

# La gestión del conocimiento como herramienta de apoyo al proceso de decisiones

**Katia Franch León (kfl@ceted.uh.cu)**

CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN (CETED), UNIVERSIDAD DE LA HABANA, CUBA

**Katy Herrera Lemus (katy@ceted.uh.cu)**

CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN (CETED). UNIVERSIDAD DE LA HABANA, CUBA

**Antón Losada Trabada (antonio.losada@usc.es)**

DEPARTAMENTO DE CIENCIA POLÍTICA Y DE LA ADMINISTRACIÓN,  
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA, GALICIA-ESPAÑA

**Resumen:** El artículo propone un procedimiento que permite evaluar en qué medida la identificación, adquisición, desarrollo, retención, socialización y utilización de los conocimientos asociados a las actividades claves de una organización, fundamentalmente del sector público, pueden ser utilizados en el desarrollo de los procesos decisorios que realizan sus directivos. Como salida, se define un plan de acción "tipo" diseñado bajo la lógica que describe el proceso de gestión del conocimiento, permitiendo que las organizaciones potencien su uso, en función del contexto y las necesidades que le arroje el diagnóstico.

**Palabras Claves:** Procedimiento, Gestión del Conocimiento, Toma de decisiones

**Abstract:** *The paper proposes a procedure to evaluate to what extent the identification, acquisition, development, retention, socialization and utilization of knowledge associated with the key activities of an organization, primarily the public sector, can be used in developing decision-making performing their managers. As output, we define an action plan "type" designed under the logic that describes the knowledge management process, enabling organizations to enhance their use, depending on the context and needs may throw the diagnosis.*

**Key words:** *Process, Knowledge Management, Decision Making*

## Introducción

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 de las mismas.

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 la ventaja competitiva en las mismas.

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.

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, 2008:50)

La idea clave es sustituir progresivamente y de manera controlada, la filosofía 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, 2008:50)

Por otro lado, la idea clave con relación a la Administración, es sustituir la filosofía 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 mejora de resultados y las técnicas y herramientas de administración y organización; el llamado “micromanagement” (Losada, 2008:50)

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. (Iglesias, 2011: 2)

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 gerencial, a tenor de las nuevas circunstancias. (Iglesias, 2011: 2)

Con el presente trabajo se intenta contribuir al desarrollo de esa capacidad gerencial, en este caso haciendo la propuesta de una filosofía de trabajo que se sustenta en el uso y aprovechamiento óptimo del conocimiento organizacional en función de los procesos de decisiones. Para poner en marcha dicha filosofía deben estar creadas un grupo de condiciones o requisitos previos que garanticen su éxito, es por ello que el trabajo, más allá del diseño de la propuesta se concentra en presentar un procedimiento de intervención organizacional, que permita identificar aquellos elementos que frenarían o favorecerían la idea concebida. Se ha seleccionado como caso de estudio para el desarrollo del trabajo una organización estatal cubana, dedicada a la comercialización minorista y mayorista.

## **Desarrollo**

Los nuevos paradigmas enmarcan a la toma de decisión como un proceso de mayor alcance y profundidad en cuanto a factores legales, políticos y sociales; con barreras desdibujadas producto del surgimiento y fortaleza de la economía global que se ha gestado. Se apuesta por una toma de decisiones basada en la descentralización, la autonomía y la creatividad como premisas en la nueva economía de servicios basadas en información y conocimientos. Se dice que es un proceso que se apoya hoy, más que en la intuición, en sistemas computacionales que optimizan y dinamizan el mismo, jugando un papel fundamental en todo ello, la vigilancia tecnológica como mecanismo de autorregulación en los marcos de la empresa digital que se desarrolla. Todo ello, sumado a las nuevas concepciones sobre el factor humano, quien se concibe como la mayor fuente de riqueza para las organizaciones en estos tiempos, al poseer el recurso más codiciado en la nueva era: el conocimiento, hace de la toma de decisiones un proceso mucho más participativo, donde la socialización, el intercambio de experiencias y el *know-how* innato o adquirido se convierten en elementos claves para alcanzar el éxito. (Franch, 2011: 34)

En función de lo anterior, 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 decisión en cualquier organización.

## **¿Qué sucede en la práctica?**

Revisando la literatura sobre el tema, se pudo constatar que desde antaño, los procesos de decisiones presentan dificultades. Según Karl Weick (1979<sup>a</sup>: 42) 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 enfrentaba a la indiferencia. Se observa que muchos directivos invierten poco tiempo en la toma de decisión y con suma frecuencia, dedican mucho a las reuniones y conversaciones.

Si se analizan estos planteamientos obviando la fecha de su publicación, pareciera que se está hablando del presente, toda vez que muchas de las investigaciones y acciones consultivas realizadas en diversas organizaciones, dentro del contexto nacional, apuntan hacia la incidencia cada vez mayor de estos elementos.

Por otro lado, se ha observado que la operatividad diaria en la que viven sumergidos los directivos, les impide en muchos casos, recopilar la mayor cantidad de información relevante sobre un problema determinado. Como consecuencia, se les hace escaso el tiempo para la generación de la mayor cantidad de alternativas posibles, no logrando deslindar la generación de ideas, del análisis y selección final de la decisión; provocando con ello, que las decisiones se tomen “en caliente” si dedicar el tiempo prudencial para estudiar la situación al detalle y decidir correctamente.

Es decir, son pocos los espacio para meditar sobre el pasado y preguntarse ¿Cómo les fue cuando decidieron sobre algo parecido? permitiéndose modelar escenarios sobre la base de la experiencia que ya existe, y que alguna vez dio resultados positivos, evitando así duplicidad de acciones y esfuerzos para llegar a la solución. Lo anterior no exige 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 el proceso de decisión, y por ende, elevar su efectividad.

Por otro lado son numerosos los relatos de organizaciones que han tenido que reinventar innecesariamente 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 mayoría de sus miembros.

En este marco cobra fuerza la gestión del conocimiento, toda vez que sitúa al individuo como centro rector de la organización, como principal activo en cuya información, conocimiento y experiencia se sustenta para aumentar su capacidad competitiva y garantizar el perfeccionamiento de sus resultados. Sin embargo a pesar de las experiencias desarrolladas en este campo, tanto a nivel nacional como internacional aún persisten barreras que limitan la utilización de este enfoque de gestión y no son precisamente barreras tecnológicas sino culturales, relacionadas con estructuras organizacionales burocráticas, donde prevalece la centralización, se carece de autonomía, de creatividad; donde predomina una cultura organizacional de resistencia, de poca socialización e intercambios de experiencias, desmotivación, así como procesos de gestión rígidos e inflexibles que obstaculizan la mejor de las intenciones. (Guerrero, Fávila, Acosta, & Guerrero, 2008)

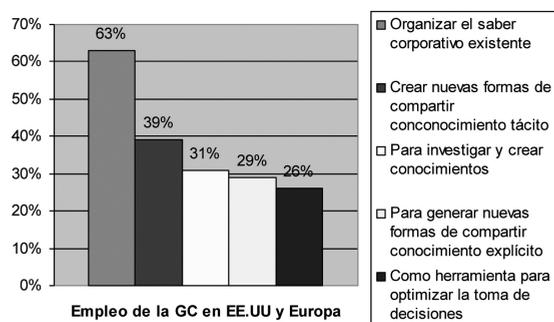
Los elementos descritos anteriormente han marcado las pautas para la realización de este trabajo y han motivado a los autores, a profundizar sobre el asunto. En este caso, se

busca demostrar la utilidad que pudiera tener para las organizaciones públicas, trabajar bajo la lógica del proceso de GC; toda vez que permita utilizar el conocimiento relevante que subyace en ellas, como insumos en el proceso o actividad clave de todo directivo: la toma de decisiones. Se espera de esta contribución resultados organizacionales cualitativamente y cuantitativamente superiores, en otras palabras efectividad organizacional.

Es preciso puntualizar que a nivel teórico también existe un detonante que motiva a los autores a realizar la investigación, y es que las fuentes consultadas, no identifican diseños asociados a la efectividad del proceso de TD basado en la GC. El estudio de 23 modelos de Gestión del Conocimiento, realizado en una investigación precedente (Franch, 2011) evidencia que solo dos de los modelos hacen alusión a la importancia que pudiera tener para el proceso de decisión, haber gestionado previamente el conocimiento, sin embargo no se centran en explicar cómo debe lograrse esta contribución, para que tenga el efecto deseado.

Por otro lado, estadísticas sobre un estudio realizado en Estados Unidos y Europa (Figura 1) determinó que, aunque en menor proporción, la GC ha podido contribuir a la toma de decisiones en cierto grupo de organizaciones (no se precisa si han sido organizaciones públicas). No obstante, es una forma de evidenciar que la propuesta de emprender acciones de GC, en contribución a los procesos de decisiones en las organizaciones públicas, no resulta descabellada.

**Figura 1**  
 Empleo de la GC en organizaciones de EE.UU y Europa



Fuente: Adaptado de (Peluffo & Catalán, 2002)

Existen otras finalidades de la GC declaradas en la literatura, éstas varían en dependencia del autor, pero más que ello de la intención de cada entidad con relación a la práctica en sí. Algunas están asociadas a objetivos más generales como los descritos por (Peña, 2001:5)

- 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

Y otras, asociadas al tipo de organización o sociedad donde se aplique, con objetivos más específicos como los planteados por (Pérez & Palomino, 2008:4)

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

Lo que es de destacar, que independientemente del objetivo o finalidad con que se aplique la GC, lleva implícito decisiones. Por tanto se reafirma, que el conocimiento y su adecuada gestión, contribuyen al proceso de decisiones de cualquier organización, ya sea estatal o privada.

Con relación a la GC, no solo existen discrepancias en cuanto a su finalidad u objetivo, sino también, desde el punto de vista conceptual, ya que muchos la denominan como función, herramienta, programa, método, ambientes, tendencia, enfoque; sin embargo son varios los autores que coinciden en identificarla como un proceso (Bueno,1998; Orozco,1998; Pérez & Coutín,2005; Aja,2002; Sánchez,2005; Rojas,2006) entre otros. Esta coincidencia se corresponde con lo que el profesor Gilbert Probst (2001), y sus colaboradores Steffen Raub y Kai Romhardt, definen como procesos medulares en la GC:

*La identificación selectiva del conocimiento:* En este proceso 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, etc.). Esta información es vital para la toma de decisiones. Puntos de referencia a tener en cuenta: requerimientos de los clientes, etapas y salidas de procesos que agregan valor. Las técnicas más utilizadas en la identificación del conocimiento serían: tormenta de ideas, retroalimentación con los clientes, etc. Existe además un conjunto de herramientas que permiten su visualización: directorio y sección amarilla de expertos, mapas de conocimientos, topografías de conocimientos, sistemas de información geográfica, redes de expertos entre otras.

*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 o fuera 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 retiren o decidan abandonar la organización por cualquier motivo. Este efecto se atenuará en gran medida si la organización fue capaz de almacenar el conocimiento en procedimientos, manuales, mejores prácticas, sugerencias a proyectos ejecutados de esos expertos, facilitándose su transferencia a otros.

*El compartir y distribuir el conocimiento:* El objetivo de esta etapa está dirigido a transferir el conocimiento al lugar donde se necesita en el momento adecuado y con la calidad requerida. El conocimiento se puede compartir de muchas formas. Se puede compartir mediante el registro en bases de datos o distribuirlo en documentos. El conocimiento se distribuye para que otras personas puedan encontrarlo y lo utilicen en procesos que añadan valor. La mayoría del conocimiento se transmite de mejor forma de persona a persona mediante la colaboración, talleres, aprendizaje en el trabajo diario, etc. Las herramientas 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, en este caso, 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.

De la combinación adecuada de estas técnicas es que se pretende, hacer de la toma de decisiones un proceso más efectivo, al permitirle al directivo ir a la raíz del problema o de lo contrario, aprovechar oportunidades existentes haciendo uso y aprovechamiento óptimo de los conocimientos claves que poseen los individuos.

### **Materiales y métodos:**

La evaluación de las organizaciones si bien permite comparar, tiene como fin principal aportar elementos para la mejora continua así como su actuación integral, creando ambientes propicios para la búsqueda de avances significativos en la innovación organizacional, una vez utilizadas las técnicas y métodos adecuados que faciliten la obtención de la información necesaria, lo más fiable posible.

Independientemente del propósito con que se aplique el diagnóstico, ya sea para corregir deficiencias o para perfeccionar la realidad existente, resulta indiscutible la responsabilidad y el compromiso de la entidad en la asimilación de los resultados y propuestas, en contribución al mejoramiento de su desempeño.

Al plantearse los autores, el objetivo de evaluar en qué medida la identificación, adquisición, desarrollo, retención, socialización y utilización de los conocimientos asociados a las actividades claves de una organización, fundamentalmente del sector público, pueden ser utilizados en el desarrollo de los procesos decisorios que realizan sus directivos, surge la necesidad de diseñar el procedimiento que se describe a continuación y que se muestra en la figura # 2. Fue diseñado como propuesta para organizar y estructurar el proceso de intervención organizacional y con ello, cumplir el objetivo propuesto.

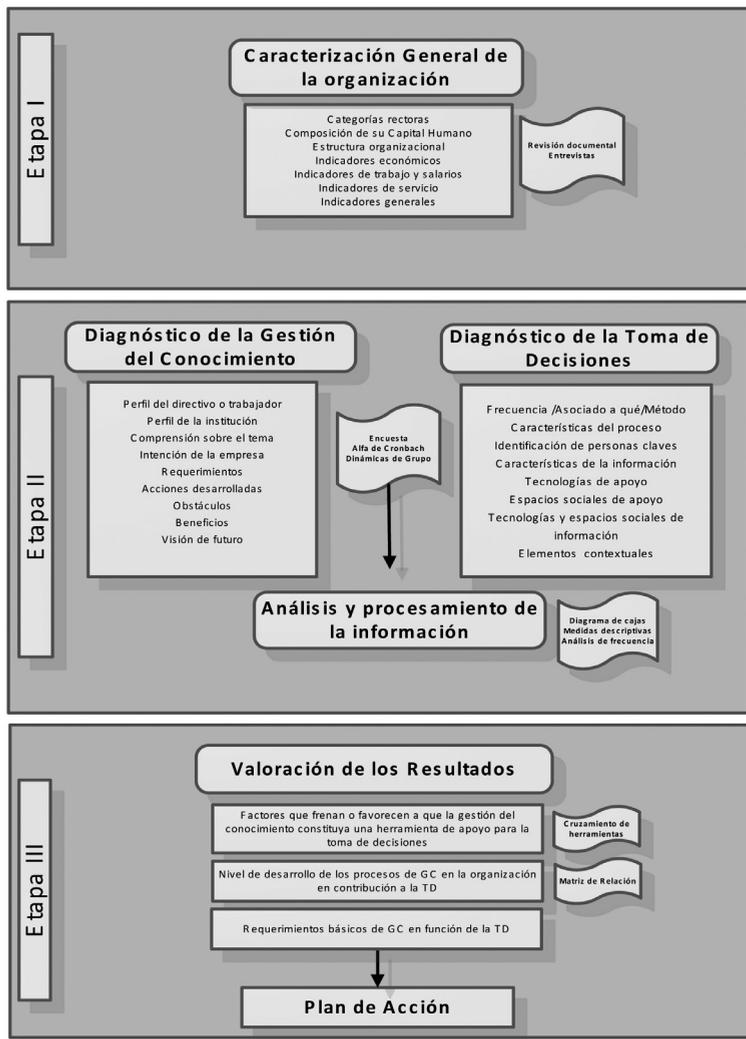
Como se puede apreciar el procedimiento consta de tres etapas fundamentales, la primera está dedicada a la caracterización general del objeto de estudio. La segunda está asociada al diagnóstico sobre el estado actual de la gestión del conocimiento y del proceso de toma de decisiones en la organización seleccionada. La tercera y última, se centra en la valoración de los resultados obtenidos así como en el diseño de un plan de acción “tipo” basado en la lógica que describe el proceso de GC. El plan puede ser adaptado o modificado en dependencia de las características de cada organización.

Como objetivos, el procedimiento persigue:

- 1.** Diagnosticar los principales problemas que enfrenta la organización para gestionar su conocimiento y tomar decisiones.
- 2.** Valorar qué posibilidades existen para el empleo de la gestión del conocimiento como herramienta de apoyo a la toma de decisiones, a partir de los requerimientos necesarios que ambos procesos exigen.
- 3.** Determinar las acciones que permitan un mejor uso del conocimiento en función de la toma de decisiones.

La garantía del procedimiento depende de la disciplina con que se desarrollen los pasos y la profesionalidad con que se realice la búsqueda, manejo y procesamiento de la información. A su vez, la participación y colaboración de los miembros de la organización se logra, desarrollando variables flexibles en la búsqueda de información que aseguren conjuntamente con la continuidad de cada paso del trabajo, la implicación, consulta e intercambio entre las partes.

**Figura 2**  
 Procedimiento de Intervención Organizacional



**Etapa. I:** Caracterización general del objeto de estudio correspondiente. Esta etapa permite identificar los atributos generales de la organización en cuanto a:

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

Para la recopilación de la información, se propone el empleo de técnicas como la revisión documental y la entrevista fundamentalmente. La selección de estas técnicas se debe a las características propias de la información requerida para esta etapa. Para facilitar su utilización fue elaborada una guía de apoyo (Anexo 1) la cual relaciona el grupo de documentos a revisar y la relación de preguntas a considerar en el proceso de entrevista.

**Etapa. II:** Diagnóstico de la gestión del conocimiento y del proceso de toma de decisiones.

Esta etapa permite un estudio descriptivo sobre ambos temas. Por las particularidades del mismo, la población a encuestar deben ser directivos y trabajadores. En el caso de los directivos, si es un estrato pequeño, no es necesario seleccionar tamaño de muestra. En el caso de los trabajadores como constituyen la contraparte de la información brindada por los directivos, se toma una muestra no probabilística de 20 trabajadores, donde estén representados al menos dos miembros de todos los departamentos o áreas funcionales de cada organización. 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)

En el diagnóstico sobre gestión del conocimiento, toda vez que se describe el perfil de los encuestados y de la institución, se procede a verificar un conjunto de

cuestiones significativas en cuanto al tema, que se agrupan bajo los siguientes bloques de preguntas:

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

Para esta etapa, se sugiere el empleo de la encuesta como técnica fundamental, ya que permite realizar un levantamiento de información más detallado y preciso por las características propias de la técnica, su carácter anónimo, el tiempo prudencial para su llenado, entre otras facilidades que proporciona la misma.

En este caso se utilizó una encuesta sobre GC desarrollada por GECYT<sup>1</sup> en el 2007, dirigida a realizar un estudio similar en Universidades cubanas. La encuesta fue adaptada en función de los objetivos de la investigación y le fue incorporado un grupo de elementos asociados al proceso de toma de decisión que requería el estudio.

Por otra parte, la etapa II 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 ésta tenga lugar y sea efectiva. En este caso se diseñó la encuesta, respondiendo a los elementos siguientes:

- I. Frecuencia / Asociado a qué/Método.
- II. Características de proceso de decisión (etapas).
- III. Identificación y acceso a la/las personas que pudieran llevar a vías de hecho las decisiones tomadas.
- IV. Características de la información para la toma de decisiones.
- V. Herramientas tecnológicas utilizadas como apoyo al proceso de decisión.
- VI. Espacios de interacción social utilizados como apoyo al proceso de decisión.
- VII. Elementos contextuales que influyen en la toma de decisión.

Para medir la fiabilidad de ambas encuestas antes de ser aplicadas, le fue calculado el Alfa de Cronbach (modelo de consistencia interna) que se basa en la correla-

---

1. GECYT: Gestión del Conocimiento y la Tecnología

ción inter-elementos promedios y permite determinar el grado en que los elementos del cuestionario se relacionan entre sí. Permitiendo 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. En este caso se obtuvo 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.

En esta etapa además de la aplicación de encuestas, se sugiere el empleo de dinámicas grupales, con el objetivo de interactuar cara a cara con el grupo de encuestados y llegar a consensos, en cuanto a criterios ambiguos en algunas respuestas, entre otras facilidades que brinda la misma.

El análisis y procesamiento de la información puede realizarse, en esta etapa, mediante distintos software que viabilicen y dinamicen el proceso. En este caso se utilizó el SPSS en su versión 15.0 y como herramientas para la interpretación de resultados se utilizaron tablas de frecuencias, diagramas de caja simples y agrupados, medidas descriptivas como moda, mínimos, máximos, percentiles, todas ellas, herramientas del análisis exploratorio de datos, que facilitan la interpretación de los resultados.

### **Etapas. III:** Valoración de los resultados y plan de acción.

Esta etapa permite hacer una valoración de los resultados generales. Para ello se sugiere el cruzamiento de los diferentes métodos y técnicas aplicados 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, a 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 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 dígame: identificación, desarrollo, adquisición, transferencia, retención y utilización de conocimientos mientras que por el eje de las ordenadas, aparecen las principales etapas que describe un proceso de decisión desde la búsqueda de información hasta el control o seguimiento de las acciones a desarrollar, para llevar a vías de hecho la situación planteada, ya sea un problema u oportunidad. El punto donde conectan ambos ejes, per-

mitiría 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 filosofía de trabajo, sin embargo, se ponen en práctica.

Y por último se considera un nivel de desarrollo **nulo** cuando: dichos resultados arrojan que los procesos de GC no se encuentran representados en la entidad bajo ningún concepto.

A su vez, esto le permitiría a la entidad establecer los requerimientos básicos como punto de partida para hacer efectiva la propuesta y estos se materializarían en el plan de acción que se elabore como propuesta final.

El plan de acciones que se propone desarrollar en estos casos, tiene ciertas peculiaridades con relación a los planes que comúnmente se desarrollan, pues aunque respeta la estructura formal que describe la literatura especializada para la conformación de los mismos (Stoner,1991; Robbins & Coulter,1996; Koontz, 1992) entre otros, el contenido de sus acciones se basa en la lógica descrita por la gestión del conconiendo. Su diseño está orientado a cubrir las necesidades detectadas en cada una de las etapas del procedimiento, ya sean de carácter general (asociadas al funcionamiento de la organización) como a insuficiencias detectadas en cada tema en particular.

## Resultados

A continuación el artículo hará referencia a los principales resultados alcanzados con la aplicación del procedimiento. En este caso, como se comentó anteriormente se seleccionó, como caso de estudio, una organización estatal cubana. Ha sido omitido por razones de confidencialidad el nombre de la misma, no obstante, se hará una breve caracterización de ella para ubicar al lector. Estos elementos corresponden a la etapa I del procedimiento propuesto.

## Etapa I. Caracterización del objeto de estudio

Organización estatal cubana dedicada a la comercialización minorista y mayorista fundamentalmente de los productos que se relacionan en la tabla 1

**Tabla 1**  
Relación de productos para la venta.

Alimentos	Confecciones de niño/a, jovencito/a
Bebidas y licores	Calzado de niño/a , jovencito/a
Útiles del hogar	Juguetes y artículos para fiestas
Ajuares de casa	Canastilla y bebitos
Artículos para lluvia y sol.	Ferretería ligera/pesada
Bisutería, joyería y relojería	Piezas y accesorios para bicicletas
Tejidos y mercería	Electrónica, electrodomésticos
Productos químicos del hogar	Accesorios de piel y sintéticos
Artículos de higiene personal	Artículos de oficina y escritorio
Muebles y colchones	Útiles de recreación y deportivos
Confecciones de mujer/hombre	Cigarros y tabacos
Calzado de mujer/hombre	Artesanía

Fuente: Departamento comercial de la organización

Al ser la comercialización el eje central en la organización, la misma abarca desde la detección de las necesidades del cliente, la compra de las mercancías (importadas o nacionales), su almacenamiento, distribución, venta y en los casos pertinentes, el servicio de post venta. (Figura 3)

**Figura 3**  
Proceso de Comercialización



Fuente: Manual de Calidad de la organización

La organización cuenta con 7 divisiones territoriales, una división de servicios técnicos, una división logística y una dirección general. El total de trabajadores en el período de análisis (Año 2011) ascendía a 23 976 desglosado de la siguiente manera:

- Mujeres: 13 376 representando el 55.79 % del total cubierto
- Hombres: 10600 representando el 44.21 % del total cubierto

En cuanto a su estructura organizativa se puede decir que tiende al esquema burocrático según la definición de estructuras de (Mintzberg, 1991) 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.

La organización bajo los principios del Perfeccionamiento Empresarial se dio a la tarea desde el 2008, de documentar e incorporar a su gestión, aquellos sistemas que no poseía. A continuación se presenta una breve descripción sobre la marcha de estas acciones en el período de análisis (Año 2011)

La dirección general de la organización bajo la Resolución 2/08 dejó asentada la Estrategia para la Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y como continuidad, aprobó mediante la Resolución 593/08 la implementación de los procesos y su documentación, así como las orientaciones generales para el trabajo de las Divisiones.

Como parte de esta documentación se comprobó 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 y que recoge la política de calidad que debe seguir la organización.

Dado el tamaño de la organización 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 propicia desenvolvimiento en cuanto a la viabilidad en la aplicación de las mejoras a cada nivel.

Como requisitos del sistema, la organización tuvo que enfocar su gestión a procesos. Pudiéndose comprobar mediante entrevista a especialistas del área de perfeccionamiento, que la empresa mediante amplias sesiones de trabajo, dinámicas grupales y apoyados en la técnica del brainstorming, identificaron y clasificaron los procesos. Estos se agruparon según dos grandes órganos estructurales, la Dirección General y las divisiones. Diseñándose para cada órgano sus mapas de procesos

Mediante las fichas de procesos, quedó documentada la gestión bajo este enfoque y fueron definidas en ellas, todas las funciones y facultades necesarias que propiciarán la toma de decisiones, la gestión de recursos y tecnologías y fueron diseñados un grupo de indicadores para evaluar su desempeño. 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 teoría.

En el caso de los Sistemas de Innovación y Medio Ambiente la documentación ya estaba creada, solo faltaba una última actualización para proceder a la certificación e implementación de los mismos, mientras, que los sistemas de Comunicación Empresarial y Capital Humano aún se encontraban en fases de diseño.

Como conclusión de la etapa I en su conjunto, se puede decir que existen un grupo de aspectos que de forma general inciden a favor de los objetivos que persigue la investigación y otros que dificultan su puesta en práctica. Los cuáles serán listados en la etapa III. La estrategia está en revertir con acciones efectivas, aquellos elementos que inciden negativamente y potenciar los que en este caso, favorecen la propuesta.

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

A efectos del artículo, serán presentados en esta etapa, solo los diagramas de cajas aportados por el software SPSS por cada bloque de preguntas. El análisis de los mismos se presentará en la etapa III a modo de resumen, cuando se presente el listado de factores que frenan o favorecen la utilización de la GC como herramienta de apoyo al proceso de decisiones, llevado a cabo en la organización objeto de estudio. Existen algunos bloques de preguntas que se presentan mediante explicación y no en gráfica, debido a ciertas particularidades en las preguntas, a la hora de confeccionar la encuesta.

Como parte del diagnóstico fue considerado en las encuestas, algunos elementos que permitieron definir el perfil de los encuestados y el de la organización.

### **Perfil del directivo y del trabajador**

Del total de directivos encuestados el 50% pertenecen al 2do nivel de dirección, el 43.8% al 3er nivel y el 6.2% al primer nivel. Prevaleciendo el sexo femenino en este caso. La edad promedio de los directivos es más de 46 años, representando el 56.2%, el resto, 43.8% está en edades comprendidas entre 36 y 45 años de edad. Lo que indica que estos cargos directivos lo asumen personas con cierta experiencia y madurez.

Fue analizada la experiencia en el cargo de los directivos y el mayor porcentaje fue de 6 a 10 años para un 56.3%, el 18.8% tiene una permanencia de 11 a 20 años y con más de 20 años solo existen dos personas, representando el 12.5% del total; de igual forma sucede con dos personas que llevan de 1 a 5 años en el cargo, rango inferior establecido en la encuesta.

El por ciento de universitarios dentro del grupo directivo se considera alto (87.5%) donde solo el 12.5% es técnico medio. Sin embargo es de señalar que a pesar

de los años de experiencias y ocupar cargos de dirección, el nivel de superación en cuanto a categoría o grado científico (máster/doctor) es deficiente, ya que solo 2 de los encuestados que representan el 12.5% del total, tienen culminada una maestría. El resto (14) que representan el 87.5% no tienen categoría o grado científico alguno.

En los trabajadores, el por ciento de mujeres también fue mayor con relación al de los hombres, representando el 52.6% y 47.4% respectivamente. En ésta población predominan los trabajadores jóvenes. Existen dos grupos de edades de 25 a 35 años y de 35 a 45 años; representando el 36.8% en ambos casos. Solo 5, de estos trabajadores, tienen más de 46 años.

En este grupo de encuestados, los años de experiencia en el cargo son de 1 a 5 años para un 57.9%, de 11 a 20 años para un 26.3% y por último un pequeño grupo lleva de 6 a 10 (10.5%). Solo se identificó, en esta muestra, un trabajador con más de 20 que representa el 5% del total.

En cuanto al nivel de escolaridad de los trabajadores también se considera elevado ya que el 78.9% son universitarios y sólo 4 son técnicos medio, representando el 21.1% del total. En cuanto a categoría o grado científico solo un trabajador tiene cursada una maestría (5.3%) y el resto (18) no posee esta titulación, representando el 94.7% del total.

La importancia de este aspecto, perfil del directivo o trabajador, está asociada a la identificación de ciertas particularidades del capital humano que compone la organización, quienes tendrán un nivel implicación directo o indirecto en el proceso de mejora que se le propone a la misma mediante la GC y la TD.

### **Perfil de la institución**

Este acápite se centra en identificar los rasgos competitivos y organizativos que caracterizan a la organización objeto de estudio.

En cuanto al enfoque competitivo distintivo se pudo observar una amplia variabilidad de criterios por parte de los directivos, el 37.5% considera que la organización se distingue y compite por su eficiencia operacional dígase en la gestión comercial, el 37.5% por la adaptabilidad al cliente. Solo un 25% considera que se distingue por diferenciación en calidad y nadie considera que la organización se diferencia por innovación, en este caso, de nuevos servicios.

En el caso de los trabajadores hubo menos variabilidad en las respuestas. Se aprecia coincidencia con la respuesta de los directivos en cuanto a las distinción por eficiencia operacional, ya que en ese aspecto le otorgaron mayor porcentaje (47.4%). En cambio, el 31.6% considera que se distinguen por diferenciación en cuanto a calidad en los servicios y ambos concuerdan que la organización no se diferencia por innovación.

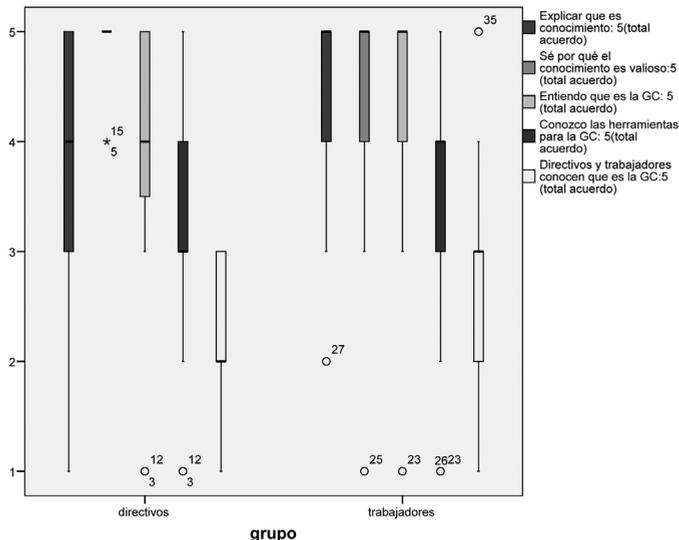
En este sentido se puede afirmar que el enfoque competitivo distintivo de la organización está asociado a la eficiencia operacional, toda vez que su razón de ser es la comercialización, por lo que concentran todos sus esfuerzos en esta línea.

En el caso del enfoque organizativo distintivo, el 43.8% de los directivos consideran que la organización se distingue por un enfoque centralizado, un 31.3 % por un enfoque basado en procesos, sin embargo al revisar su funcionamiento no se aprecian resultados en este sentido. El 12.5% consideran que trabajan bajo un enfoque descentralizado, sin embargo, según la estructura organizativa que presentan no les permite ese el nivel de autonomía y creatividad que requiere este enfoque. No consideran que se distingan por un enfoque basado en competencias, en conocimientos ni en aprendizaje permanente, cimientos necesarios para poder adentrarse al mundo de la GC.

En los trabajadores hubo menos variabilidad de respuestas, concentrándose la mayoría (78.9%) en el criterio de que la empresa se distingue por un enfoque organizativo distintivo basado en la centralización. Coinciden con los directivos en el criterio de que no existe un enfoque basado en competencias, en conocimientos y en aprendizaje permanente.

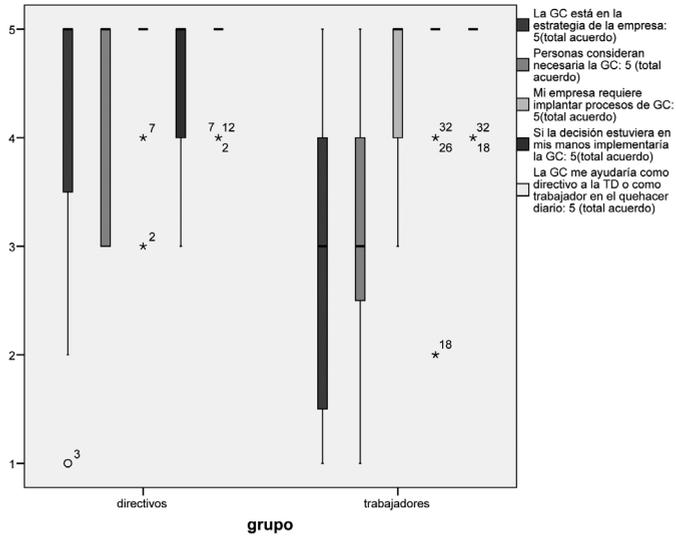
Una vez determinado estos aspectos se presentan las salidas del SPSS cuyas gráficas responden al procesamiento de la información comprendida en cada uno de los bloques de preguntas comentados anteriormente. Figuras 4,5 ,6 ,7,8 y 9

**Figura 4**  
Comprensión sobre el tema. **Bloque-I**



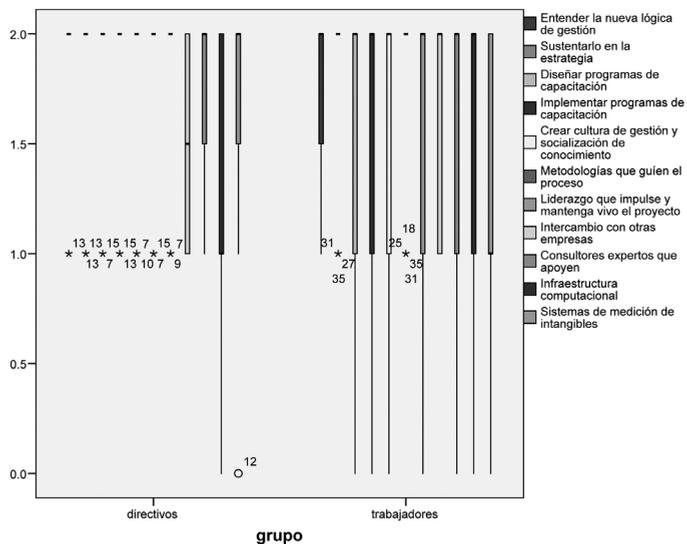
Fuente: Salida del SPSS

**Figura 5**  
 Intención en la empresa. Bloque-II



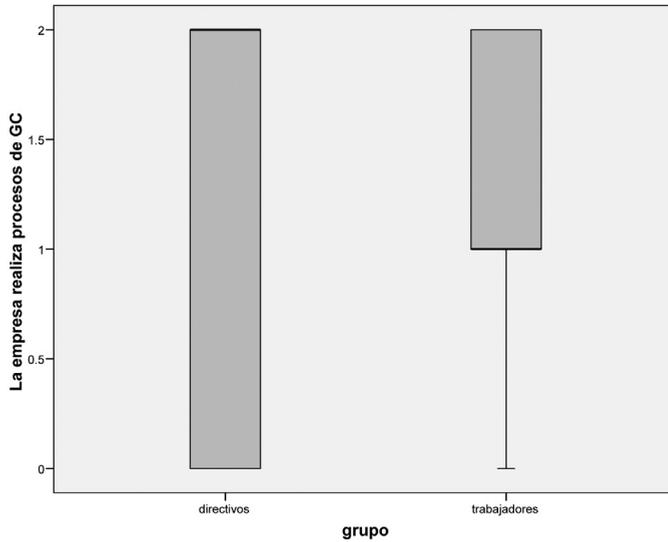
Fuente: Salida del SPSS

**Figura 6**  
 Requerimientos. Bloque-III



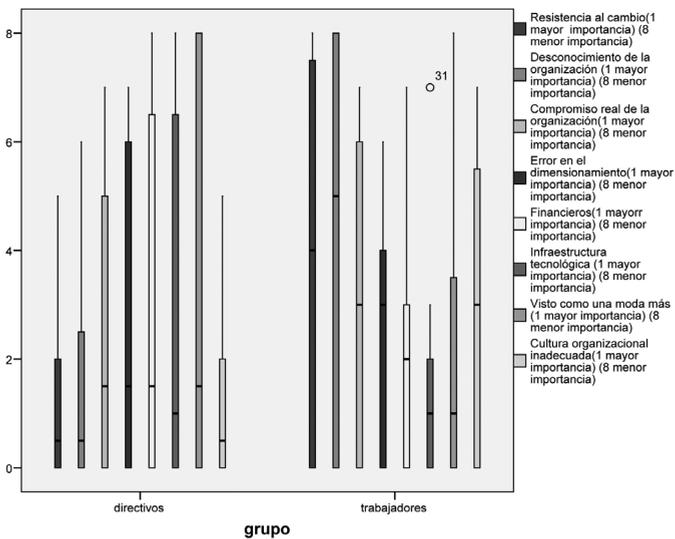
Fuente: Salida del SPSS

**Figura 7**  
Práctica. Bloque-IV



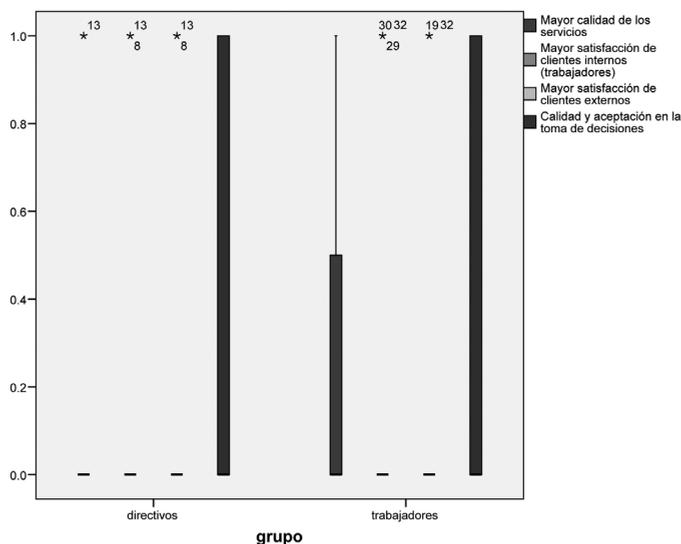
Fuente: Salida del SPSS

**Figura 8**  
Obstáculos. Bloque-V



Fuente: Salida del SPSS

**Figura 9**  
 Beneficios. Bloque- VI



Fuente: Salida del SPSS

### Bloque-VII. Visión de futuro

En este bloque el objetivo se centra en conocer la intención de la organización con relación a emprender, a corto plazo, alguna iniciativa de GC. Conocer su intención en designar algún puesto responsable de este esfuerzo así como, evaluar qué importancia le conceden los encuestados al tema en el marco de las reformas estatales, transformaciones organizacionales y de funcionamiento del gobierno, comentadas anteriormente; en aras de lograr mayor eficiencia y eficacia.

En el caso de los directivos el 68.8% considera que la organización está considerando iniciar proyectos de gestión del conocimiento, el resto, lo desconoce. En el caso de los trabajadores sucede de forma similar el 63.1% plantea que sí y el resto evidencia no estar informado ni implicado.

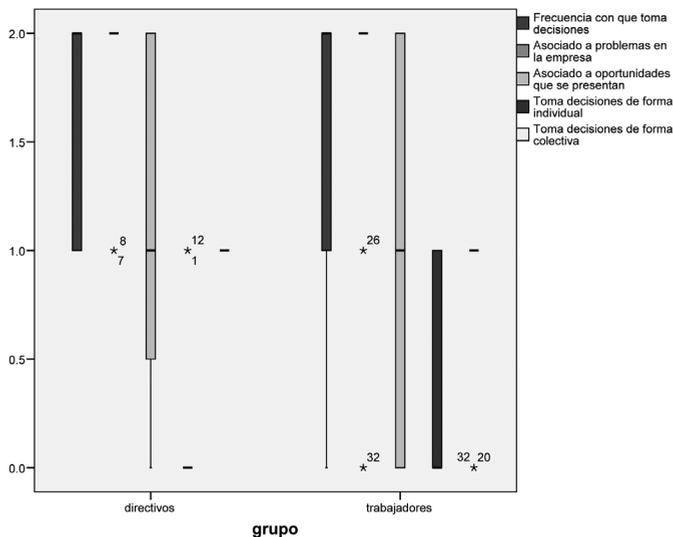
En la pregunta relacionada con la intención de la organización en crear algún puesto responsable de la iniciativa de GC las respuestas tuvieron amplia variabilidad, no obstante, el grueso de respuesta se concentró en afirmar que no lo han concebido (criterio de los directivos) correspondiéndose esta respuesta con el desconocimiento de los trabajadores en este aspecto.

Por último en este bloque, fue reconocida por directivos y trabajadores, la importancia que tendría la GC como enfoque de gestión en el caso de las organizaciones

públicas, toda vez que permita elevar la efectividad en los procesos de decisión que se desarrollan en este marco.

Hasta aquí se ha presentado el procesamiento asociado al tema de la GC, en lo adelante se presenta lo concerniente al proceso de toma de decisiones siguiendo la misma estructura de bloques de preguntas. Es pertinente recordar que a los efectos de esta etapa solo se presentan los diagramas de cajas utilizados como herramientas para la interpretación de datos. Figuras # 10, 11, 12, 13, 14 y 15. Ya que la etapa III se concentrará en valorar esta información y presentarla a modo de resumen una vez que se identifiquen los factores que inciden de forma positiva o negativa en contribución al tema.

**Figura 10**  
Frecuencia/Asociado a qué/Método. **Bloque- I**



Fuente: Salida del SPSS

**Bloque-II. Características del proceso de toma de decisiones (etapas)**

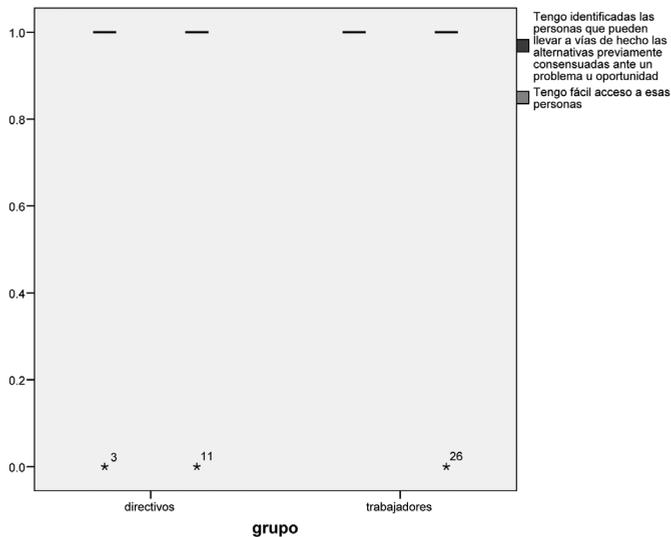
Con el objetivo de evaluar el proceder en la toma de decisiones por parte de los directivos, se les presentó un conjunto de acciones para que ellos seleccionaran en qué orden las ejecutaban y así definir el modo en que operaban. El análisis en este sentido demostró que los directivos realizan un proceso de toma de decisiones paso a paso y no de forma espontánea basado solo en la experiencia, ya que esa opción la seleccionaron en último lugar. Es de destacar que ellos no diferencian entre la etapa de proponer y evaluar alternativas, lo cual se corroboró mediante dinámicas grupales.

A juicio de los autores son dos aspectos a los que no se les dedica el tiempo necesario, y en la práctica, no están recogidos en el quehacer del directivo; pudiendo representar luego una causa de la decisión errónea. 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 las etapas del proceso: proposición de alternativas, evaluación y selección definitiva de la alternativa de decisión.

No obstante a esta imprecisión, queda claro que la lógica del proceso de decisión en la organización, sigue una secuencia de pasos o etapas lógicas y estas son:

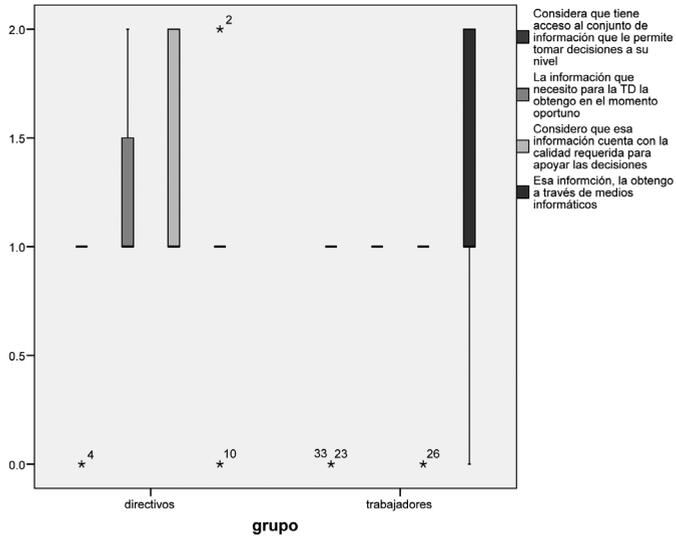
1. Búsqueda de información sobre el problema u oportunidad.
2. Propuesta de diferentes alternativas de solución u opciones.
3. Evaluación de diferentes alternativas de solución u opciones.
4. Selección de las alternativas de solución u opciones más adecuadas.
5. Asignación de la persona que mejor pudiera implementar la alternativa seleccionada.
6. Control sobre las acciones implementadas para verificar que revierten la solución.

**Figura 11**  
Identificación y acceso de personas claves. **Bloque-III**



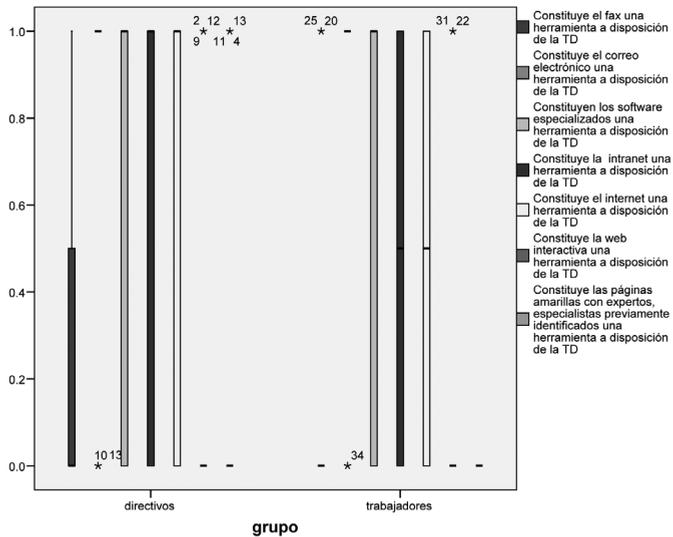
Fuente: Salida del SPSS

**Figura 12**  
Características de la información para la TD. **Bloque-IV**



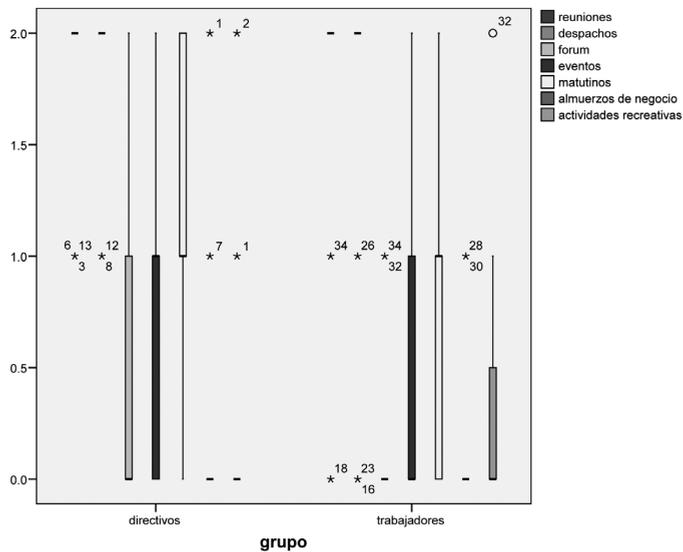
Fuente: Salida del SPSS

**Figura 13**  
Tecnologías en apoyo. **Bloque-V**



Fuente: Salida del SPSS

**Figura 14**  
 Espacios Sociales. **Bloque-VI**



Fuente: Salida del SPSS

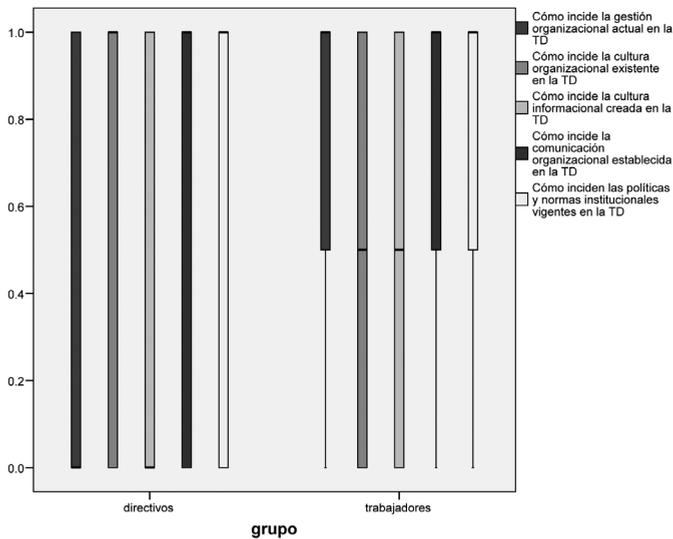
**Bloque-VII. Herramientas tecnológicas y sociales para informar la decisión**

El objetivo de las dos preguntas anteriores estaba enfocado a: diagnosticar en qué medida la organización sustraía de las tecnologías y espacios sociales información, ideas, comentarios, conocimientos y experiencias para nutrir y apoyar las decisiones diarias, sin embargo, el propósito de este punto es identificar cuáles de estas herramientas (tecnológicas y sociales) se utilizan para hacer llegar la decisión.

Ambos grupos (directivos y trabajadores) coinciden en 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, en cambio, declaran como espacios de interacción social para comunicarla los despachos, las reuniones y la puntualización<sup>2</sup>

2. Especie de consejo dónde participan todos los cuadros de 1<sup>er</sup>, 2<sup>do</sup> y 3<sup>er</sup> nivel

**Figura 15**  
Elementos contextuales en la toma de decisiones. **Bloque-VIII**



Fuente: Salida del SPSS

Se puede decir como conclusión de la etapa II en su conjunto que sus objetivos fueron cumplidos, toda vez que se logró determinar el estado actual de las variables de investigación de forma independiente, atendiendo a los indicadores definidos con este fin.

### **Etapa III. Valoración de los resultados. Plan de acción**

En función de dar cumplimiento al primer objetivo de esta etapa se hizo un análisis de los resultados obtenidos en las etapas anteriores, el cual arrojó un grupo de elementos que a juicio de los autores, inciden de forma negativa y otros de forma positiva con relación al tema de investigación.

Con el propósito de ser imparcial estos elementos fueron analizados con el consejo de dirección y con el grupo de trabajadores encuestados. Después de varios ciclos de ajustes, eliminación y modificación se obtuvo por consenso, el listado de factores que frenan o favorecen hoy la utilización de la GC como herramienta de apoyo a la TD en la organización objeto de estudio. Estos elementos se agruparon en tres grupos:

- Factores que favorecen o frenan basados en aspectos generales
- Factores que favorecen o frenan basados aspectos propios de la GC
- Factores que favorecen o frenan basados aspectos propios de la TD

## I- Aspectos generales:

### a) Factores que favorecen:

- Se posee un capital Humano con potencial al ser la mayoría graduados universitarios.
- Los cargos directivos lo asumen personas con cierta experiencia y madurez.
- Prevalencia de personal laboral joven, lo cual se considera positivo pues son personas con mente fresca para captar todo el saber-hacer de la organización y renovarla.

### b) Factores que frenan:

- Estructura organizacional con tendencia al modelo burocrático.
- Sistemas de Gestión de la Calidad, Innovación y Medio Ambiente 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 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 ellos.

## II- Aspectos propios de la GC

### a) 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.
- Directivos y trabajadores conocen las herramientas propias de la GC.

#### **Intención de la empresa 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 implementarían la GC
- Los directivos aseguran que la GC les ayudaría a mejorar el proceso de decisiones que desarrollan y los trabajadores en su quehacer diario.

### **Beneficios de la GC**

- Directivos y trabajadores consideran ciertos beneficios de la GC en la calidad y aceptación en la toma de decisiones.

### **Visión de futuro con relación a la GC**

- Directivos y trabajadores afirman que la organización está considerando iniciar proyectos de gestión del conocimiento.
- Directivos y trabajadores reconocen la importancia que tendría la GC como enfoque de gestión para las organizaciones públicas, toda vez que permita elevar la efectividad en los procesos de decisión que se desarrollan en este marco.

### b) 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 empresa 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 mediante el diagrama de caja de la figura # 5.
- Existen discrepancias en el criterio de que el resto de las personas de la organización consideren necesaria la GC.

#### **Requerimientos para emprender la GC.**

Tanto directivos como trabajadores, consideraron importantes para emprender la GC todos los aspectos que se les preguntaron, no obstante en el caso de los directivos los de primer orden son:

- Entender bien en qué se basa la nueva lógica de gestión.
- 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.
- Liderazgo que impulse y mantenga vivo el proyecto.

En cambio, en el caso de los trabajadores son:

- Sustentarlo en la estrategia de la organización.
- Establecer metodologías que guíen el proceso.

### **Práctica**

- Consideran que se han desarrollado acciones correspondientes a la GC (fundamentalmente los trabajadores) pero existe una variabilidad de respuestas en ambos casos que no permite un nivel de precisión en este aspecto, por tanto se considera una limitante.

### **Obstáculos que enfrenta la GC**

- Se observan un grupo de obstáculos asociados al desarrollo de la GC en la organización, sin embargo al evaluar su nivel de importancia, los directivos consideran como primer aspecto, el tema de ser vista la GC como una moda más y en el caso de los trabajadores, el desconocimiento de la práctica por parte de la organización.

### **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**

- 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**

a) 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.
- Directivos y trabajadores plantean que existe un equilibrio con relación al método con que se toman decisiones, dígame de forma individual para los casos que corresponden y de forma colectiva, cuando la situación lo amerita.

### **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 solo en la experiencia”

### **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.

b) 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 (etapas)**

● 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 el 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.

**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.

Al analizar el listado, se puede señalar que aunque existen elementos propios de la GC y de la TD favorables para lograr el estado deseado con relación al tema, coexisten un conjunto de aspectos que es necesario potenciar antes de comenzar cualquier iniciativa en la organización.

Como parte del desarrollo de esta etapa III se procede a estimar mediante la matriz de relación GC-TD anteriormente comentada, el nivel de desarrollo que tienen los procesos de GC en función del proceso de decisiones en el momento actual (Figura 16)

**Figura 16**  
 Matriz de relación de GC y TD

Procesos de TD \ Procesos de GC	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
Propuesta de diferentes alternativas de solución u opciones						
Evaluación de diferentes alternativas de solución u opciones						
Selección de alternativas de solución u opciones más adecuadas						
Asignación de personal para implementar la solución						
Control y seguimiento de las acciones a desarrollar						

Fuente: Elaboración propia

Dónde:

- NDO: Nivel de desarrollo óptimo
- NDP: Nivel de desarrollo parcial
- NDN: Nivel de desarrollo nulo

Los resultados que se muestran en esta figura son resultados concretos que de la organización objeto de estudio, pero podrían ser resultados comunes en muchas organizaciones que comienzan a adentrarse en este mundo de la GC y más aún, que intentan utilizarla como herramienta de apoyo en sus procesos de decisiones.

En la tabla se observa 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 durante la aplicación del procedimiento, hubo evidencias al menos empíricas con relación a esa práctica en particular, lo que habría que perfeccionarla y operacionalizarla bajo este enfoque en específico, 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. De igual forma sucede con el proceso de “Retención de Conocimientos”, es decir, como

el objeto social de la organización no responde a un proceso productivo, no se concibe la necesidad de documentar, guardar o archivar una mejor manera de “hacer las cosas” en el área de los servicios, que permita ser reutilizada en otra ocasión, ante la pérdida o ausencia temporal o total de su creador.

El balance de los resultados obtenidos en este caso, permitió establecer un conjunto de requerimientos básicos que la organización necesita desarrollar para lograr asentar la GC como filosofía de trabajo en función de la TD.

La concepción de esta filosofía queda esbozada en el anexo # 2. La filosofía ha sido diseñada sobre la base de problemas no estructurados o partiendo del supuesto que no están identificados los procedimientos o mecanismos para canalizar el mismo. Dicha filosofía o mejor aún “esquema de pensamiento” está basado en los procesos que ambos temas definen de forma independiente, estableciendo un nivel de conexión entre ellos en momentos puntuales, según las necesidades del decisor.

A la luz de poder implementar la filosofía o “esquema de pensamiento” en la organización, se propone un conjunto de requerimientos básicos que deberían tenerse en cuenta para lograr orientar el conocimiento, en función del proceso de toma de decisiones y estos son:

- Debe estar asentado en la Estrategia de la organización, la intención de trabajar bajo un enfoque de GC.
- La organización debe apoyarse en consultores y especialistas que guíen el proceso.
- Todo el personal (directivos y trabajadores) deben estar bien capacitados sobre el tema.
- Se debe orientar a un área específica, la coordinación del tema de GC (pudiera ser a la dirección de Recursos Humanos de la organización.)
- Se debe definir la figura del gestor de conocimiento, quien estará en constante intercambio con el decisor asesorándolo y apoyándolo durante todo el proceso de decisión.
- Se debe asentar la GC como un proceso más de la organización y crear su ficha.

Estos requerimientos, a su vez, constituyen elementos de partida para el desarrollo del plan acción que se le propone a la organización (Anexo # 3). El plan persigue como objetivo general movilizar el conocimiento disperso en la organización, en función del proceso de decisiones que se lleva a cabo en la misma y asume como lógica de acción, las etapas descritas para la GC; las cuales tributarán una vez cumplimentadas, al proceso de decisión.

El plan permitirá a su vez dar respuesta a aquellos problemas detectados en el diagnóstico con implicaciones en ambos temas y establecerá el vínculo entre los procesos de GC y TD; de igual forma sentará las bases para un futuro desarrollo de la GC como sistema de gestión integral.

Una vez creada estas condiciones en la organización, la filosofía de trabajo propuesta pudiera ponerse en práctica y derivar resultados muy positivos. Sin embargo no basta con la intención de los investigadores si no existe el compromiso e interés de la organización, en la asimilación de las sugerencias y la implementación de las acciones. Es por ello que la investigación se interrumpe en este punto, limitándose a presentar solo la propuesta (filosofía de trabajo) y no los resultados derivados de su puesta en marcha.

### **Resultado esperado**

- Mayor nivel de impacto en la toma de decisiones a partir del cumplimiento de las acciones proyectadas.

### **Recomendaciones**

- Generalización de la práctica hacia otras organizaciones públicas del país, en aras de aumentar la efectividad de los procesos de decisión que cada una desarrollan.

### **Conclusiones**

El desarrollo de la presente 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 se propuso una filosofía de trabajo orientada al uso y aprovechamiento óptimo del conocimiento, como contribución a los procesos de decisiones que desarrollan las organizaciones (fundamentalmente las del sector público) a partir de los intentos de reformas a nivel estatal, con relación a incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión actual de sus organizaciones.

En este sentido se pudo apreciar que, como premisa para el desarrollo exitoso de la propuesta, se requiere de una etapa previa, orientada a solventar un grupo de elementos que hoy impiden a la gestión del conocimiento contribuir en los procesos de decisiones. Elementos que fueron identificados durante el diagnóstico a la organización objeto de estudio y listados como principales hallazgos en este sentido. Para dar respuesta a la situación presentada en el diagnóstico, el artículo presenta la propuesta

de un plan de acción “tipo” toda vez que responde a la lógica descrita en el proceso de gestión del conocimiento. Dicho plan permite a la organización ir solventado por etapas, cada uno de los aspectos que considere como prioritarios.

Se considera que el trabajo 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 la organización objeto de estudio; toda vez que le permite ir construyendo las bases de un sistema de GC, al incidir sobre variables que precisa la literatura sobre el tema, dígase, 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 conocimiento, en los procesos de decisión.

### **Referencias bibliográficas**

- AJA, L. (2002). “Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones”. *Acimed*, vol.10 (5) ,1-15.
- FRANCH, L. (2011). La gestión del conocimiento como herramienta de apoyo al proceso de toma de decisiones: caso de estudio Dirección General de TRD Caribe. Universidad de La Habana. Cuba: Tesis de maestría. Inédita.
- GUERRERO, L. A., FÁVILA, G., ACOSTA, C. I., & GUERRERO, R. (2008). Diagnóstico y propuesta de acciones para introducir la Gestión del conocimiento en la empresa SAM 'S INGENIERIA, en Torreón, Coahuila, México. Congreso IBERGECYT (págs. 1-11). La Habana: Inédito.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BATISTA, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. Naucalpan de Juárez: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA DE MEXICO, S.A DE C.V.
- 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. .
- KOONTZ, H. (1992). *Elementos de Administración*. Habana: Ediciones MES.
- LOSADA, A. (2008). “Democracia, clientes y calidad total en la Administración Pública”. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociales*, vol. 7(2), 39-62.
- MINTZBERG, H. (1991). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Ediciones Ariel.
- NACIONAL DE NORMALIZACIÓN, O. (2001). NC-ISO 9001. Habana, Cuba.
- ORGANIZACIÓN. (2008). Manual de Calidad. Habana: no publicado.
- ORGANIZACIÓN. (2008). Resolución 2. Habana: no publicado.
- ORGANIZACIÓN. (2008). Resolución 593. Habana: no publicado.
- ORGANIZACIÓN. (2010). Informe del depeartamento comercial. Habana: no publicado.

- OROZCO, E. (1998). "Enfoque conceptual de la inteligencia organizacional en algunas fuentes de información. Aplicación en la industria biofarmacéutica". *Ciencia de la Información*, vol.27 (4), 35-45.
- PELUFFO, M., & CATALÁN, E. (S/D de diciembre de 2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Santiago de Chile: Naciones Unidas-CEPAL.
- PEÑA, P. (2001). *To know or not to be. Conocimiento: el oro gris de las organizaciones*. Madrid: Fundación DINTEL.
- PÉREZ, L., & PALOMINO, L. (2008). *Gestión del Conocimiento y tendencias actuales*. Habana: TERA.
- PÉREZ, Y., & COUTÍN, A. (2005). "La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial". *Acimed*, vol. 13 (6) ,1-136.
- ROJAS, Y. (2006). "De la gestión de información a la gestión del conocimiento". *Acimed*, vol.14 (1) ,1-47.
- SÁNCHEZ, M. (2005). "Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento". *Acimed*, vol.13 (6) ,1-28.
- WEICK, K. (1979<sup>a</sup>). "La organización inteligente: Una visión holística de la manera como las organizaciones usan la información". *Administración*, vol. 10(9) ,42-54.

### **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. & 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., & SUBIRATS, J. (1996). *Lecturas de Gestión Pública*. Madrid: MAP.
- DEMING, W E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Díaz de Santos. Madrid.
- KLIKSBERG, B. (1989). *Gerencia pública en tiempos de incertidumbre*. Madrid: MAP.
- NIETO, A. (1996). *La "nueva" organización del desgobierno*. Ariel. Barcelona.
- METCALFE, L. & Richards, S. (1989). *La modernización de la Gestión Pública*. Madrid. MAP.
- OCDE (1991). *La administración al servicio público*. MAP. Madrid.
- OCDE (1996). *Responsive government: service quality initiatives*. Paris.
- OLIAS EE LIMA, B. (2001). *La nueva Gestión Pública*. Prentice Hall. Madrid.
- OSBORNE, D. & GAEBLER, T. (1994). *La Reinención del Gobierno*. Barcelona. Paidós.

- RICHARDS, S. (1994). *El paradigma del cliente en la gestión pública*. GAPP, I. Madrid. INAP.
- SHAW, J. (1991). *Gestión de servicios*. Madrid. Díaz de Santos,
- SUBIRATS, J. (coord.) (1990-1991): *Políticas públicas y organización administrativa*. *Documentación Administrativa*, nº 224-225 (monográfico).
- UDAONDO, M. (1992). *Gestión de la Calidad*. Díaz de Santos. Madrid.

### **Bibliografía avanzada**

- 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; (editors). (1995). *The enduring challenges in public management : surviving and excelling in a changing world*. Jossey-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; MARTÍNEZ, 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.
- PORTER, L. J; TANNER, S, J. (1996). *Assessing business excellence: a guide to self-assessment*. Oxford, UK. Boston, Mass. Butterworth-Heinemann.

## **Anexo 1: Guía de apoyo para la aplicación de técnicas como: revisión documental y entrevista**

### **Documentos a revisar:**

- Estrategia de la organización.
- Resumen de planificación estadística (Año 2011).
- Cantidad de cargos por categoría ocupacional.
- Organigrama de la organización.
- Manual de Capacitación.
- Informe económico al cierre de 2011.
- Informe de cierre de actividades comerciales al cierre de 2011.
- Resultados sobre encuesta de satisfacción del cliente (2011).
- 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.

### **Entrevistas a:**

*a) Especialistas del departamento de Perfeccionamiento y Calidad.*

- ¿En qué entorno surge la organización?
- ¿A qué Organismo de la Administración Central Estado (OACE) se subordina?
- ¿Cuál es su objeto social?
- ¿Cuál es la distribución geográfica de la organización?
- ¿Cuál es la Misión, Visión, Objetivos Estratégico, Valores de la organización?
- ¿Se pudiera revisar algún documento donde queden expresados estos aspectos?
- ¿La empresa se apoya en alguno de los sistemas que establece el Perfeccionamiento Empresarial dígame Calidad, Innovación, Medio Ambiente, Capital Humano entre otros? ¿Cómo son gestionados?

*b) Especialistas del departamento de Recursos Humanos*

- ¿Cuál es la composición del Capital Humano?
- ¿Cómo se desarrolla el proceso de capacitación en la organización?
- ¿La capacitación responde a las competencias y perfiles de los 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 la estructura organizacional de la organización?

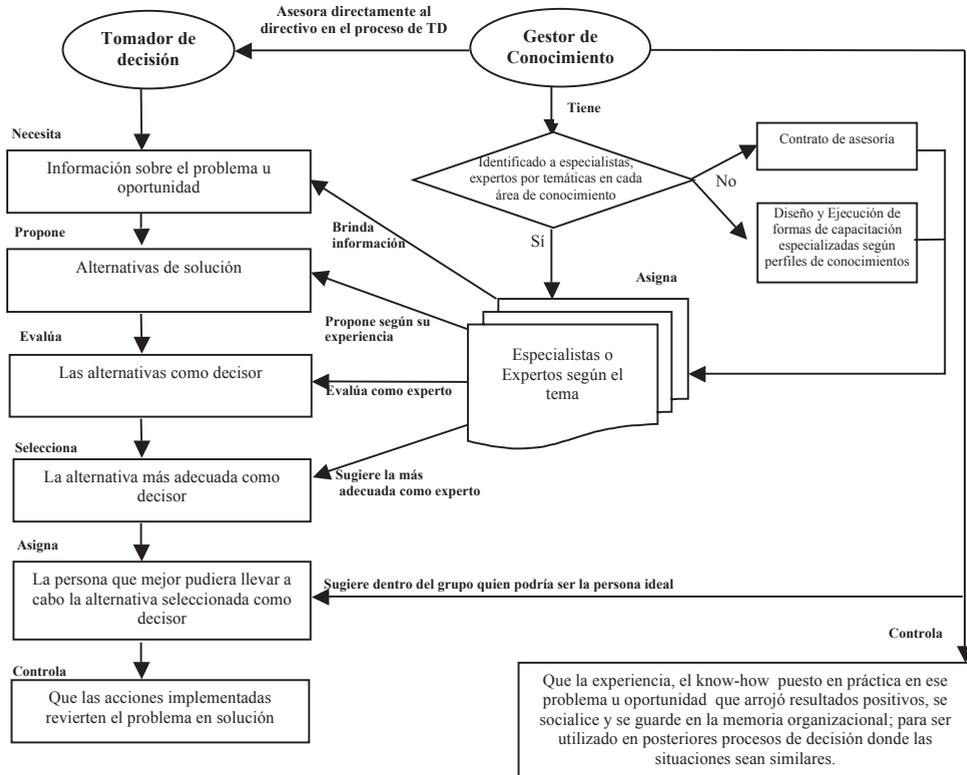
*c) Especialistas del departamento de Economía*

- ¿Cuál ha sido el comportamiento de la entidad desde el punto de vista contable-financiero?
- Se puede mostrar el informe de algún período (2011).

*d) Especialistas del departamento de Comercial y Mercadotecnia.*

- Pudiera comentar cual ha sido el comportamiento general de la gestión comercial de su organización en el período de análisis (2011).
- Ha realizado en este período algún estudio sobre satisfacción del cliente con relación a los servicios que presta ¿Qué resultados muestra?

## Anexo 2: Concepción del proceso de Toma de Decisiones basado en la lógica de la Gestión del Conocimiento (Filosofía de trabajo)



Fuente: Elaboración propia

### Anexo 3: Plan de Acción

No	Acciones de mejoras	Unidad responsable	Responsable	Participantes	Fecha	Recursos requeridos	Observación
<b>I- Aspectos Generales</b>							
1/1	Asentar en la Estrategia de la organización la intención de trabajar bajo un enfoque de GC.	Dirección General	Directora Adjunta	Cons. Dirección Dpto de Perfecc. y calidad		ninguno	Consultar con el órgano superior y esperar su aprobación
1/2	Contratar consultores que guíen el proceso	Dirección General	Director General	Trabajadores de las áreas implicadas		Recursos financieros	Contactar con las casas consultoras especializadas en la temática.
1/3	Diseñar programas de capacitación con relación al tema	Dirección de Recursos Humanos	Director de Capacitación	Directivos y Trabajadores		Materiales de estudio, locales, profesores, tiempo	Solicitar apoyo de Universidades y centros para que funjan como profesores.
1/4	Asignar la coordinación de la GC a un área determinada	Dirección General	Director General	Área designada		Espacio físico, medios de trabajo (soporte técnico)	Ninguna
1/5	Designar la figura del gestor de conocimiento por áreas de conocimiento	Dirección General	Directores de áreas	Trabajadores del área		Manual del puesto Competencias del gestor. Tiempo	Se debe evaluar si la persona seleccionada posee las competencias que requiere un gestor de conocimiento
1/6	Elaborar la ficha del proceso de GC en la entidad.	Dpto de Perfeccionamiento y Calidad	Gestor de conocimiento	Trabajadores del área		Información	Revisar en el manual de procesos de la organización el vínculo con otros procesos.
<b>II- Identificación de conocimientos</b>							
2/1	Identificar las áreas y actividades que agregan valor	Área responsable de la GC	Jefe del área	Gestor de conocimiento y trabajadores		Tiempo	Revisar los procesos y procedimientos
2/2	Identificar los expertos por área	Área responsable de la GC	Jefe del área	Gestor de conocimiento y trabajadores		Tiempo	Crear un comité para la identificación
2/3	Dar a conocer los expertos a nivel organizacional	Dirección General	Director General	Todos		Intranet Murales	Ninguna

No	Acciones de mejoras	Unidad responsable	Responsable	Participantes	Fecha	Recursos requeridos	Observación
2/4	Visualizar el conocimiento mediante mapa de expertos, páginas amarillas o cualquier otra herramienta que desee la empresa	Área responsable de la GC	Gestor de conocimiento	Expertos		Software informático para diseño de mapas de conocimiento	Revisar de los software existentes cual es el más amigable para los usuarios
<b>III- Adquisición de conocimientos</b>							
3/1	Diseñar planes de capacitación especializados para el grupo de expertos	Dirección de Recursos Humanos	Directora de Recursos Humanos	Gestor de Conocimientos y expertos		DNA encuesta, entrevistas, informes de evaluación del desempeño	Integrarlo al plan de capacitación general de la organización.
3/2	Confeccionar un cronograma de intercambio por áreas de conocimiento (eventos, fórum, reuniones, almuerzos de negocio),	Área responsable de la GC	Gestor del conocimiento	Jefes de área		Financieros Logísticos Intranet	Vínculo con Universidades Centros, otras entidades del sector
<b>IV- Desarrollo de conocimientos</b>							
4/1	Implementar el Sistema de Gestión de Innovación,	Dpto de Perfec y Calidad	Jefa de Dpto	Expertos seleccionados		documentación	Incentivar investigaciones para la mejora en el servicio.
4/2	Crear grupo ad-hoc de "Diseño y Desarrollo" para problemas claves.	Área responsable de la GC	Gestor del conocimiento	Personal seleccionado		Local Soporte tecnológico Manual de proceso	Promover la innovación, evaluar propuestas, perfeccionarlas para su puesta en práctica
<b>V- Retención de conocimientos</b>							
5/1	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		Infraestructura tecnológica, documentación	Personal con habilidades y destrezas en computación
5/3	Habilitar la infraestructura informacional existente en función del almacenamiento de conocimientos y experiencias.	Dirección de Informática	Director de informática	Técnicos especializados Jefes de áreas		Infraestructura tecnológica	Ninguna

No	Acciones de mejoras	Unidad responsable	Responsable	Participantes	Fecha	Recursos requeridos	Observación
VI- Transferencia de conocimientos							
6/1	Informar los principales resultados obtenidos por áreas de trabajo o proyectos emprendidos	Área responsable de la GC	Gestor del conocimiento	Todos los trabajadores		Intranet	Mantener informados y comprometer a todos los trabajadores en aportes de ideas, experiencias. Crear confianza. Premiar las iniciativas.
6/3	Poner a disposición de las áreas, la conexión en red que permita el uso del herramienta informático para viabilizar la transferencia de la información y el conocimiento.	Dirección de Informática	Director de informática	Todas las áreas		Conexión en red	No hacer de la tecnología el fin en si mismo sino un medio para viabilizar la transferencia.
VII- Utilización de conocimientos							
7/1	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.
7/2	Introducir en la evaluación del desempeño directivo el empleo del conocimiento explícito, en los procesos de decisiones	Dirección de Recursos Humanos	Directora de Recursos Humanos	Directivos, Especialistas de RRRH, Gestor de Conocimientos		Definición de indicadores	Se integra al modelo de evaluación del desempeño existente

Fuente: Elaboración propia

Nota: El campo fecha no ha sido llenado, pues correspondía a fechas muy puntuales para la organización objeto de estudio; considerándose que no tenían un aporte sustancial a los efectos del artículo. En cambio, el resto de los campos, pudieran servir de ejemplo para otras organizaciones. No obstante al cambiar de organización, el contexto cambia y por ende los resultados pero el plano de análisis, en este sentido, sería el mismo y es el que se pretende socializar.