resida - bases de datos, papel, cabeza de la gente- y distribuirlo, con el fin de obtener el mayor retorno" | Howard , J citado por Eíto, R. Gestión del conocimiento. Observaciones no publicadas). | ----- | Almacenamiento acceso y transferencia de conocimiento | ----- | Métodos |
| Entorno que optimiza el conocimiento. El conocimiento en sí mismo no se puede gestionar. Gestionar el entorno es hacer que la gente lea, piense y coordine entre equipos" | Laurance Prusak, de IBM Consulting Services. Gestión del conocimiento. Observaciones no publicadas). | ----- | Aprendizaje | ----- | Gestión |
| 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. | Alavi y Leidner, [1] | 1997 | Almacenamiento acceso y transferencia de conocimiento | ----- | Procesos |
| Conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor a la organización. | Bueno | 1998. | Generación de valor | ----- | Procesos |
| Es el concepto bajo el cual la información se convierte en conocimiento activo. | Orozco | 1998 | TIC | ----- | Concepto |
| Filosofía que engloba funciones que van más allá del simple manejo de los documentos y la información, que abarca también la gestión del personal de la institución como portador de información, saber hacer (know-how), experiencia corporativa acumulada y capacidades para realizar nuevas tareas. | 22ª edición del Online Meeting | Diciembre de 1998 España | • Manejo de información<br>• Gestión de personal<br>• Competencias | ----- | Filosofía |
| No es sólo otra arma competitiva que se extrae de la caja de herramientas del asesor. Se trata de un programa a largo plazo que implica un cambio cultural que llega hasta la dirección de la organización. | Hope J, Hope T | 1998 | Cultural | Implícito | Programa |
| La capacidad de la empresa para crear conocimiento nuevo, diseminarlo en la organización e incorporarlo en productos, servicios y sistemas. | Nonaka y Takeuchi | 1999 | Almacenamiento acceso y transferencia de conocimiento. | ----- | Capacidades |

1 Citados por: Udaondo, W. "La Gestión del Conocimiento".Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas. | Andreu y Sieber[2]. | 1999 | Competencias | Explícito | Procesos |
| Capacidad de una organización para mantener o mejorar los resultados basados en la experiencia y el conocimiento. | Pan y Scarbrough[3] | 1999. | Competencias | ----- | Capacidades |
| Filosofía de trabajo que toma ventaja explícita de los conocimientos para hacer que las instituciones actúen más inteligentemente; como una iniciativa para ver y entender los conocimientos institucionales y cómo se usan en situaciones operativas, y para mejoras estratégicas a largo plazo, además como una forma de encontrar, analizar y focalizarse sobre áreas críticas de conocimientos y oportunidades de gestión asociadas. | Maté[4] | 1999. | Organizaciones inteligentes | Implícito | Filosofía |
| Es la tendencia de todos los SI actuales. Estos sistemas no tratan de crear un simple almacenamiento y acceso a la información; sino todo un proceso de manipulación, selección, mejora y preparación de la información, para dotarla de un valor añadido | Moreira; Méndez; Rodríguez. | 1999 | TIC | ----- | Tendencia |
| No es más que gestionar los flujos de información, y llevar la información correcta a las personas que la necesitan. | Gates | 1999 | TIC | ----- | Gestión |
| Nueva cultura empresarial, una nueva manera de gestionar las organizaciones, que sitúa los recursos humanos como el principal activo y sustenta su poder de competitividad en la capacidad de compartir la información, las experiencias y los conocimientos, tanto individuales como colectivos, podría resumirse en información + gestión de recursos humanos, hacer asequible, de manera sistemática y organizada, al conjunto de la organización, la información corporativa y los conocimientos. | Relatoría de la Mesa Redonda sobre Gestión del Conocimiento, Feria Internacional de las Tecnologías de Información. | 1999 | Cultural | ----- | Cultura |
| Conjunto de procesos que rigen la creación, diseminación y utilización del saber, para su aplicación en la toma de decisiones y ejecución de acciones. | Peluffo; Catalán (Manual de la CEPAL) | 2002 | Almacenamiento acceso y transferencia de conocimiento | Explicito | Procesos |
| Proceso mediante el cual se desarrolla, estructura y mantiene la información, con el objetivo de transformarla en un activo crítico y ponerla a disposición de una comunidad de usuarios, definida con la seguridad necesaria. Incluye el aprendizaje, la información, las aptitudes y la experiencia desarrollada durante la historia de la organización. | Pérez; Coutin, | 2001 | • TIC<br>• Aprendizaje,<br>• Competencias | ----- | Procesos |

2 Idem al 1

3 Idem al 1

4 Idem al 1

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Convoca a determinar los conocimientos, incrementarlos y explotarlos para ganar magnitud competitiva; impulsa a comprender que compartir el conocimiento en la empresa aumenta los niveles de rentabilidad y crea un nuevo valor para el negocio, al unir a los integrantes de la organización y aprovechar sus conocimientos de modo que estén en condiciones de enfrentar desde los problemas más simples hasta los más complejos. | Nieves, Y; León, M | 2001 | • Almacenamiento acceso y transferencia de conocimiento<br>• Competencias | Implícito | Convocatoria |
| Herramienta mediante la cual el conocimiento adquirido se utiliza y comparte de manera formal, bien para evitar la repetición de errores, para asegurar el empleo de mejores prácticas o para conocer, lo que los empleados han aprendido sobre los suministradores, cliente o competidores. | Torres, A | 2002 | Aprendizaje | Explicito | Herramienta |
| "Ha sido identificada como un nuevo enfoque gerencial que reconoce y utiliza el valor más importante de las organizaciones: el recurso humano y el conocimiento que los humanos poseen y aportan a la organización. Uno de los valores principales de la gestión del conocimiento es su completa coherencia con cualesquiera otras técnicas, como la gestión de calidad, la reingeniería, el benchmarking, la planeación estratégica y otras, que se basan también en conocimiento. Todas estas son parte de la estrategia de la empresa moderna e integrada. | Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, | 2002 | Gerencial | ----- | Enfoque |
| 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 | Aja | 2002 | Almacenamiento acceso y transferencia de información. | ----- | Procesos |
| Es considerada "un enfoque gerencial", (no una tarea más) orientado a crear una cultura de la organización5 en la cual se aprende como modo de ser en la solución de cada oportunidad y de cada problema, abordado en equipos, con comunicación abierta y fluida, en un clima de confianza, optimismo, autoestima, satisfacción, sentido de identidad y pertenencia, y otras capacidades, valores y principios más específicos. | Núñez, I | 2004 | • Cultural<br>• Aprendizaje | Implícito | Enfoque |
| Es el conjunto de procesos y sistemas que hacen que el capital intelectual de la organización crezca. | Sánchez | 2005 | Capital Intelectual | ----- | Procesos |
| Reconocimiento de un activo humano incorporado a la mente de las personas para convertirlo en un activo organizacional de fácil acceso y utilización". | Selva; Manuel; Carmenate; Cabrera | Consultado 2005 | Activos intangibles | ----- | Reconocimiento |

[5] La cultura organizacional es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización". Alabart, Y. y A. L. Portuondo. Procedimiento metodológico para el diagnostico de la cultura organizacional. Citado por: Guerrero Ramos, Dorenna; Guerrero Ramos, Liliana. Cultura Organizacional y Gestión del Conocimiento. EVENTO METANICA 2005.Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR-CUJAE). CUBA.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 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. | Brookes | Consultado 2005 | Capital Intelectual | ----- | Forma |
| Proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones mediante alternativas disímiles en la que la gestión de la información acapara protagonismo | Rojas | 2006 | Capital Intelectual | ----- | Procesos |
| Gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. | Pérez, L; Palomino, L M | 2008 | • Activos Intangibles<br>• Aprendizaje organizacional | | Procesos |

**Fuente:** Elaboración Propia

# ANEXO # 3: Análisis de los Modelos de Gestión del Conocimiento

| Modelos | Fundamentación | Elementos/indicadores | Acciones | Estrategia | Tecnología | Vínculo con la T.D |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Modelo de crecimiento de conocimiento de Kogut y Zander (1992)** | Basado es un modelo dinámico de crecimiento del conocimiento de la empresa | Los individuos poseen el conocimiento pero además, cooperan en una comunidad social que puede ser un grupo, una organización o una red. | Se analiza el conocimiento que posee la empresa distinguiendo entre información o conocimiento declarativo y "know-how" o conocimiento de proceso. | Explorar cómo el conocimiento es recombinado a través del aprendizaje tanto interno (reorganización o accidente) como externo (adquisición o joint venture), dando lugar a lo que ellos llaman capacidades combinativas. A través de estas capacidades, la organización genera nuevas aplicaciones a partir del conocimiento existente, que darán lugar a mejores oportunidades tecnológicas y de organización y, consecuentemente, a mejores oportunidades de mercado | ___ | ----- |
| **Modelo de transferencia y transformación de conocimiento de Hedlund (1994)** | Basado en un modelo de transferencia y transformación de conocimiento, | El modelo se construye sobre la interacción entre conocimiento articulado (conocimiento explícito) y conocimiento tácito en cuatro niveles diferentes de agentes de conocimiento: individuo, pequeño grupo, organización y dominio interorganizativo | Hace hincapié en como el conocimiento creado es transformado y difundido a toda la organización | ____ | ____ | ------- |
| **La organización creadora de conocimiento (Nonaka y Takeuhci, 1995)** | Basado en la movilización y en la conversión del conocimiento tácito (dimensión epistemológica) y la creación de conocimiento organizacional frente al conocimiento individual (dimensión ontológica). | Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo 4 fases:<br>• Socialización<br>• Exteriorización<br>• Combinación.<br>• Interiorización: | • Adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización<br>• Convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la | Proponen, básicamente, la creación de mapas de conocimiento, de equipos autoorganizables y sesiones de diálogo grupal, donde los individuos, comparten su conocimiento | ____ | ____ |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | creación del conocimiento.<br>• Crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formas bases de datos para producir conocimiento explícito<br>• Incorporar conocimiento explícito en conocimiento tácito, analizando las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo | | | |
| **Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1996).** | Basado en la integración de los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro) en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa. | Distingue 4 bloques con dos tipos de indicadores: indicadores *driver* (factores condicionantes de otros) e indicadores *output* (indicadores de resultado).<br>1. **Perspectiva financiera**: contempla los indicadores financieros como el objetivo final, considera que éstos no deben sustituirse, sino complementarse con otros que reflejan la realidad empresarial.<br>2. **Perspectiva de cliente**: identifica los valores relacionados con los clientes. Para ello, es necesario definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos.<br>3. **Perspectiva de procesos internos de negocio**: analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del | • Incorporar a los sistemas tradicionales de medición para la gestión, algunos aspectos no financieros que condicionan la obtención de resultados económicos.<br>• Ofrecer un marco conceptual para conocer si se están utilizando los procesos y personas adecuados para obtener un mejor rendimiento empresarial.<br>• Suministrar una lista de recursos intangibles susceptibles de gestionarse y de tratarse desde el punto de vista del conocimiento.<br>• Introducir en el sistema de información a disposición de los que toman decisiones, | Propone dos campos de reflexión uno de base: pretensión estratégica de la formación y el otro operativo (cómo establecer la jerarquía de los vacíos de formación). | ____ | Explicito |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | cliente y a conseguir altos niveles de rendimiento financiero.<br>4. **Perspectiva del aprendizaje y mejora**: clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en: capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados); sistemas de información; así como cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción | variables estratégicas a considerar más allá de las convencionales y que pueden indicar vacíos de formación sustanciales antes olvidados o difíciles de justificar. | | | |
| **Technology Broker (Annie Brooking, 1996).** | Basado en la revisión de una lista de cuestiones cualitativas. | Los activos intangibles se clasifican en cuatro categorías, que constituyen el capital intelectual:<br>• **Activos de mercado**: aquellos que se derivan de una relación beneficiosa de la empresa con su mercado y sus clientes y proporcionan una ventaja competitiva Indicadores (marcas, clientes, nombre de la empresa, cartera de pedidos, distribución, capacidad de colaboración.<br>• **Activos humanos**: enfatizan la importancia que tienen las personas en las organizaciones por su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento. Indicadores: aspectos genéricos, educación (base de conocimientos y habilidades generales), formación profesional (capacidades necesarias para el puesto de trabajo), conocimientos específicos del trabajo (experiencia), habilidades (liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, negociación, objetividad, estilo de pensamiento, factores motivacionales, comprensión, síntesis.<br>• **Activos de propiedad intelectual**: Se trata de derechos de propiedad que provienen del intelecto. Otorgan un valor adicional Indicadores: patentes, copyright, derechos de diseño, secretos comerciales.<br>• **Activos de infraestructuras**: tecnologías, métodos y procesos que permiten que la organización funcione. Incluye: filosofía de negocio, cultura de la organización o formas de hacer las cosas | ____ | Incide en la necesidad de desarrollar una metodología para auditar la información relacionada con el capital intelectual. | ____ | ____ |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | en la organización -puede ser un activo o un pasivo en función del alineamiento con la filosofía del negocio-, sistemas de información, las bases de datos existentes en la empresa (infraestructura de conocimiento extensible a toda la organización. | | | | |
| **Canadian Imperial Bank (Hubert Saint-Onge, 1996)** | Basado en el estudio de la relación entre el capital intelectual y su medición, así como el aprendizaje organizacional. | El capital del conocimiento está compuesto por un sistema holístico de tres elementos:<br>• capital humano,<br>• capital estructural<br>• capital clientes | ____ | ____ | ____ | ____ |
| **Universidad de West Notario (Bontis , 1996)** | Basado en el estudio las relaciones de causa-efecto entre los distintos elementos del capital intelectual, así como entre éste y los resultados empresariales. | En este modelo, se establecen los tres bloques que son comunes a la mayoría de los modelos:<br>• capital humano,<br>• capital estructural<br>• capital relacional | ____ | ____ | ____ | ____ |
| **Skandia Navigator (Leif and Malone, 1997)** | Basado en medición del capital intelectual humano (CIH), | Utiliza indicadores como<br>1) el índice de liderazgo<br>2) el índice de motivación<br>3) el índice de trabajadores facultados.<br>Conformando un sistema de medidas: el índice FLINK compuesto por: clientes y trabajadores satisfechos; personal motivado y competente y gerentes calificados y eficientes. | ____ | Diseñar técnicas y herramientas para medir el capital intelectual humano (CIH), | ____ | ____ |
| **Modelo Intellectual Assets Monitor (Sveiby , 1997)** | Basado en la importancia de los activos intangibles. | Identifica:<br>• Competencias de las personas: Incluye las competencias de la organización como son planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones -que sería el capital humano).<br>• Estructura interna: Es el conocimiento estructurado de la organización como las patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa, las personas que se encargan de mantener dicha estructura -que sería el capital estructural.<br>• Estructura externa: Comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa -que sería el capital | ____ | ____ | ____ | ____ |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | relacional.<br>Estos activos intangibles, forman lo que se conoce como el balance invisible. Se propone para la medición y evaluación de estos, tres tipos de indicadores dentro de cada uno de los tres bloques: -indicadores de crecimiento e innovación: recogen el potencial futuro de la empresa; -indicadores de eficiencia: informan hasta qué punto los intangibles son productivos (activos) e indicadores de estabilidad: indican el grado de permanencia de estos activos en la empresa. | | | | |
| **Dow Chemical (Dow,1998)** | Es una metodología para la clasificación, valoración y gestión de la cartera de patentes de la empresa, como primer paso, que se extiende a la medición y gestión de otros activos intangibles de la empresa de alto impacto en los resultados financieros. | El modelo presenta las formas de capital para generar valor a la empresa. La estructura del capital intelectual estaría formado por:<br>• capital humano<br>• capital organizacional y las capacidades de la organización para codificar y usar el conocimiento (incluye la cultura, las normas y los valores)<br>• capital cliente. | ____ | Disponer de un modelo para la gestión de los activos intangibles | ____ | ____ |
| **Modelo Intelect (Euroforum, 1998)** | Responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos hasta ahora no evaluados en forma estructurada por las empresas. | Modelo que cada empresa debe personalizar, es abierto y flexible, mide los resultados y los procesos que los generan; es aplicable; relaciona todos los componentes, combina distintas unidades de medida.<br><br>Presenta bloques a partir de la agrupación de activos intangibles en función de su naturaleza:<br>• capital humano<br>• capital estructural<br>• capital relacional | Enlaza el capital intelectual con la estrategia de la empresa | Pretende ofrecer a los gestores, información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa. El modelo, por tanto, pretende acercar el valor de la empresa a su valor de mercado, así como informar sobre la capacidad de la organización para generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo. | ____ | Explícito |
| **Modelo de dirección estratégica por competencia: el capital intangible (Bueno,1998)** | Basado en la dirección estratégica mediante competencias. | El modelo considera que el capital intelectual es la diferencia obtenida entre el valor que el mercado da a la compañía y el valor que contablemente existe para esa empresa, así mismo, es la valoración de los activos intangibles creados por los flujos de conocimiento de la empresa. | Para estructurar estas ideas, se sirve de actitudes o valores, es decir, qué desea ser la empresa, qué hace la empresa y que es capaz de hacer | Enriquecer en la medida de lo posible el capital intangible, para crear lo que se ha venido a denominar una “Dirección estratégica por competencias | ____ | ____ |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Modelo de* Knowledge Practices Management (Tejedor y Aguirre,*1998)*** | Basado en la exposición de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados. | Todos sus elementos, se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que se conectan entre ellos | Los factores que configuran la capacidad de aprender de una empresa han sido estructurados en los tres bloques siguientes, atendiendo a su naturaleza:<br>• Compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles.<br>• Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente.<br>• Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. La organización como ente no humano sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo | ____ | ____ | ____ |
| **Modelo Nova (Nova Care, 1999)** | Basado en la medición y gestión del capital intelectual en las organizaciones | Divide el capital intelectual en cuatro bloques:<br>• Capital humano: activos de conocimientos (tácitos o explícitos) conocimientos técnicos, experiencia, habilidades de liderazgo, estabilidad personal.<br>• Capital organizativo: activos de conocimientos sistematizados(ideas explícitas) objeto de propiedad, intelectual (patentes, marcas) conocimientos | Permite calcular, además de la variación de capital intelectual que se produce entre dos períodos de tiempo, el efecto que tiene cada bloque en los restantes | Persigue reflejar los procesos de transformación entre los diferentes bloques de capital intelectual. La estática y la dinámica se integran en un mismo modelo. | ____ | ____ |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | materializables: descripción de invenciones y de fórmulas, sistema de información y comunicación, tecnologías disponibles, documentación de procesos de trabajo, sistemas de gestión, estándares de calidad, conocimientos interiorizados compartidos en el seno de la organización de modo informal (formas de hacer de la organización: rutinas, cultura, etcétera).<br>• Capital social: activos de conocimiento acumulados por la empresa como resultado de sus relaciones con agentes de su entorno (conocimiento de los clientes relevantes, alianzas estratégicas de la empresa con clientes, proveedores, universidades, etcétera.<br>• Capital de innovación y de aprendizaje: activos de conocimientos capaces de ampliar o mejorar la cartera de activos de conocimientos de los otros tipos, el potencial o capacidad innovador de la empresa. | | | | |
| **Modelo KMAT Knowledge Management Assessment Tool Andersen (1999)** | Es un instrumento que pretende evaluar y diagnosticar la administración del conocimiento. | Propone cuatro facilitadotes: liderazgo, cultura, tecnología y medición; que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional.<br>Además, señala la existencia de distintos procesos, fases mediante las cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados. | • La creación de valor para el cliente se relaciona con la capacidad de la organización de optimizar el flujo de información entre esta y sus integrantes<br>• Es responsabilidad personal de los individuos compartir y explicitar el conocimiento con el resto de la organización<br>• La organización tiene la responsabilidad de crear la estructura necesaria para permitir el desarrollo de las proposiciones anteriores. | Acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan utilizarla para crear valor para los clientes. | ____ | ____ |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Modelo EFQM de Excelencia 1999** | Modelo que subraya la importancia de la innovación y el aprendizaje. | Se establecieron dos criterios:<br>• Agentes colaboradores y recursos: se incluyó la gestión de la información y los conocimientos,<br>• Procesos: se enfatizó la mejora y la innovación como son el liderazgo, la estrategia, la estructura, los procesos, las personas, los resultados y la medición | ____ | ____ | ____ | ____ |
| **Operations Intellectual Capital Benchmarking System (OICBS Viedma , 2001)** | Nuevo método y herramienta de dirección estratégica que permite a las empresas hacer "benchmarking" de sus competencias esenciales o de su capital intelectual con los mejores competidores en actividad de negocio. | Se construye alrededor de los factores y criterios clave de competitividad en el contexto de los mercados globales. Cuando se utiliza de una manera ordenada y sistemática se obtienen balances de competitividad que complementan y perfeccionan los balances económico-financieros y conducen a las empresas a obtener el máximo provecho del capital intelectual existente. | ____ | ____ | ____ | ____ |
| **Social Capital Benchmarking System (SCBS Vietman,2001)** | Parte del principio de que las relaciones con las empresas, organizaciones e instituciones situadas en el cluster tienen un carácter primordial porque permiten realizar operaciones conjuntas o complementarias con la empresa inteligente en cuestión, así como la transmisión de conocimientos tácitos que aportan un valor superior | ____ | Posibilita utilizar el capital intelectual de las empresas, organizaciones e instituciones del entorno geográfico próximo (clusters, microclusters o territorio) complementa así el capital intelectual interno con el capital intelectual externo de naturaleza relacional. Sirve para seleccionar y evaluar las diferentes localizaciones alternativas que una empresa determinada elige para desarrollar sus actividades con el fin de aprovechar al máximo el capital intelectual del entorno en el proceso de construcción de la organización en forma de red. Muestra como la empresa inteligente que se organiza en forma de red construye sus competencias esenciales gracias a las relaciones que le permiten acceder a las competencias y a los recursos | ____ | ____ | ____ |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | de otras empresas, organizaciones e instituciones; algunas de ellas situadas dentro de un cluster específico y otras fuera de este. | | | |
| **Cities Intellectual Capital Benchmarking System. (IICBS Vietman, 2001)** | Constituye una primera aproximación científica y sistemática a la gestión profesionalizada de los activos intangibles en las ciudades. | Es un modelo de gestión del capital intelectual de las ciudades que tiene un doble enfoque. Por un lado, generalizador, que busca medir y gestionar el capital intelectual común a todos los microclusters de actividades económicas de la ciudad y por otro, particularista, que pretende medir y gestionar el capital intelectual de cada microcluster relevante de la ciudad | ____ | ____ | ____ | ____ |
| **The 10-Step Road Map (Tiwana, 2002)** | Basado en la diferenciación básica entre conocimiento tácito y explícito, pero también considera otras clasificaciones del conocimiento en función de su tipología, focalización, complejidad y caducidad. | Los diez pasos que forman el modelo se agrupan bajo cuatro grandes fases:<br>• Evaluación de la infraestructura.<br>• Análisis de los sistemas de GC, diseño y desarrollo.<br>• Despliegue del sistema.<br>• Evaluación de los resultados. | Creación de redes de comunicación y colaboración.<br>• Trabajo en equipo | ____ | En la adquisición, compartimiento y utilización del conocimiento, las TIC tienen un papel fundamental:<br>• Base de datos inteligentes.<br>• Herramientas para la captura de datos.<br>• Redes de comunicación.<br>• Herramientas de colaboración | ____ |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **La GC desde la cultura organizacional (Marsal y Molina, 2002)** | Fundamentado en el tipo de cultura organizacional existente en la institución. | Compuesto por cinco fases basadas en el estudio,<br>el conocimiento y el cambio, si resulta necesario, de la cultura organizacional:<br>• Autodiagnóstico.<br>• Gestión estratégica.<br>• Definición y aplicación del modelo GC.<br>• Gestión del cambio.<br>• Indicadores para medir el impacto de la GC | • Páginas amarillas.<br>• Comunidades de aprendizaje.<br>• Buenas prácticas.<br>• Encuentros de asistencia y ayuda. | ____ | Infraestructuras y elementos<br>que permiten acceder, crear y difundir documentos e ideas:<br>• Ordenadores.<br>• Software estándar y<br>desarrollado a medida.<br>• Acceso a telecomunicaciones.<br>• Intranets y extranets.<br>• Soporte al usuario | ____ |
| **La GC desde una vision «humanista» (De Tena, 2004** | En palabras de su autor: «[…] centra su funcionamiento<br>en el compromiso de las personas<br>que conforman esa organización, de tal manera que, donde otros han hecho hincapié en la tecnología<br>como la base de un sistema<br>para gestionar el conocimiento, aquí se le da una importancia primordial a la persona, a su estabilidad dentro de la organización y a su implicación y alineación<br>con los objetivos generales y con el proyecto organizativo» | El modelo queda constituido<br>en cuatro fases:<br>• Consultoría de dirección.<br>• Consultoría de organización.<br>• Implantación de planes de gestión del conocimiento.<br>• Medidas de verificación y seguimiento. | Elaboración de mapas de conocimiento.<br>• Establecimiento de comunidades de práctica.<br>• Creación de un almacén de conocimiento.<br>• Foros de debate.<br>• Reuniones.<br>• Seminarios. | ____ | Redes de comunicaciones.<br>• PC.<br>• Internet y/o intranet.<br>• Herramientas de seguridad informática | ____ |

**Fuente:** Elaboración Propia

## ANEXO 4: Marco de Referencia para la GC en la organización:

Aspectos a considerar:

1. **Razón de ser de la organización**: Debe estar en el centro de cualquier iniciativa de GC, representando los procesos que añaden valor, por ejemplo, el desarrollo de estrategias, innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios, producción y entrega de servicios, ventas, atención al cliente, etc. Estos procesos se convierten en ínter organizacionales en la medida en que las organizaciones operen en redes con clientes, socios y suministradores.
2. **Seis actividades principales de la GC**: Identificar, Adquirir, Desarrollar, Almacenar, Compartir y Usar el conocimiento. Este ciclo se considera como un proceso integrado que apoya los procesos del negocio más amplio. Su integración y desempeño dentro de la organización debe ser apoyado por métodos y herramientas de GC apropiados.
3. **Facilitadores**: Constituyen la tercera parte del marco de referencia, incluyendo dos categorías principales denominadas conocimiento organizacional y conocimiento personal, complementándose una a otra.

El conocimiento personal: incluye habilidades, comportamientos, experiencias, administración del tiempo y otras que deben desarrollarse a nivel personal y grupal para generar mejoras a partir de la administración del conocimiento.

El conocimiento organizacional: está constituido por las capacidades que los líderes deben establecer para facilitar el uso efectivo del conocimiento en los procesos que añaden valor, ya sea para las partes internas interesadas (directivos y empleados) o externas (suministradores y clientes). Estas capacidades incluyen la Misión, Visión y Estrategia, el diseño de procesos y estructuras organizacionales, medidas, análisis y comprensión de la cultura, el uso de la tecnología y la infraestructura; al igual que el uso del conocimiento colectivo disponible de una organización (activos del conocimiento).

**Fuente**: Ponce, A; Falcón, P. 2005.

## ANEXO # 5: Conceptos de Toma de Decisiones

| Toma de decisiones | Autor |
|---|---|
| Sucesión de etapas de procesos mentales, materializados en acciones cuyo ápice es la elección de una alternativa, con la finalidad básica de resolver un problema, confrontar una crisis o sacar provecho de una oportunidad. | Mintzberg;Raisighani; Théorét, 1976 |
| "Todo proceso de de toma de decisiones administrativas o gerenciales es similar a la práctica de la administración o gerencia. La toma de decisiones representa el elemento central de todas las funciones gerenciales"[1] | Simon,1977 |
| Toma racional de elecciones sobre la base de las expectativas y las consecuencias de acción para objetivos priorizados. | March y Olsen, 1979 |
| Proceso por medio del cual se escoge un curso de acción. | Huber, 1980 |
| Proceso de identificación de un problema u oportunidad y selección de una alternativa de acción entre varias existentes, constituye una actividad diligente clave en todo tipo de organización. | Schein, 1988 |
| Es el proceso de identificación y selección de las acciones para el tratamiento de un problema o para aprovechar una oportunidad | Stoner ,1991 |
| Selección de un curso de acción entre alternativas, es la parte clave de la planeación | Koontz ,1992 |
| Es un proceso integral, no solo un acto de elección entre alternativas | Robbins y Coulter, 1996 |
| Proceso de responder a un problema, en busca de una solución o acción que creará valor para los accionistas de la organización. | Fichman, 2003 |
| Función imprescindible en las organizaciones, con un significado especial por no estar limitada a un solo nivel, sino por ser un proceso que ocurre en toda la institución, y además, por ser parte fundamental inherente a todas las demás actividades. Por ello resulta imprescindible poseer información lo más completa posible, es decir previamente analizada y evaluada. | Díaz, 2004 |
| Tiene como su referencia y consulta las informaciones sobre el mercado, economía, comportamiento, moda, entre otros factores determinantes para la modificación y adaptación del producto o servicio en el mercado organizacional. | Rodríguez, 2006 |
| Actividad más importante del ejecutivo. Es convertir la decisión en acción y pensar quién debe encargarse de cada actividad y quién debe dar cuentas de los resultados al final del proceso y dar seguimiento para determinar si la decisión ha producido los resultados deseados | Drucker,2007 |
| Conjunto de acciones a través de las cuales se resume la influencia directiva y define el objetivo de la tarea a cumplir, los medios necesarios para llevarla a cabo, las coordinaciones que son necesarias establecer entre los participantes para lograr | Santander, 2007 |

[1] Simon, H. "La conducta administrativa: Tomar decisiones en los procesos de la organización administrativa". Ed.1957. p26-33.

| | |
|---|---|
| la ejecución, los plazos de tiempo establecidos y las delimitaciones y responsabilidades de los participantes en su cumplimiento. En ella intervienen factores objetivos y subjetivos. | |
| Tarea específica de los dirigentes a los distintos niveles y las consecuencias que ocasiona, causa gran impacto en la organización | s/n y s/a [2] |

**Fuente:** Adaptado de Rodríguez, Y; Pinto, M. 2010

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

[2] Toma de Decisiones. Curso a distancia. Técnicas de Dirección. MICONS. Escuela Ramal de Cuadros. Editorial del Centro de Información de la Construcción

## ANEXO # 6: Guía de apoyo para la aplicación de técnicas como: revisión documental, entrevista y observación directa

1. **Documentos a revisar:**
   - Estrategia de la organización
   - Resumen de Planificación estadística
   - Cantidad de cargos por categoría ocupacional
   - Organigrama de la entidad
   - Manual de Capacitación
   - Informes económicos
   - Informe de cierre de actividades comerciales
   - Resultados preliminares sobre encuestas de satisfacción del cliente
   - Manual de Calidad
   - Fichas de Procesos
   - Sistema de Gestión de Innovación
   - Resultados de la aplicación de la Tecnología de Diagnóstico sobre premisas necesarias para la implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano

2. **Entrevistas a:**

   **a) Especialistas del departamento de Perfeccionamiento y Calidad.**
   - ¿En qué entorno surge la organización?
   - ¿A qué Organismo de la Administración Central Estado se subordina?
   - ¿Cuál es su objeto social?
   - ¿Cuál es la distribución física?
   - ¿Cuál es la Misión, Visión, Objetivos Estratégico, Valores de la organización?
   - ¿Se pudiera revisar algún documento donde queden expresados estos aspectos?
   - ¿La organización se apoya en algunos de los Sistemas que establece el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial dígase Calidad, Innovación, Medio Ambiente, Capital Humano entre otros? ¿Cómo se gestiona?

   **b) Especialistas del departamento de Recursos Humanos**
   - ¿Cuál es la composición del Capital Humano?
   - ¿Cómo se desarrolla el proceso de capacitación en la entidad responde a las competencias y perfiles de puestos?
   - Qué temáticas aborda, se puede mostrar alguna evidencia
   - Qué rol juegan los directivos en el proceso de capacitación
   - Qué impacto ha tenido la capacitación en el desempeño y la productividad del trabajador
   - ¿Se pudiera mostrar el organigrama de la organización?

   **c) Especialistas del departamento de Economía**
   - ¿Cuál ha sido el comportamiento de la entidad desde el punto de vista contable-financiero?
   - Se puede mostrar el informe de algún período.

   **d) Especialistas del departamento de Comercial y Mercadotecnia.**
   - Pudiera comentar cual ha sido el comportamiento general de la gestión comercial de su organización en los últimos períodos.
   - Ha realizado algún estudio sobre satisfacción del cliente con relación a los servicios que presta en los últimos períodos ¿Qué resultados muestra?

**Fuente**: Elaboración Propia

# ANEXO 7: Encuesta sobre gestión del conocimiento a directivos

La siguiente encuesta constituye una herramienta para realizar un estudio exploratorio sobre el estado de la Gestión del Conocimiento (GC) en su entidad. Por favor responda a cada una de las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible.

**Perfil del directivo:**

a) Nivel de Dirección
___ Primer nivel
___ Segundo nivel
___ Tercer nivel
b) Género: F___ M____
c) Edad: 25- 35 años ____
36- 45 años ____
+ de 46 años ____
d) Escolaridad:_____
e) Maestría___ Doctorado ___
f) Años de experiencia como cuadro:
1- 5 años ___
6-10 años ___
11- 20 años ___
+ de 20 años ___

**Perfil de la institución:**

Marque la opción que más se ajusta a las características de su entidad.

a) Enfoque competitivo distintivo ( sólo marque 1)
___ Diferenciación por calidad (servicios).
___ Diferenciación por eficiencia operacional (gestión comercial).
___ Diferenciación por innovación (nuevos servicios).
___ Diferenciación por adaptabilidad al cliente (internos y externos).
b) Enfoque organizativo distintivo ( sólo marque 1)
___Centralizado (jerárquico, control por funciones).
___Descentralizado (aplanado, trabajo en equipo, autocontrol).
___En transición hacia la descentralización.
___Basado en procesos
___Basado en competencias
___Basado en valores
___Basado en conocimientos
___Basado en aprendizaje permanente

**I- Comprensión sobre el tema:**

Para cada una de las afirmaciones, marque el número de la escala que refleje mejor su situación actual, dónde 5 significa su total **acuerdo** y 1 su total **desacuerdo**

| Aspectos a evaluar | Escala | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a) Puedo explicar claramente que es conocimiento. | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ |
| b) Sé por qué el conocimiento es valioso para mi empresa. | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ |
| c) Entiendo que es la gestión del conocimiento. | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ |
| d) Conozco las herramientas para gestionar el conocimiento. | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ |
| e) La organización en general (directivos y trabajadores) conocen y comprenden esta forma de gestión. | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ |

**II- Intención de la empresa con relación al tema:**

Para cada una de las afirmaciones, marque el número que refleje mejor su situación actual, dónde 5 significa su total **acuerdo** y 1 su total **desacuerdo**

| Aspectos a evaluar | Escala | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a) La gestión del conocimiento forma parte de la proyección estratégica de la empresa (dígase misión, visión, objetivos, áreas de resultados claves, políticas) con carácter explícito | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ |
| b) Hay personas dentro de mi empresa que consideran necesario que se trabaje bajo el enfoque de gestión del conocimiento | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ |
| c) Considero que mi empresa requiere implantar procesos de gestión del conocimiento. | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ |
| d) Si la decisión estuviera totalmente en mis manos, definitivamente implantaría sistemas para administrar el conocimiento. | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ |
| e) La gestión del conocimiento me ayudaría como directivo a la toma de decisiones que demanda mi cargo. | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ |

**III- Requerimientos:**

Del listado siguiente, seleccione los elementos que requiere su entidad para iniciar/implantar procesos de gestión del conocimiento; asignándole la prioridad que tienen en la escala que se proporciona.

| Aspectos a evaluar | Escala | | |
|---|---|---|---|
| | Alta | Media | Baja |
| a) Entender bien en qué se basa la nueva lógica de gestión. | ❑ | ❑ | ❑ |
| b) Sustentarlo en la estrategia de la empresa. | ❑ | | ❑ |
| c) Diseñar programas de capacitación en el tema tanto para los directivos como el resto del personal. | ❑ | ❑ | ❑ |
| d) Implementar programas de capacitación en el tema tanto para los directivos como el resto del personal | ❑ | ❑ | ❑ |
| e) Crear una cultura de gestión y socialización del conocimiento. | ❑ | ❑ | ❑ |
| f) Metodologías que guíen el proceso. | ❑ | ❑ | ❑ |
| g) Liderazgo que impulse y mantenga vivo el proyecto | ❑ | ❑ | ❑ |
| h) Intercambio de experiencias con otras empresas que demuestren la factibilidad y beneficios | ❑ | ❑ | ❑ |
| i) Consultores expertos que apoyen. | ❑ | ❑ | ❑ |
| j) Infraestructura computacional (redes, Internet, intranet que como soporte técnico) | ❑ | ❑ | ❑ |
| k) Sistemas de medición de intangibles para su evaluación. | ❑ | ❑ | ❑ |
| **Otros:** | | | |
| l) | ❑ | ❑ | ❑ |
| m) | ❑ | ❑ | ❑ |

**IV- Práctica**

En la empresa actualmente se realizan procesos de Gestión del Conocimiento

**Si**___ **No**___ **No sé**___

Si su respuesta es NO o No Sé pase a responder directamente el acápite VII (Visión de

**IV. a:** Del listado de procesos y sistemas de gestión del conocimiento indique con una cruz los que usted considere se han desarrollado en la empresa y cuáles no

| **Procesos y Sistemas para la Gestión del Conocimiento** | **Sí** | **No** |
|---|---|---|
| Identificación de conocimientos y expertos. | ❑ | ❑ |
| Herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos. | ❑ | ❑ |
| Adquisición de conocimientos externos e internos. | ❑ | ❑ |
| Desarrollo de conocimientos en actividades fundamentales (procesos). | ❑ | ❑ |
| Sistemas/Herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional. | ❑ | ❑ |
| Sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos. | ❑ | ❑ |
| Creación de comunidades de aprendizajes y/o práctica. | ❑ | ❑ |
| Sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales | ❑ | ❑ |
| Gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos. | ❑ | ❑ |
| Sistemas de toma de decisiones basados en conocimientos. | ❑ | ❑ |

**V: Obstáculos**

Indique los principales obstáculos que considera está enfrentando su entidad para implantar iniciativas de gestión del conocimiento. Organícelos del 1 al 8 por orden de importancia dónde 1 mayor importancia y 8 menor importancia:

___Resistencia al cambio
___Desconocimiento de la organización
___Compromiso real de la organización
___Error en el dimensionamiento
___Financieros
___Infraestructura tecnológica
___Visto como una moda más
___Cultura organizacional inadecuada

**VI: Beneficios asociados**

Indique cuáles han sido los beneficios que usted considera que aporta la GC.para su entidad

___ Mayor calidad de los servicios.
___ Mayor satisfacción de clientes internos (trabajadores).
___ Mayor satisfacción de clientes externos (clientes).
___ Calidad en la toma de decisiones.

**VII- Visión de futuro**

A) Está considerando su empresa iniciar proyectos de gestión del conocimiento.
Si_____ No_____ No sé ____

B) Qué tipos de procesos o sistemas de gestión del conocimiento sería útil para su entidad. Márquelos según el orden de prioridad dónde 9 prioridad máxima y 1 menor prioridad.

___Identificación de conocimientos y expertos.
___Herramientas de visualización de conocimientos y expertos.
___Adquisición de conocimientos externos e internos.
___Desarrollo de conocimientos en actividades fundamentales (procesos).
___Sistemas/Herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional.
___Sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos.
___Creación de comunidades de aprendizajes y/o práctica.
___Gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos.
___Sistemas de toma de decisiones basados en conocimientos.

C) Se ha creado o se está considerando crear un puesto de alto nivel responsable del esfuerzo de gestión del conocimiento en su empresa.

Sí____ No_____ No sé _____

D) Qué prioridad considera usted tendrá la gestión del conocimiento para su empresa en el momento actual que enfrenta el país.
Alta_____ Media _____ Baja _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

**Fuente:** Franch,2011

# ANEXO 8: Encuesta sobre gestión del conocimiento a trabajadores

La siguiente encuesta constituye una herramienta para realizar un estudio exploratorio sobre el estado de la Gestión del Conocimiento (GC) en su entidad. Por favor responda a cada una de las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible.

**Perfil del trabajador:**

a) Según la estructura organizacional, usted responde ante a un directivo de:
   __ Primer nivel
   __ Segundo nivel
   __ Tercer nivel

b) Género: F ___ M ____

c) Edad: 25- 35 años ____
   36- 45 años ____
   + de 46 años ____
d) Escolaridad:_____
e) Maestría___ Doctorado ___
f) Años de experiencia en la entidad:

**Perfil de la institución:**

Marque la opción que más se ajusta a las características de su entidad.

a) Enfoque competitivo distintivo ( sólo marque 1)
   ___ Diferenciación por calidad (servicios)[1].
   ___ Diferenciación por eficiencia operacional (gestión comercial)[1].
   ___ Diferenciación por innovación (nuevos servicios)[1].
   ___ Diferenciación por adaptabilidad al cliente (internos y externos)[1].

b) Enfoque organizativo distintivo ( sólo marque 1)
   ___ Centralizado (jerárquico, control por funciones).
   ___ Descentralizado (aplanado, trabajo en equipo, autocontrol).
   ___ En transición hacia la descentralización.
   ___ Basado en procesos
   ___ Basado en competencias
   ___ Basado en valores
   ___ Basado en conocimientos
   ___ Basado en aprendizaje permanente

**I- Comprensión sobre el tema:**

Para cada una de las afirmaciones, marque el número de la escala que refleje mejor su situación actual, dónde 5 significa su total **acuerdo** y 1 su total **desacuerdo**

| Aspectos a evaluar | Escala | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a) Puedo explicar claramente que es conocimiento. | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ |
| b) Sé por qué el conocimiento es valioso para mi empresa. | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ |
| c) Entiendo que es la gestión del conocimiento. | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ |
| d) Conozco las herramientas para gestionar el conocimiento. | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ |
| e) La organización en general (directivos y trabajadores) conocen y comprenden esta forma de gestión. | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ |

**II-Intención de la empresa con relación al tema:**

Para cada una de las afirmaciones, marque el número que refleje mejor su situación actual, dónde 5 significa su total **acuerdo** y 1 su total **desacuerdo**

| Aspectos a evaluar | Escala | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a) La gestión del conocimiento forma parte de la proyección estratégica de la empresa (dígase misión, visión, objetivos, áreas de resultados claves, políticas) con carácter explícito | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ |
| b) Hay personas dentro de mi empresa que consideran necesario que se trabaje bajo el enfoque de gestión del conocimiento | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ |
| c) Considero que mi empresa requiere implantar procesos de gestión del conocimiento. | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ |
| d) Si se tomara la decisión de implementar la gestión del concomiendo apoyaría en el proceso. | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ |
| e) La gestión del conocimiento me ayudaría en mi trabajo diario | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ | ❑ |

**III- Requerimientos:**

Del listado siguiente, seleccione los elementos que requiere su entidad para iniciar/implantar procesos de gestión del conocimiento; asignándole la prioridad que tienen en la escala que se proporciona.

| Aspectos a evaluar | Escala | | |
|---|---|---|---|
| | Alta | Media | Baja |
| a) Entender bien en qué se basa la nueva lógica de gestión. | ❑ | ❑ | ❑ |
| b) Sustentarlo en la estrategia de la empresa. | ❑ | ❑ | ❑ |
| c) Diseñar programas de capacitación en el tema tanto para los directivos como el resto del personal. | ❑ | ❑ | ❑ |
| d) Implementar programas de capacitación en el tema tanto para los directivos como el resto del personal | ❑ | ❑ | ❑ |
| e) Crear una cultura de gestión y socialización del conocimiento. | ❑ | ❑ | ❑ |
| f) Metodologías que guíen el proceso. | ❑ | ❑ | ❑ |
| g) Liderazgo que impulse y mantenga vivo el proyecto | ❑ | ❑ | ❑ |
| h) Intercambio de experiencias con otras empresas que demuestren la factibilidad y beneficios | ❑ | ❑ | ❑ |
| i) Consultores expertos que apoyen. | ❑ | ❑ | ❑ |
| j) Infraestructura computacional (redes, Internet, intranet que como soporte técnico) | ❑ | ❑ | ❑ |
| k) Sistemas de medición de intangibles para su evaluación. | ❑ | ❑ | ❑ |
| l) Otros: | | | |
| m) | ❑ | ❑ | ❑ |
| n) | ❑ | ❑ | ❑ |

**IV- Práctica**

En la empresa actualmente se realizan procesos de Gestión del Conocimiento

**Sí**___ **No**___ **No sé**___

Si su respuesta es NO pase a responder directamente el acápite VII (Visión de futuro).

**IV. a:** Del listado de procesos y sistemas de gestión del conocimiento. Marque con una cruz cuales se llevan a cabo en la entidad y cuáles no.

| Procesos y Sistemas para la Gestión del Conocimiento. | Acciones | | |
|---|---|---|---|
| 1. Identificación de conocimientos y expertos. | **Cuando necesito saber de un tema en particular que no domino:** | **Sí** | **No** |
| | Sé quien es la persona que posee el conocimiento y la experiencia en mi entidad. | | |
| | Sé en que área localizarla | | |
| | Tengo fácil acceso a él/ella | | |
| 2. Herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos. | **Para visualizar y acceder a los expertos y a sus conocimientos, en mi empresa existen las siguientes herramientas:** | | |
| | Directorio y sección amarilla de expertos | | |
| | Mapas de conocimiento | | |
| | Topografías del conocimiento | | |
| | Mapas de los activos del conocimiento | | |
| | Sistemas de información geográfica | | |
| | Los mapas de las fuentes del conocimiento | | |
| | La red de respuesta rápida | | |
| | Redes de comunicación | | |
| | Redes de expertos | | |
| 3. Adquisición de conocimientos | **Las vías, mediante la cual, mi empresa adquiere conocimientos son:** | | |
| | Cursos, | | |
| | Talleres, | | |
| | Conferencias, | | |
| | Eventos, | | |
| | Forum | | |
| | Informes de consultorías, auditorias. | | |
| 4. Desarrollo de conocimientos en actividades fundamentales (procesos). | **Mi empresa siempre está en constante innovación y desarrollo para perfeccionar sus servicios, para ello:** | | |
| | Se cuenta con un sistema de innovación que estipula y norma todo lo concerniente a este proceso. | | |
| | Se implementan cada una de las acciones planificadas en el sistema. | | |
| | Se evalúa y controlan dichas acciones | | |
| | Se premian los mejores resultados | | |
| 5. Sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos. | **La transferencia de conocimientos, experiencias e información, en mi empresa es fácil toda vez que:** | | |
| | Están equipadas todas las áreas con al menos una computadora | | |
| | Los equipos de trabajo que tenemos, cuentan con las herramientas que facilitan la comunicación. | | |
| | Están todas las áreas conectadas en red | | |
| | Tenemos foros virtuales | | |
| | Portales corporativos | | |
| | Boletines | | |
| | Esta bien documentada y clasificada nuestra documentación en la red | | |
| | Los sistemas son amigables | | |
| | Resulta fácil la localización de la información. | | |
| 6. Sistemas/Herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional. | Toda la experiencia y mejores prácticas desarrolladas en mi empresa, son almacenadas mediante: | | |
| | Base de datos especializadas | | |
| | Repositorios de información | | |
| | Memoria electrónica de registro de datos | | |
| | Procedimientos documentados de los procesos | | |
| 7. Creación de comunidades de aprendizajes y/o práctica. | Ante cada invención, nueva práctica, desarrollada por algún trabajador de mi empresa : | | |
| | Se socializa el "know how" (saber hacer)entre todos los trabajadores del área donde fue creada | | |
| | Se socializa el "know how" (saber hacer)entre todos los trabajadores de la empresa | | |
| | Se socializa solo los resultados entre los miembros del área | | |
| | Se socializa los resultados a todos los miembros de la organización. | | |
| 8.Sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales | Mi empresa puede optar por la categoría "de Entidad en Aprendizaje Permanente basada en competencia toda vez que: | | |
| | Tiene identificadas las competencias de la organización | | |
| | Tiene identificadas las competencias de sus procesos. | | |
| | Tiene identificadas las competencias de todos los puestos. | | |
| | Se realiza el diagnóstico y determinación de las necesidades de capacitación. | | |
| | Se elaboran los planes de capacitación y desarrollo de la organización. | | |
| | Se controla la ejecución del plan. | | |
| | Se destina presupuesto para el aseguramiento material y financiero de la ejecución del plan. | | |
| | Se seleccionan los instructores para impartir las acciones de capacitación. | | |
| | Se evalúa el impacto de la capacitación. | | |
| 9. Gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos. | **Mi empresa trabajo bajo un enfoque de proceso basado en conocimiento toda vez que:** | | |
| | Tiene identificado todos los procesos en la organización (estratégicos, calves, y de apoyo) | | |
| | Se tienen diseñado el manual de procesos con sus respectivas fichas. | | |
| | Se identifican las áreas de conocimiento declaradas en los procesos en función de renovarlos sistemáticamente. | | |
| | La alta dirección controla el funcionamiento interno de la empresa mediante los resultados de los procesos y sus áreas de conocimientos claves. | | |
| 10. Sistemas de toma de decisiones basados en conocimientos. | **Las decisiones estratégicas de mi empresa son tomadas teniendo en cuenta:** | | |
| | Las aportaciones que hacen los trabajadores y representantes de área en asambleas, reuniones, consejillos. | | |
| | Los balances de resultados. | | |
| | Resultados de forum científicos | | |
| | El conocimiento disponible en los repositorios y bases de datos de la organización. | | |
| | Criterios centralizados del consejo de dirección | | |
| | Criterios individuales del director | | |

**V: Obstáculos**

Indique los principales obstáculos que enfrentó o está enfrentando su entidad para implantar sus iniciativas de gestión del conocimiento. Organícelos del 1 al 8 por orden de importancia dónde 8 mayor importancia y 1 menor importancia.

___Resistencia al cambio
___Desconocimiento de la organización
___Compromiso real de la organización
___Error en el dimensionamiento
___Financieros
___Infraestructura tecnológica
___Visto como una moda más
Cultura organizacional inadecuada

**VI: Beneficios asociados**

Indique cuáles han sido los beneficios que usted considera que aporta la GC.para su entidad

____ Mayor calidad de los servicios.
____ Mayor satisfacción de clientes internos (trabajadores).
____ Mayor satisfacción de clientes externos (clientes).
____Calidad y aceptación en la toma de decisiones

**VII- Visión de futuro:**

A) Está considerando su empresa iniciar proyectos de gestión del conocimiento.

Si_____ No_____ No sé ____

B) Qué tipos de procesos o sistemas de gestión del conocimiento sería útil para su entidad. Márquelos según el orden de prioridad dónde el número 1 significa la prioridad máxima y 9 prioridad mínima

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Identificación de conocimientos y expertos** | **Me gustaría, que cuando necesite saber sobre un tema en particular que no domino:** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** |
| | Saber quien es la persona que posee el conocimiento y la experiencia en mi entidad. | | | | | | | | | |
| | Saber en qué área localizarla | | | | | | | | | |
| | Tener fácil acceso a él/ella | | | | | | | | | |
| **Herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos.** | **Me gustaría poder visualizar y acceder a los expertos y a sus conocimientos en mi empresa mediante herramientas como:** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** |
| | Directorio y sección amarilla de expertos | | | | | | | | | |
| | Mapas de conocimiento | | | | | | | | | |
| | Topografías del conocimiento | | | | | | | | | |
| | Mapas de los activos del conocimiento | | | | | | | | | |
| | Sistemas de información geográfica | | | | | | | | | |
| | Los mapas de las fuentes del conocimiento | | | | | | | | | |
| | La red de respuesta rápida | | | | | | | | | |
| | Redes de comunicación | | | | | | | | | |
| | Redes de expertos | | | | | | | | | |
| **Adquisición de conocimientos** | **Me gustaría que la empresa pudiera actualizar y renovar sus conocimientos mediante:** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** |
| | Cursos | | | | | | | | | |
| | Talleres, | | | | | | | | | |
| | Conferencias, | | | | | | | | | |
| | Eventos, | | | | | | | | | |
| | Forum | | | | | | | | | |
| | Mediante los informes de consultorías, auditorias, experiencias externas | | | | | | | | | |
| **Desarrollo de conocimientos en actividades fundamentales (procesos).** | **Me gustaría que existiera más innovación y desarrollo en los servicios que prestamos para ello:** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** |
| | Debemos contar con un sistema que estipule y norme todo lo concerniente a este proceso. | | | | | | | | | |
| | Debemos implementar cada una de las acciones planificadas en el sistema. | | | | | | | | | |
| | Debemos evaluar y controlar dichas acciones | | | | | | | | | |
| | Debemos premiar los mejores resultados | | | | | | | | | |
| **Sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos.** | **Me gustaría que los nuevos conocimientos, experiencias e información que surjan en la empresa sean transferidos a todas las áreas para ello:** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** |
| | Deben estar equipadas todas las áreas con al menos una computadora | | | | | | | | | |
| | Los equipos de trabajo que tenemos, deben contar con herramientas que faciliten la comunicación. | | | | | | | | | |
| | Todas las áreas deben estar conectadas en red | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Deben crearse foros virtuales | | | | | | | | | |
| | Deben crearse portales corporativos | | | | | | | | | |
| | Crearse Boletines Informativos | | | | | | | | | |
| | Debe estar bien documentada y clasificada nuestra documentación e información en la red | | | | | | | | | |
| | Los sistemas deben ser amigables | | | | | | | | | |
| | La localización de la información debe resultar asequible a cualquier usuario | | | | | | | | | |
| **Sistemas/Herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional.** | **Me gustaría que toda la experiencia y mejores prácticas desarrolladas en mi empresa, sea almacenadas y guardas en algún lugar:** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** |
| | Base de datos especializadas | | | | | | | | | |
| | Repositorios de información | | | | | | | | | |
| | Memoria electrónica de registro de datos | | | | | | | | | |
| | Procedimientos documentados de los procesos | | | | | | | | | |
| **Creación de comunidades de aprendizajes y/o práctica.** | **Me gustaría que ante cada invención, nueva práctica, desarrollada por algún trabajador de mi empresa :** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** |
| | Se socialice el "know how" (saber hacer)entre todos los trabajadores del área donde fue creada | | | | | | | | | |
| | Se socialice el "know how" (saber hacer)entre todos los trabajadores de la empresa | | | | | | | | | |
| | Se socialice solo los resultados entre los miembros del área | | | | | | | | | |
| | Se socialice los resultados a todos los miembros de la organización. | | | | | | | | | |
| **Sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales** | **Me gustaría que mi empresa adquiera la categoría "de Entidad en Aprendizaje Permanente basada en competencia para ello hoy :** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** |
| | Debe ser identificadas las competencias de la organización | | | | | | | | | |
| | Debe ser identificada las competencias de los procesos. | | | | | | | | | |
| | Debe ser identificada las competencias de todos los puestos. | | | | | | | | | |
| | Se debe realizar el diagnóstico y determinación de las necesidades de capacitación. | | | | | | | | | |
| | Se debe elaborar los planes de capacitación y desarrollo de la organización. | | | | | | | | | |
| | Se debe ejecución los planes propuestos. | | | | | | | | | |
| | Se debe destinar presupuesto para el aseguramiento material y financiero de la ejecución del plan. | | | | | | | | | |
| | Se debe seleccionar los instructores para impartir las acciones de capacitación. | | | | | | | | | |
| | Se debe evaluar el impacto de la capacitación. | | | | | | | | | |
| **Gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos** | **Me gustaría que mi empresa trabajase bajo un enfoque de proceso basado en conocimiento para ello hoy:** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** |
| | Se debe identificar todos los procesos en la organización (estratégicos, calves, y de apoyo) | | | | | | | | | |
| | Se debe elaborar un manual de procesos con sus respectivas fichas. | | | | | | | | | |
| | Se debe identificar las áreas de conocimiento declaradas en los procesos en función de renovarlos sistemáticamente. | | | | | | | | | |
| | La alta dirección debe controlar el funcionamiento interno de la empresa mediante los resultados de los procesos y sus áreas de conocimientos claves. | | | | | | | | | |
| **Sistemas de toma de decisiones basados en conocimientos.** | **Me gustaría que las decisiones estratégicas de mi empresa fueran** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **tomadas teniendo en cuenta:** | | | | | | | | | |
| | Las aportaciones que hacen los trabajadores y representantes de área, en asambleas, reuniones, consejillos. | | | | | | | | | |
| | Los balances de resultados. | | | | | | | | | |
| | Resultados de fórum científicos | | | | | | | | | |
| | El conocimiento disponible en los repositorios y bases de datos de la organización. | | | | | | | | | |
| | Criterios centralizados del consejo de dirección | | | | | | | | | |
| | Criterios individuales del director | | | | | | | | | |

C) Se ha creado o se está considerando crear un puesto de alto nivel responsable del esfuerzo de gestión del conocimiento en su empresa.

Sí____ No_____ No sé _____

D) Qué prioridad considera usted tendrá la gestión del conocimiento para su empresa en el momento actual que enfrenta el país.

Alta_____ Media _____ Baja _____

**¡¡¡ Muchas gracias por su colaboración!!!!**

**Fuente**: Franch,2011

# ANEXO 9: Encuesta sobre el proceso de toma de decisiones de los directivos

La siguiente encuesta constituye una herramienta para realizar un estudio exploratorio sobre cómo se desarrolla el proceso de Toma de Decisiones en su entidad. Por favor responda a cada una de las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible.

**Datos Generales:** Según la estructura organizacional a que nivel pertenece como directivo:
__ Primer nivel
__ Segundo nivel
__ Tercer nivel

**I-Usted como directivo, tiene como función básica tomar decisiones**.
**a)** ¿Con qué frecuencia las toma?
___ Alta ___ Media ___ Baja

**b)** Regularmente a que está asociado el proceso de toma de decisiones que usted realiza. Marque con una cruz la frecuencia

| ***Asociado a:*** | Muchas veces | Raras veces | Pocas veces |
|---|---|---|---|
| • Problemas identificados en la empresa | | | |
| • Oportunidades que se presentan | | | |

**c)** ¿Cómo toma la decisión?
__de forma individual, según lo que considero es mejor para mi organización
__de forma colectiva, tomando en cuenta el criterio de los diferentes grupos de trabajo.

**II-Durante el proceso de tomar la decisión, ¿Qué acciones realiza? Organícelas según su forma de proceder. Donde 1 sería la primera acción que realiza y 7 la última.**

___Sobre la marcha del problema u oportunidad que se me presenta, voy tanteando la solución.
___Me detengo a evaluar diferentes alternativas de solución (si es un problema) opciones (si es una oportunidad)
___Me dedico a buscar información sobre el problema u oportunidad que se me presenta
___Propongo diferentes alternativas de solución u opciones
___Controlo que las acciones implementadas reviertan la situación
___Selecciono las alternativas de solución u opciones más adecuada
___Asigno la persona que mejor pudiera implementar la alternativa seleccionada.

**III- Aquellas personas que pudieran llevar a vías de hecho las alternativas previamente consensuadas, ante un problema u oportunidad que se presente en su área de trabajo:**

**a)** Las tiene bien identificada
Sí___ No___

**b)** Tiene fácil acceso a ellas.

Sí ___ No___

**IV- Características de la información para la toma de decisiones**

a) ¿Considera usted que tiene acceso al conjunto de información que le permite tomar decisiones a su nivel?
Sí___ No___ A veces___
b) ¿La información que usted necesita para tomar decisiones la obtiene usted en el momento oportuno?
Si__ No__ A veces__
c) ¿La información que usted necesita para tomar decisiones cuenta con la calidad?
Si__ No__ A veces__
d) ¿La información que usted necesita para tomar decisiones la obtiene a través de medios informáticos?
Si__ No__ A veces__

**V-De las herramientas que a continuación exponemos**:

a) Diga cuáles usted están objetivamente a disposición de la toma de decisiones. (Puede marcar más de una opción)

| | SI | NO |
|---|---|---|
| Fax | | |
| Correo Electrónico | | |
| Software especializados | | |
| Intranet | | |
| Internet | | |
| Web interactiva | | |
| Páginas amarillas (con expertos, especialistas previamente identificados). | | |

**VI- Evalúe en qué medida los espacios de interacción social apoyan la toma de decisiones**

| | Mucho | Poco | Nada |
|---|---|---|---|
| Reuniones | | | |
| Despachos | | | |
| Fórum | | | |
| Eventos | | | |
| Matutinos | | | |
| Almuerzos de negocio | | | |
| Actividades recreativas | | | |
| Otros ¿Cuáles? | | | |

**VII- Una vez tomada la decisión: ¿Mediante que vía la hace llegar al resto de su área?**

| | **¿Cuáles?** |
|---|---|
| • A través de diferentes herramientas que proporcionan las tecnologías de la información las comunicaciones | |
| • A través de diferentes espacios de interacción social | |

**VIII-De los siguientes elementos, cuáles consideran que inciden en su entidad para una toma de decisiones efectivas. Marque con una cruz si la incidencia es negativa[1] o positiva[1].**

| | **Incidencia Positiva** | **Incidencia Negativa** |
|---|---|---|
| • La gestión organizacional actual | | |
| La cultura organizacional existente | | |
| • La cultura informacional creada | | |
| • La comunicación organizacional establecida | | |
| • Las políticas y normas institucionales vigentes | | |

**¡¡¡¡ Muchas gracias por su colaboración!!!!**

**Fuente:** Elaboración Propia

# ANEXO 10: Encuesta sobre el proceso de toma de decisiones a los trabajadores

La siguiente encuesta constituye una herramienta para realizar un estudio exploratorio sobre cómo se desarrolla el proceso de Toma de Decisiones en su entidad. Por favor responda a cada una de las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible.

**Datos Generales:** Según la estructura organizacional, usted responde ante decisiones de un directivo de:

__ Primer nivel
__ Segundo nivel
__ Tercer nivel

**I- Con que frecuencia su jefe inmediato toma de decisiones**

**a)** ___ Alta ___ Media ___ Baja

**b)** Regularmente cuando su jefe toma decisiones se debe a: (Marque con una cruz la frecuencia)

| ***Asociado a:*** | Muchas veces | Raras veces | Pocas veces |
|---|---|---|---|
| • Problemas identificados en la empresa | | | |
| • Oportunidades que se presentan | | | |

**c)** ¿Cómo toma la decisión?
__de forma individual, según lo que considero es mejor para mi organización
__de forma colectiva, tomando en cuenta el criterio de los diferentes grupos de trabajo.

**II- Durante el proceso de tomar la decisión, ¿Qué acciones realiza su jefe? Organícelas según como usted lo ha observado que procede. Donde 1 será la primera acción que realiza y 7 la última.**

___Sobre la marcha del problema u oportunidad que se presenta, va tanteando la solución.
___Evalúa diferentes alternativas de solución (si es un problema) opciones (si es una oportunidad)
___Solicita información sobre el problema u oportunidad que se presentó
___Propone diferentes alternativas de solución u opciones
___Controla que las acciones implementadas reviertan la situación
___Selecciona las alternativas de solución u opciones más adecuada
___Asigna la persona que mejor pudiera implementar la alternativa seleccionada.

**III- Considera que su jefe:**

**a)** Tiene identificas a las personas que poseen los conocimientos y las competencias, para llevar a vías de hecho las alternativas de solución ante un problema u oportunidad que se presente en su área de trabajo:

Sí___ No___

**b)** Tiene fácil acceso a ellas.
Sí ___ No___

**IV- Características de la información para la toma de decisiones**

a) ¿Considera usted que tiene acceso al conjunto de información que le permite tomar decisiones a su nivel?
Sí___ No___ A veces___

b) ¿La información que usted necesita para tomar decisiones la obtiene usted en el momento oportuno?
Si__ No__ A veces__

c) ¿La información que usted necesita para tomar decisiones cuenta con la calidad?
Si__ No__ A veces__

d) ¿La información que usted necesita para tomar decisiones la obtiene a través de medios informáticos?
Si__ No__ A veces__

**V- De las herramientas que a continuación exponemos:**

**a)** Diga cuáles usted considera que se ponen a disposición de la toma de decisiones (Puede marcar más de una opción)

| | SI | NO |
|---|---|---|
| Fax | | |
| Correo Electrónico | | |
| Software especializados | | |
| Intranet | | |
| Internet | | |
| Web interactiva | | |
| Páginas amarillas (con expertos, especialistas previamente identificados). | | |

**VI- Evalúe en qué medida los espacios de interacción social apoyan la toma de decisiones**

| | Mucho | Poco | Nada |
|---|---|---|---|
| Reuniones | | | |
| Despachos | | | |
| Forum | | | |
| Eventos | | | |
| Matutinos | | | |
| Almuerzos de negocio | | | |
| Actividades recreativas | | | |
| Otros ¿Cuáles? | | | |

**VII- Una vez tomada la decisión por su jefe: ¿Mediante que vía se las hace saber a usted?**

| | **¿Cuáles?** |
|---|---|
| • A través de diferentes herramientas que proporcionan las tecnologías de la información las comunicaciones | |
| • A través de diferentes espacios de interacción social | |

**VIII-De los siguientes elementos, cuáles consideran que inciden en su entidad para una toma de decisiones efectivas. Marque con una cruz si la incidencia es negativa[1] o positiva[1].**

| | **Incidencia Positiva** | **Incidencia Negativa** |
|---|---|---|
| • La gestión organizacional actual | | |
| • La cultura organizacional existente | | |
| • La cultura informacional creada | | |
| • La comunicación organizacional establecida | | |
| • Las políticas y normas institucionales vigentes | | |

**¡¡¡¡ Muchas gracias por su colaboración!!!!**

**Fuente:** Elaboración Propia

## ANEXO 11: Análisis de fiabilidad a las encuestas de gestión del conocimiento y toma de decisiones

### ENCUESTA GC DIRECTIVOS

**Escala: TODAS LAS VARIABLES**

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Casos | Válidos | 16 | 100.0 |
| | Excluidos(a) | 0 | .0 |
| | Total | 16 | 100.0 |

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|---|---|
| .921 | 90 |

### ENCUESTA GC TRABAJADORES

**Escala: TODAS LAS VARIABLES**

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Casos | Válidos | 19 | 100.0 |
| | Excluidos(a) | 0 | .0 |
| | Total | 19 | 100.0 |

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|---|---|
| .942 | 170 |

### ENCUESTA TD DIRECTIVOS

**Escala: TODAS LAS VARIABLES**

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Casos | Válidos | 15 | 100.0 |
| | Excluidos(a) | 0 | .0 |
| | Total | 15 | 100.0 |

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento

**Estadísticos de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|---|---|
| .891 | 40 |

### ENCUESTA TD TRABAJADORES

**Escala: TODAS LAS VARIABLES**

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Casos | Válidos | 20 | 100.0 |
| | Excluidos(a) | 0 | .0 |
| | Total | 20 | 100.0 |

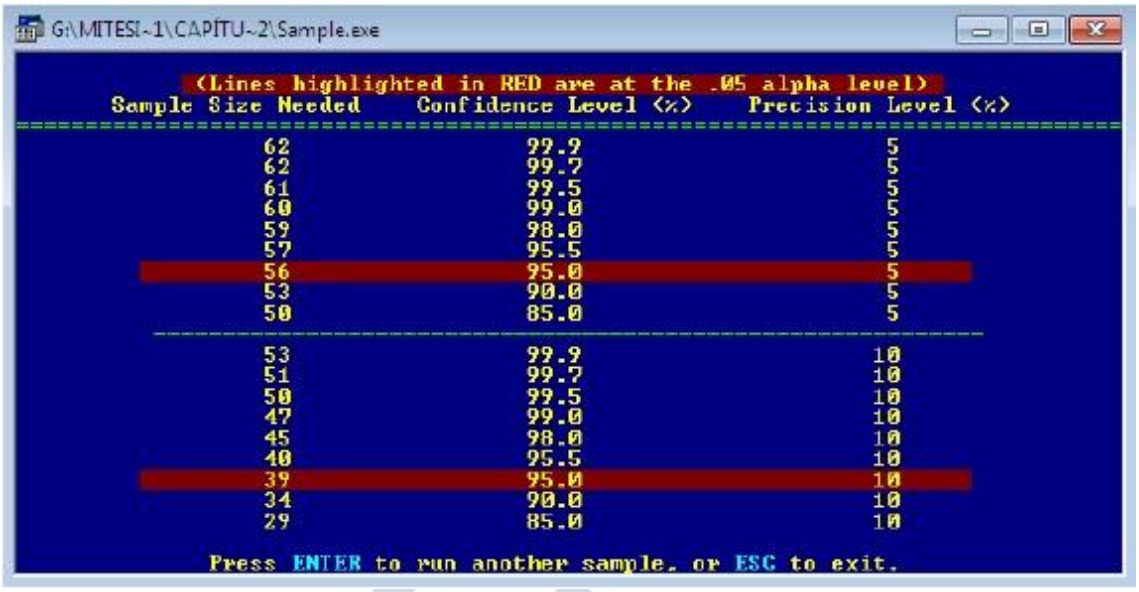
a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento

**Estadísticos de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|---|---|
| .921 | 40 |

**Fuente:** Salidas del software estadístico SPSS versión 15.0

## Anexo # 12: Selección del tamaño de muestra (Trabajadores del hotel)




**Fuente:** Salida del Software Sample

## ANEXO 13: Composición de Capital Humano de la Cadena

**Plantilla Aprobada**

| Entidad | | Total | Indir | Directos | % de Indir | Estruct. Administ y Direcc. | % de Reg |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| OFICINA CENTRAL | Aprob | 503 | 397 | 106 | 78.9% | 297 | 59% |
| DIV. PINAR DEL RÍO | Aprob | 1110 | 128 | 982 | 11.5% | 75 | 7% |
| DIV. HABANA | Aprob | 7663 | 820 | 6843 | 10.7% | 337 | 4% |
| DIV. MATANZAS | Aprob | 1596 | 161 | 1435 | 10.1% | 87 | 5% |
| DIV. CENTRO | Aprob | 3205 | 354 | 2851 | 11.0% | 198 | 6% |
| DIV. CAMAGUEY-CIEGO | Aprob | 2303 | 267 | 2036 | 11.6% | 149 | 6% |
| DIV. ORIENTE NORTE | Aprob | 3015 | 334 | 2681 | 11.1% | 198 | 7% |
| DIV. ORIENTE SUR | Aprob | 2100 | 210 | 1890 | 10.0% | 148 | 7% |
| DIV. SERVICIOS TÉCNICOS | Aprob | 600 | 74 | 526 | 12.3% | 59 | 10% |
| DIV. LOGÍSTICA | Aprob | 1969 | 495 | 1474 | 25.1% | 73 | 4% |
| TOTAL | Aprob | 24064 | 3240 | 20824 | 13.5% | 1621 | 7% |

Página 1

**Plantilla Cubierta**

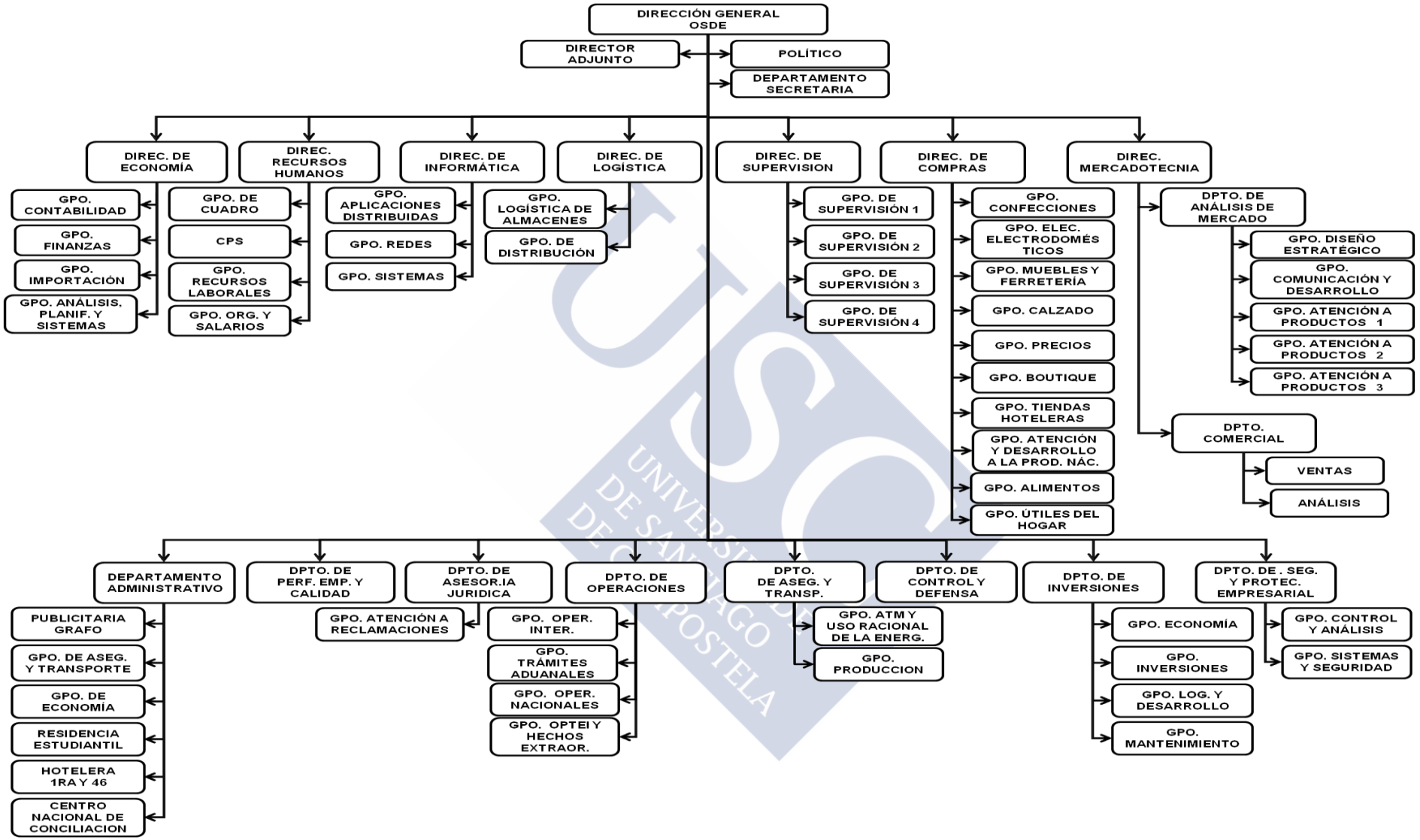
**DATOS DE LA INFORMACION ESTADISTICA DE LA FUERZA DE TRABAJO**

**ACUMULADO HASTA JUNIO** **2011**

| ORGANOS | PROMEDIO DE TRAB | | TOTAL DE TRABAJADORES | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | UC | % | TOTAL | FISICOS | HOMB. | % | MUJ. | % |
| DIV. PINAR DEL RIO | 754 | 71.7 | 1051 | 1093 | 424 | 38.8 | 669 | 61.2 |
| DIV. HABANA | 6476 | 85.3 | 7594 | 7702 | 3062 | 39.7 | 4641 | 60.3 |
| DIV. MATANZAS | 1153 | 75.6 | 1524 | 1581 | 598 | 37.8 | 983 | 62.2 |
| DIV. CENTRO | 2305 | 71.9 | 3208 | 3363 | 1426 | 42.4 | 1936 | 57.6 |
| DIV CAMAGUEY-CIEGO | 1607 | 72.2 | 2225 | 2288 | 937 | 41.0 | 1351 | 59.0 |
| DIV. ORIENTE NORTE | 2147 | 70.1 | 3060 | 3124 | 1417 | 45.4 | 1707 | 54.6 |
| DIV. ORIENTE SUR | 1528 | 72.7 | 2101 | 2233 | 940 | 42.1 | 1293 | 57.9 |
| DIRECCIÓN GENERAL | | | 478 | 483 | 187 | 38.7 | 296 | 61.2 |
| DIV.SERV.TECNICOS | | | 500 | 502 | 373 | 74.3 | 129 | 25.7 |
| DIV LOGISTICA | | | 1607 | 1607 | 1236 | 76.9 | 371 | 23.1 |
| TOTAL | 15970 | 68.4 | 23348 | 23976 | 10600 | 44.2 | 13376 | 55.8 |

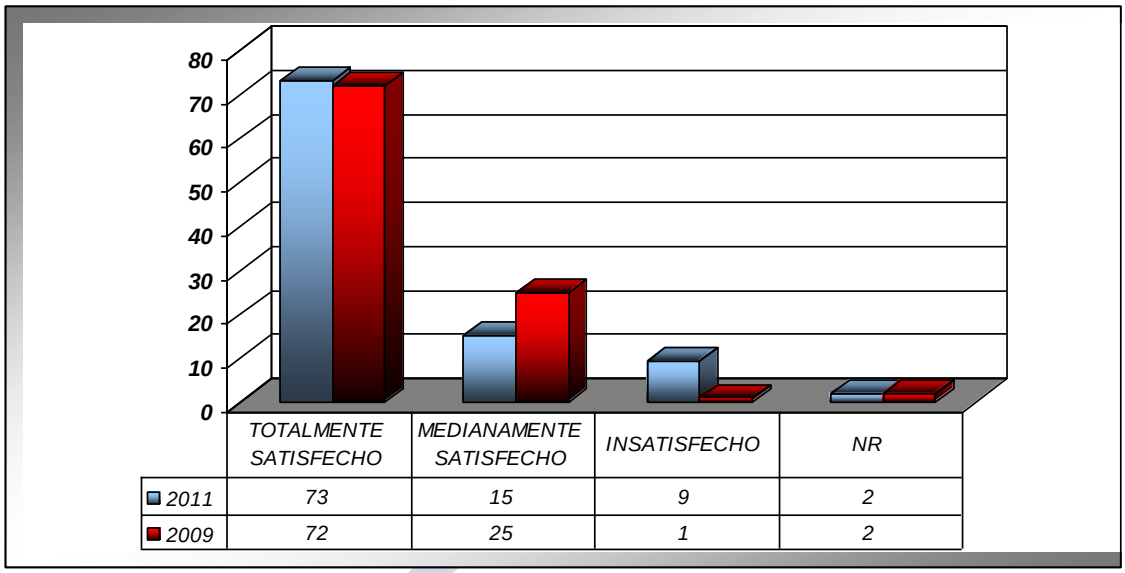
**Fuente:** Informe del departamento de Planificación y Estadística, 2011

## ANEXO 14: Organigrama de la Cadena




**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos de la Dirección General de la Cadena.

**ANEXO 15: Resultados de la encuesta de satisfacción.**

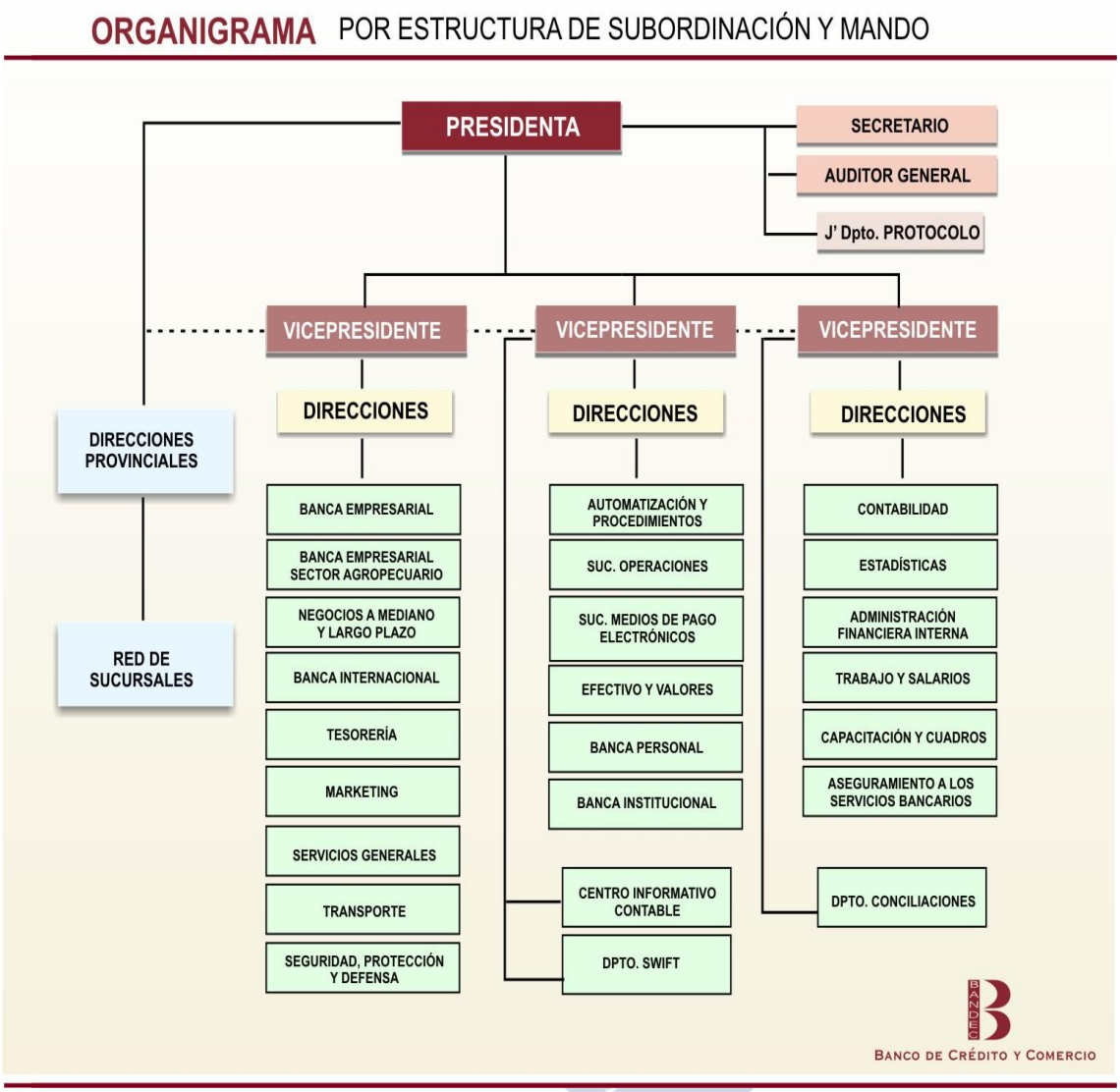



| | TOTALMENTE SATISFECHO | MEDIANAMENTE SATISFECHO | INSATISFECHO | NR |
|---|---|---|---|---|
| 2011 | 73 | 15 | 9 | 2 |
| 2009 | 72 | 25 | 1 | 2 |

**Fuente:** Informe del Departamento de Mercadotecnia, 2010

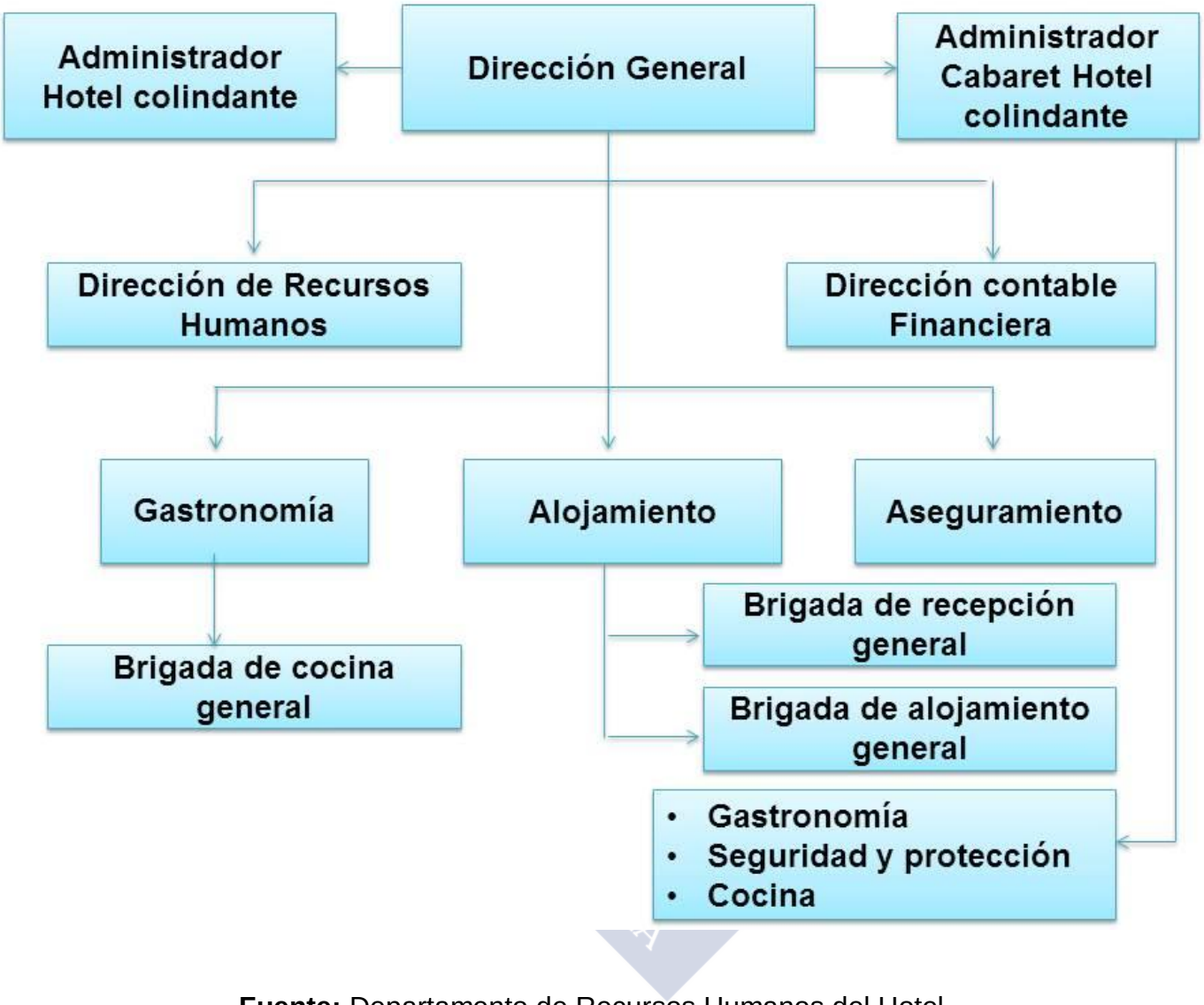
USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

## Anexo 16: Organigrama de BANDEC




**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos. Oficina Central

**Anexo 17: Organigrama del Hotel**




**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos del Hotel