



CIENCIAS ECONÓMICAS
Y EMPRESARIALES

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Propuesta de lineamientos metodológicos
para desarrollar la gestión del conocimiento en
CIMEX Sucursal Centro

Autor: Daniar Díaz Díaz

Tutora: MSc. Ing. Marlet Pérez de Armas

Curso 2003-2004

"Año del 45 Aniversario del Triunfo de la Revolución"

Resumen:

El trabajo "Propuesta de lineamientos metodológicos para desarrollar la gestión del conocimiento en la Sucursal CIMEX Centro" tiene como objetivo elaborar una propuesta de lineamientos metodológicos para desarrollar la gestión del conocimiento en la organización objeto de estudio.

Para la realización del trabajo se utilizaron varias técnicas y métodos que contribuyeron a la recopilación y procesamiento de la información obtenida, entre ellos se destacan: las encuestas, la revisión de documentos, la observación directa y el método SAATY.

En el trabajo se propone y desarrolla una metodología para desarrollar el diagnóstico de la organización enfocado en los recursos y capacidades organizacionales, se proponen además los lineamientos metodológicos como una herramienta para desarrollar la gestión del conocimiento en la organización objeto de estudio.

Indice

Introducción	4
Capitulo I: Marco Teórico	7
1.1 La dimensión social de la ciencia y la tecnología en la contemporaneidad	7
1.2 La gestión del conocimiento en el centro de los nuevos paradigmas	10
1.3 La gestión del conocimiento. Aclarando términos	12
1.4 La gestión del conocimiento en Cuba	40
Conclusiones parciales del Capitulo I	42
Capitulo II: Diagnóstico de la situación actual de CIMEX Sucursal Centro	44
2.1 Caracterización de CIMEX Sucursal Centro	4
2.2 Diagnostico estratégico de CIMEX Sucursal Centro	48
2.2.1 Análisis del Entorno General	50
2.2.2 Análisis del Entorno Específico	54
2.2.3 Análisis Interno	58
2.2.3.1 Identificación y valoración de los recursos de la organización	60
2.2.3.2 Identificación y determinación de las capacidades organizacionales	75
Conclusiones parciales del Capitulo II	79
Capitulo III: Propuesta de lineamientos metodológicos para desarrollar la gestión del conocimiento en CIMEX Sucursal Centro	80
3.1 Lineamientos metodológicos para desarrollar la gestión del conocimiento	80
3.1.1 Etapa 1: Situación actual	80
3.1.2 Etapa 2: Planeación	80
3.1.3 Etapa 3: Diseño de la arquitectura	83
3.1.4 Etapa 4: Implementación	87
3.1.5 Etapa 5: Medición y control	88
Conclusiones parciales del Capitulo III	90
Conclusiones Generales	91
Recomendaciones	92
Bibliografía	
Anexos	

Introducción:

En un entorno turbulento y en constante cambio, provocado fundamentalmente por el proceso de globalización, la fuerte competencia y el extraordinario avance de las nuevas tecnologías, unido a las exigencias siempre crecientes de los clientes, exige de las organizaciones una ocupación especial por el ordenamiento de su gestión empresarial, especialmente de sus recursos intangibles como fuente principal de ventaja competitiva sostenida.

El desarrollo de nuevas Tecnologías de la Información y las comunicaciones han permitido generar, procesar, gestionar e intercambiar la información y el conocimiento, pero sobre todo han modificado profundamente el uso racional de los mismos, su significado y repercusión en el conjunto de factores de éxito de cualquier empeño humano, de ahí que la gestión del conocimiento haya surgido como un nuevo enfoque gerencial que le permite a la organización obtener el conocimiento adecuado en el momento adecuado para las personas adecuadas.

El entorno va imponiendo al trabajo científico - técnico nuevas condicionantes en el campo del conocimiento, producto a la evolución acelerada de este último de formas simultánea en todas las ramas del saber y constituye la organización del conocimiento un elemento no administrativo, pero si gerencial que implica a todas las áreas de la organización.

La Corporación CIMEX S.A. es un grupo empresarial privado, de capital estatal cubano, con más de veinte años de experiencia presente en diferentes esferas del mercado tanto dentro como fuera del país, se ha caracterizado siempre, especialmente en los últimos años, por un crecimiento constante, demostrando su capacidad de gestión y avalando su solidez financiera. Sus balances certificados indican un rendimiento acelerado de sus inversiones anuales.

La Sucursal CIMEX Centro fue creada mediante un acuerdo de la Junta Directiva de la Corporación el 29 de Noviembre de 1996 y mediante escritura pública No. 6617 en Diciembre de 1996, dicha entidad está subordinada a la Corporación CIMEX.

El Objeto Social está en plena correspondencia con el objeto social de la Corporación CIMEX que contempla la realización de actividades productivas, de carácter comercial mayorista, minorista y de servicios. Este objeto fue aprobado por la Escritura Pública No. 1071 de fecha 30 de Abril del año 2001, de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba y se



corresponde con la misión de la organización y la visión que a mediano y largo plazo la misma ha trazado.

El **problema científico** se define como:

Escaso conocimiento en la organización de cómo proyectar un desarrollo estratégico de la gestión del conocimiento, en función de los recursos y capacidades organizacionales.

Hipótesis:

Si se elaboran lineamientos metodológicos enfocados en los recursos y capacidades organizacionales para desarrollar la gestión del conocimiento entonces la organización podrá obtener un acertado desarrollo estratégico.

La investigación desarrollada tiene como **objetivo general** elaborar una propuesta de lineamientos metodológicos para desarrollar la gestión del conocimiento en la Sucursal CIMEX Centro.

Como **objetivos específicos** a lograr se definen:

1. Elaborar un marco teórico conceptual que sirva de referencia para el desarrollo metodológico de la investigación.
2. Desarrollar una metodología de diagnóstico que permita identificar y valorar los recursos y capacidades organizacionales.
3. Elaborar una propuesta de lineamientos metodológicos con la cual desarrollar la gestión del conocimiento en la organización objeto de estudio.

La investigación se ha estructurado en tres capítulos.

Un primer capítulo, donde se analiza la gestión del conocimiento en el centro de los nuevos paradigmas, se comentan las principales líneas de investigación que se han desarrollado enfocadas a la gestión del conocimiento; así como las acciones que ejecutan las organizaciones de nuestro país y en especial, las de la provincia de Cienfuegos, con relación al tema objeto de estudio.



Un segundo capítulo, donde se realiza un diagnóstico de la situación actual de la organización, partiendo de un análisis del entorno para posteriormente diagnosticar el ambiente interno enfocado en los recursos y capacidades de la organización. Se definen tanto las competencias claves y secundarias que posee la organización como las brechas organizacionales.

Un tercer capítulo, donde se elabora una propuesta de lineamientos metodológicos que permitan desarrollar la gestión del conocimiento en la organización objeto de estudio.



CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 La dimensión social del desarrollo científico – tecnológico contemporáneo

La ciencia juega un papel fundamental en el desarrollo de la sociedad contemporánea. Devenida elemento central no sólo de la economía, la política o la ideología, sino también y en gran medida de la cultura; el estudio de su naturaleza, funciones, fuerzas motrices y agentes sociales por citar algunos de sus problemas más relevantes se convierten en cuestión clave para la sociedad del siglo XXI. Tanto es así, que la división del mundo en países desarrollados y subdesarrollados está íntimamente vinculada al problema de la polarización del conocimiento científico y a la capacidad de la sociedad para incorporar al proceso productivo sus resultados y su propio modo de hacer mediante el desarrollo tecnológico.

Hasta la década del 50 del pasado siglo encontramos en la literatura clásica sobre el fenómeno un predominio del enfoque tradicional de la ciencia, entendida esta como proceso de obtención y acumulación de conocimientos, y en su separación de la técnica y la tecnología como formas de actividad humana.

Diversos factores a escala mundial, que están esencialmente ligados al desarrollo del capitalismo luego de la crisis que significó la Segunda Guerra Mundial y al nacimiento con ello de nuevos paradigmas tecno - industriales, en lo que ocupó el papel central el uso intensivo de la química en los procesos productivos y el desarrollo de la producción metalúrgica, generaron un cambio en la visión del fenómeno ciencia y en su concepción sobre el diálogo que esta establece con la tecnología, la producción y la sociedad. Este enfoque aborda la relación de la ciencia con el resto de los componentes de un sistema muy contradictorio y multifacético, que van desde la tecnología, el hombre, la sociedad y el desarrollo, hasta la actividad técnico - productiva, el pensamiento teórico dominante, junto a los valores que todo ello encierra, y donde aparece la ciencia como su elemento dinamizador. Las etapas históricas del conocimiento científico marcan el advenimiento del capitalismo con el redimensionamiento de las relaciones que establecen entre ciencia – técnica - hombre, indicando un desarrollo particular de la cadena ciencia –técnica –sociedad -desarrollo, en virtud del lugar que ocupa la ciencia en ese sistema y modo de producción.



Así la integración vertical a partir del modo de producción capitalista está condicionada por un conjunto de factores que se convierten en su motor principal. Ella permite la relación estrecha entre investigación y progreso técnico, la búsqueda de un ascenso de los niveles de vida que indica la aparición de un nuevo patrón consumo: la ciencia; y la transición tecnológica de imágenes basadas en leyes simples a formas más complejas que exigen altos conocimientos científicos.

Estos elementos indican un proceso peculiar del desarrollo de la ciencia contemporánea que se manifiestan en la década del 50 del siglo XX como Revolución Científico - Técnica (RCT), la cual significó una transformación radical, cualitativa de la técnica y la tecnología que supone la sustitución de los medios de trabajo viejos por nuevos, cuyo funcionamiento está sujeto a principios nuevos para la utilización de la máquina.

La Revolución Científico Técnica no sólo provocó alteraciones y modificaciones en los patrones de desarrollo científico – técnicos (desarrollo de la informática, las nuevas alternativas energéticas, la conquista del espacio cósmico y la aplicación de los resultados de la química y la biología en los procesos productivos), sino que a su vez exigió la necesidad de buscar nuevos modelos, esquemas, estilos de pensamientos que explicaran estos nuevos fenómenos o procesos.

Esta nueva connotación aparece en la década del 70 y es desarrollada a partir del 90 con mayor intensidad cuando ocurre el proceso acelerado del desarrollo científico y tecnológico donde la biotecnología y la informatización de la sociedad se imponen como nuevos paradigmas de desarrollo tecno - científicos.

Este proceso acelerado del desarrollo científico – tecnológico se produce asociado a fenómenos que caracterizan el nuevo entorno competitivo, como internacionalización y globalización de los mercados, nuevos modelos de negocio, nuevos modelos de gestión, aparición de nuevos competidores y nuevas formas de organizaciones: organizaciones inteligentes (learning organization), disminución del ciclo de vida de los productos y servicios asociados a la disminución del tiempo de desarrollo de ellos, cambios tecnológicos asociados de una economía de producto a una economía de servicios centrados en el cliente, marketing, competitividad, transferencia tecnológica e innovación, los desarrollos alcanzados en el campo de la biotecnología (clonación, descubrimiento del mapa del genoma humano, desarrollo de vacunas que den cura de tres a cinco enfermedades diferentes etc.), el desarrollo acelerado de las tecnologías de la



información y las comunicaciones (internet, telefonía celular, televisión interactiva, el satélite, la telemedicina, las universidades y bibliotecas virtuales, las nanotecnologías), los cuales emergen como paradigmas que permiten y explican el desarrollo y desenvolvimiento de la ciencia y la tecnología en la contemporaneidad.

En este contexto primero la información y luego el conocimiento asociado al desarrollo de la Internet y las telecomunicaciones se identificaron como elementos claves de la sociedad para lograr ventajas competitivas en un período de tiempo determinado. Diversos modelos prácticos, como la gestión de la información y del conocimiento, se han desarrollado para manejar estos elementos en diferentes tipos de organizaciones, fundamentalmente en los países desarrollados.

Algunos indicadores a nivel mundial, que nos permiten valorar el desarrollo científico – tecnológico actual en que se enmarca la sociedad del conocimiento son:

- Se ha producido más información en los últimos treinta años que en los 500 anteriores,
- Mientras la población humana se ha duplicado cada cincuenta años, el número de científicos lo ha hecho cada quince años,
- El volumen total de información científico-técnica se duplica cada cinco años.
- El 90% de los científicos que han existido históricamente viven en la actualidad y el 75% de la información disponible hoy día se ha generado en los últimos veinte años.

En la sociedad actual matizada por una economía de negocios que presenta una situación crítica generada por la globalización, los nuevos perfiles de clientes cada vez más exigentes de productos y servicios que satisfagan sus crecientes necesidades, la competencia directa incrementada con nuevas compañías u organizaciones que acceden a los mercados objetivos completamente saturados de productos y servicios, y donde los ciclos de nuevos productos y servicios se acortan cada vez más, se establece la necesidad de enfrentarse ante estos cambios que se imponen con un nuevo enfoque.

Esta sociedad exige que la organización aprenda en equipo, convierta el conocimiento individual en organizacional, produzca ideas y soluciones innovadoras, todo esto para sobrevivir en un mundo cada vez más inestable, donde lo único seguro es la



incertidumbre y el cambio, para los cuales es necesario estar preparados para enfrentarlos.

1.2. La gestión del conocimiento en el centro de los nuevos paradigmas.

En la era industrial el valor de una compañía estaba dado por los bienes materiales que esta tuviera (tierra, máquina, materiales, stock en bancos) mientras que en la era del conocimiento se evidencia un cambio radical en la percepción que se tiene de la empresa dándole más valor a los activos intangibles que a los tangibles (Steward, 1997; Bueno, 1998; Edvinson y Malone, 1997; Viedna Martí, 2001) que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo de conocimiento estable de la empresa.

Son muchos los autores entre ellos Bill Gates, Nicholas Negroponte y otros tantos, los que han desarrollado documentos escritos sobre la nueva forma de hacer negocio en la Era digital. El paso acelerado de la era industrial a la de la información supone, un importante cambio de paradigma o forma de interpretar la nueva realidad a que se enfrentan las organizaciones de hoy.

Quesada, M. y Casado, J. M. (2000, p. 83-86): afirman que “Existen razones explicativas, tanto internas como externas para este cambio de paradigma que obligan a las empresas a sacar el máximo provecho a su capital intelectual y, por tanto, de su principal intangible: sus conocimientos”. Entre las razones externas que estos autores exponen encontramos: el contexto (global, virtual, y mucho más complejo), los clientes (cada vez más preparados, exigentes y con prioridades que cambian con mucha facilidad), y por último la competencia (aparición de nuevos entrantes, recorte de los ciclos de vida de productos y servicios).

En esta era de los intangibles (Bueno, 2002) el conocimiento ocupa el centro del interés, de ahí que la gestión del conocimiento comience a desarrollarse como una nueva filosofía de gerencia para apoyar el desarrollo organizacional. Siendo estudiada tanto por la comunidad académica y como por las propias organizaciones.

Sin dudas nos encontramos en una verdadera revolución del conocimiento como señalará muy acertadamente Peter Drucker.



Muñoz Calero, J. (2002, p. 64-66) plantea: “El conocimiento esencial que centra el interés de las empresas es aquel que de forma sustancial produce beneficios, que permite innovar y mantener de forma continua posiciones de ventaja competitiva en el mercado. La gestión del conocimiento se centra prioritariamente, por tanto, en buscar y seleccionar de entre todos los que operan en el entorno y en el intorno de las empresas, aquellos conocimientos claves para el desarrollo de las competencias fundamentales y diferenciadoras que requiere el negocio para competir con éxito en el mercado”.

Para competir con efectividad las organizaciones tienen que aprender a generar, identificar, evaluar, valorar, compartir y administrar sus conocimientos más valiosos.

Es un criterio comúnmente aceptado, especialmente en las “organizaciones inteligentes” que los trabajadores constituyen el recurso más importante con que cuenta una compañía para aumentar su competitividad y productividad. Si añadimos el hecho de que éstos son los únicos depositarios del conocimiento acumulado de la empresa, -de su capital intelectual-, adquieren aún mayor trascendencia, especialmente en una época donde el manejo de los activos intangibles es vital en la gestión.

Konosuke Matsushita citado por Fernández, A. (1999) afirmaba que: “Mientras que en el pasado, la esencia de la gestión ha consistido en la extracción de ideas de los directivos para ponerlas en manos de los trabajadores, en el futuro será el arte de movilizar los recursos intelectuales del colectivo”.

Este conocimiento del grupo es hoy en día una de las principales herramientas para la competitividad y la productividad. Incluso Davenport (1997) citado por Fernández, A. (1999) afirma que: “sin conocimiento, una organización no podría organizarse a sí misma; no podría mantenerse en funcionamiento como empresa”. Prahalad y Hamel hacen ver la necesidad de la identificación de nuevas oportunidades y la consecución de un liderazgo intelectual. Abogaron por un desarrollo de conocimiento, concretado en las competencias y capacidades necesarias para explotar las nuevas oportunidades de negocio, liderar la velocidad de cambio, y obtener un liderazgo de mercado.

Con los nuevos paradigmas de mercado y competencia, hay una restricción generalizada de los recursos empresariales que ha afectado por supuesto a los humanos. Ante esto, la búsqueda de la máxima eficiencia en las personas, mediante la transmisión del conocimiento es clave para lograr aumentar las competencias e incluso para la



supervivencia. Además es reconocido que la depreciación del valor de la información se produce muy rápidamente, y es necesario enriquecerla para que siga teniendo validez.

Está claro que si la empresa no aprende a sacar provecho de la información que tiene a su alcance y a capitalizar eficazmente el conocimiento que se genera de ella tendrá una desventaja difícil de superar. Es urgente desarrollar nuevas herramientas que aumenten la flexibilidad y la capacidad de respuesta interna y externa, a la innovación y la adaptación a los cambios frecuentes e inesperados. En la carrera por la competitividad, la compañía que logre encontrar la mejor forma de hacer llegar a su gente el conocimiento organizacional que necesitan, llevará una enorme ventaja para competir más eficientemente y tener éxito más rápidamente.

Las empresas manejan mucho riesgo al hacer descansar una gran parte de su conocimiento en pocos individuos. (Que por lo que saben son precisamente los más cotizados por sus competidores) se hace poco por lograr una mayor universalidad de ese conocimiento, y por compensar su difusión. Si no se hace un inventario de los conocimientos, la organización corre el riesgo de que por reducir plantilla reduzca conocimiento vital para su funcionamiento. Por el contrario, la empresa que potencia su capital intelectual puede utilizar este activo para sus retos y oportunidades de negocio. Ante el auge de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC) y la importancia creciente que han tomado los recursos humanos en las organizaciones se ha desarrollado un nuevo enfoque dentro de la gestión organizacional que involucra no sólo a los recursos humanos sino también las NTIC, los modelos de dirección y la cultura organizacional en general, la gestión del conocimiento.

1.3 La gestión del conocimiento. Aclarando algunos términos.

Antes de entrar a definir la gestión del conocimiento (GC) es necesario primeramente conocer algunos términos importantes. Para entender la definición de conocimiento es necesario comprender las transformaciones que sufren los datos hasta convertirse en conocimiento, esta transformación se muestra en el anexo 1.

Davenport, Beer y Long (1998, pp. 4 -19) citados por Llaveró Ruiz, G. (2000) plantearon: "... el conocimiento ya se ha instalado en la planta de arriba". Con ésta metáfora dichos autores ponen de manifiesto dos cuestiones importantes: primero, que la GC ya está en el pensamiento de los altos directivos de las empresas y segundo, que los comités de

calidad de las grandes empresas consumidoras de tecnología e innovación apuestan por dicho tema.

Dimensiones conceptuales del conocimiento.

La dimensión Epistemológica del conocimiento:

Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1995) presentan en su libro “The Knowledge-Creating Company” la teoría de generación de conocimiento organizacional. Esta teoría se basa en el proceso de comunicación del conocimiento en torno a modos de conversión entre el conocimiento tácito y el explícito, donde:

- **Conocimiento Tácito:** Es el conocimiento que no es de fácil expresión y definición, por lo que no se encuentra codificado. Dentro de esta categoría se encuentran las experiencias de trabajo, emocionales, vivenciales, el know-how, las habilidades, las creencias, entre otras.
- **Conocimiento Explícito:** Es el conocimiento que está codificado y que es transmisible a través de algún sistema de lenguaje formal. Dentro de esta categoría se encuentran los documentos, reportes, memos, mensajes, presentaciones, diseños, especificaciones, simulaciones, entre otras.

Dimensión ontológica del conocimiento.

- **Individual:** poseído por las personas.
- **Social:** poseídos por los grupos y la organización.

Debido a lo novedoso del término “Gestión del Conocimiento”, existen un sin número de definiciones, por lo que es necesario visualizar algunas de ellas para entender y establecer en forma práctica el significado de este término:

- Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés, Davenport (1997).
- Encarna el proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las Tecnologías de la Información, y las capacidades de creatividad e innovación de los seres humanos, Malhotra (1998).

- Es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización, Sveiby (1996).
- Es el 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, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor, Pávez Salazar (2001).
- Proceso continuo de ayudar a los individuos y a las organizaciones a aprender de sus propias experiencias, incrementar la capacidad de una persona para tomar decisiones efectivas, desarrollar nuevos conocimientos o descubrimientos por reflexión que tengan potencial para influir en el comportamiento organizacional, y la solución de problemas para el desarrollo o mejoramiento de procesos y productos, Cuauhtémoc (2000).
- Es una 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 (2000) citado por Pérez, Y. (2001).
- No es un producto de software o una categoría de software. La Gerencia de Conocimiento ni siquiera comienza con tecnología. Comienza con los objetivos y procesos del negocio y con el reconocimiento de la necesidad de compartir información. La Gerencia de Conocimiento no es más que administrar los flujos de información para dar la información correcta a la gente que la necesita, de tal manera que pueda usarla rápidamente, Gates (1999).
- Es la capacidad de una organización para administrar la creación, la difusión, la adaptación y la utilización de conocimientos valiosos y su integración en negocios, sistemas, procesos, productos, servicios. Además, como las capacidades y conocimientos de una organización son parte sustancial de su capital intelectual, la gestión del conocimiento es una actividad clave de la gestión del capital intelectual, Medellín Cabrera (2002).
- La creación del conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los

miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan, Nonaka y Takeuchi (1995)

Considerando las distintas definiciones presentadas anteriormente y sin realizar un análisis exhaustivo de las mismas, pues no constituye objeto del presente trabajo, se presenta una visión propia sobre el tema fundamentando así una concepción que sirve de “referencia” para el desarrollo de la presente investigación.

Gestión del conocimiento: es el proceso sistemático que utiliza el conocimiento individual y colectivo de la organización orientado a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor en pro de obtener ventajas competitivas sostenibles.

La gestión del conocimiento se proyecta como una efectiva herramienta de administración, organización, producción y distribución del conocimiento que puede ser utilizado tanto en organizaciones lucrativas y no lucrativas, ya que es un método de gestión que involucra a todos los miembros de la organización, y se sustenta en pilares básicos como la gestión de los recursos humanos, la gestión de la información y la utilización de las NTIC.

La gestión del conocimiento en cualquier organización tiene como objetivos generales Localizar, Recoger, Organizar, Clasificar, Valorar, Transferir y Difundir, el resultado de unión de la información disponible y las opiniones, experiencias y puntos de vista que aportan todos los integrantes de la organización, para utilizarlas en su beneficio.

Asumiendo que son los individuos, y no las organizaciones los verdaderos depositarios y gestores de la fuente fundamental de ventaja competitiva, el conocimiento, se busca utilizar sus capacidades y experiencias, con los siguientes objetivos específicos:

- Utilizar al empleado como motor de la innovación, que la fuente principal sea interna,
- Crear en la organización una cultura de mejora y aprendizaje continuo,
- Medir y compartir el efecto de cada uno de los empleados en la organización,
- Transformar el conocimiento del personal en competencias organizacionales y ventajas competitivas,
- Relacionar directamente la motivación del personal con los objetivos y los éxitos corporativos,



- Capitalizar el conocimiento creado, y lograr un retorno en la inversión en formación del personal y en el conocimiento de nuestros clientes y competidores,
- Buscar nuevas estrategias de experimentación y solución a los problemas,
- Aprender más rápidamente y sacar mejor provecho de nuestra experiencia, y
- Transferir de la forma más rápida y efectiva del conocimiento adquirido en la organización para que la información no pierda su valor.

La GC es un instrumento directivo de primera magnitud, capaz de contribuir sustancialmente al éxito y desarrollo de la organización, para ello se apoya en determinados principios básicos, Davenport (1997) citado por Zorrillo, H. (1997), como son:

1. Gerenciar el conocimiento es costoso:
2. La gerencia efectiva del conocimiento requiere soluciones híbridas de gente y tecnología.
3. La gerencia del conocimiento es altamente política.
4. La gerencia del conocimiento requiere gerentes del conocimiento.
5. La gerencia del conocimiento brinda más beneficios a partir de "mapas" que a partir de modelos, más a partir de mercados que a partir de jerarquías.
6. Compartir y utilizar conocimiento con frecuencia son acciones no naturales.
7. La gerencia del conocimiento significa mejorar los procesos del negocio que se basan en conocimiento.
8. El acceso al conocimiento es sólo el principio.
9. La gerencia del conocimiento nunca termina.
10. La gerencia del conocimiento requiere un contrato de conocimiento.

Dado que la GC trata problemas culturales, estratégicos, tecnológicos y de procedimientos, es importante que las personas dispongan de métodos y herramientas adecuadas a la hora de compartir el conocimiento, y que las soluciones sean diseñadas de acuerdo a los problemas específicos que cada uno tiene en su mente.

La GC se basa en la integración de tres factores fundamentales(ver Anexo 2) que están presente en cualquier organización según afirman Saavedra y Verdugo (2000), ellos son: la cultura, la tecnología y los procesos.

- **Tecnología**

La aparición de las NTIC (datamining, datawarehouse, internet, televisión interactiva, satélite, entre muchas otras) han facilitado el análisis y distribución de la información y el conocimiento, han servido de catalizadores en el impulso que ha tenido en estos últimos años la GC.

En una entrevista realizada a Carla O'Dell (2000, pp. 64 – 68) afirma que: “.... La tremenda madurez que han alcanzado las NTIC han estimulado el desarrollo de la GC...”, igualmente plantea: “... La gestión del conocimiento no es tecnología pero desafío a quien trate de llevarla a cabo sin ella.”

Evidentemente la informática y las TIC juegan un papel crucial como apoyo a la interacción y procesamiento de la información que sirve de base para la GC, reconociendo siempre que son las personas las únicas capaces de generar, transferir, actualizar, asimilar, internalizar y aplicar el conocimiento según el nivel de motivación alcanzado, lo cual con la ayuda de las TIC se hace más eficientemente. Núñez Calero (2002).

Para McCune (2000, pp. 48 - 51) “La GC abarca todo un abanico de actividades relacionadas con el software, tales como programas de groupware, almacenes de datos, intranets y software para la gestión de documentos. Cualquier tecnología que permita almacenar, recuperar, encontrar o analizar datos informáticos aparece como producto afín a la GC”.

- **Cultura**

Cuando se habla de GC es imprescindible hablar de la cultura organizacional, porque esta constituye el punto de partida para desarrollar cualquier proceso de gestión o determinar la estrategia de desarrollo de la organización.

La cultura organizacional se refiere a un patrón de conducta común, utilizado por los individuos y grupos que integran la organización con personalidad y características propias y que distingue a una organización de otras.

Una cultura de compartir permite a todos los miembros de la organización fomentar y forjar una cultura dominante, que incluya el valor a lo que cada persona sabe. Es el elemento clave de toda la organización y de ella depende en gran medida el éxito de cualquier acción que se pretenda realizar vinculada a la GC.



Carla O'Dell (2000, p. 65) plantea que “el sistema inmunitario en las empresas es la cultura, y si la cultura no es receptiva, las mejoras prácticas, a pesar de ser eficaces, serán rechazadas”.

- **Procesos.**

Cambios en los procesos que favorezcan la compartición de información y conocimiento, teniendo en cuenta que el conocimiento debe considerarse como un producto más a obtener en la realización de las tareas cotidianas.

Por tanto, el rediseño de procesos de negocio se considera como un paso previo en la gestión del conocimiento, por lo que es necesario realizar una buena gestión de los procesos para alcanzar este objetivo.

Para comprender la gestión de procesos es necesario conocer algunos conceptos claves. Un proceso es la organización lógica de personas, materiales, equipamientos, energía e información en actividades de trabajo diseñadas para producir un resultado final requerido (productos o servicios).

Un sistema es una serie de funciones o actividades (subprocesos) en un organismo que trabajan en conjunto en pro del alcance de los objetivos de la organización.

Los procesos críticos son aquellos volcados directamente al alcance de la misión de la organización.

Los macro procesos son todas las actividades que abarcan operaciones ejecutadas por más de un departamento o área funcional dentro de la organización. Estos también son llamados procesos ínter funcionales.

Los micro procesos son todas las actividades de exclusiva competencia de un determinado departamento ejecutadas apenas dentro de una única unidad organizacional-funcional. Estos también son llamados procesos funcionales.

Los clientes son personas, instituciones u órganos que determinan la calidad de un proceso que pretenden servirlo determinando las medidas en que este con su salida a logrado satisfacer sus necesidades y expectativas.

Los proveedores son personas, instituciones u órganos que proveen, observando las exigencias del cliente, información, equipamiento, materiales, etc.

El ejecutor es cualquier persona, institución, departamento o grupo que realiza determinada actividad en función de producir un producto o servicio.



Por último la gestión de procesos es el conjunto de actividades empresariales que garantizan la satisfacción de las necesidades de un cliente en términos de tiempo, costo y calidad.

Una correcta organización de la gestión del conocimiento contribuye a: 1) expandir o difundir el conocimiento por toda la organización con el objetivo de incrementar el valor de los productos y servicios que se ofrecen y con ellos la satisfacción de las necesidades cada vez más crecientes de los clientes, 2) mejorar la accesibilidad al conocimiento y la información por parte de los trabajadores al hacerla disponible en cualquier momento que estos la necesiten para la toma de decisiones, 3) facilitar el proceso de colaboración e investigación constante al incrementar las oportunidades de colaboración, el intercambio de conocimiento tácito y explícito entre las personas, 4) atraer y retener a las personas, 5) fomentar la innovación en las organizaciones al incentivar en los trabajadores el espíritu emprendedor y creativo, 6) establecer una diferenciación entre la organización y las otras de su tipo en el mercado al crear ventajas competitivas, 7) compartir las mejores prácticas entre todos los trabajadores, enseña a quien recurrir en caso de consulta y a utilizar herramientas, conocimientos, habilidades y contactos que sean necesarios para el desarrollo y mejoras en el desempeño, 8) garantiza que la pérdida de empleados no suponga una “descapitalización intelectual” de la organización, ya que el conocimiento que posea ha sido formalizado.

Internacionalmente la gestión del conocimiento está tomando cada vez mayor relevancia en el desarrollo sustentable de las organizaciones, en tal sentido se destaca los esfuerzos realizados por empresas consultoras (Ernst & Yong, Arthur Anderseng conjuntamente con APQC, KMPG Consulting, Norton y Kaplan); los realizados por instituciones financieras y compañías de seguro (Canadian Imperial Bank, SKANDIA) y los realizados por empresas de alta tecnología (Hewlett Packard, Dow Chemical, Microsoft).

Algunos de los autores interesados por el estudio de la gestión del conocimiento la abordan desde diferentes aristas de investigación:

1. El desarrollo de modelos teóricos que sirvan para estudiar el comportamiento de la organización para lo que construyen modelos dinámicos que faciliten el aprendizaje mediante simulaciones, en tal sentido, se distinguen los modelos de medición del capital intelectual desarrollados por Norton y Kaplan (1996); Brooking (1996);

Edvinsson y Malone (1997); Steward (1994); Euroforum (1998); Bueno (1999); Arthur Andersen y APQC (1999); Sveiby (1997); Carisoto (2002); Medellín (2002); Sarriegui (2000) y los modelos de clasificación y medición de la gestión del conocimiento desarrollados por Nonaka y Takeuchi (1995); Tejedor y Aguirre (1998); Arthur Andersen (1999); Iriarte (2000).

2. El desarrollo de métodos y herramientas que permitan la implantación de esos modelos teóricos en casos de empresas reales, en tal sentido se destacan las herramientas tecnológicas para la gestión del conocimiento abordadas por Valerio (2002); Grau (2002); Pavez Salazar (2001); Herrera (2002); Núñez (2002); Álvarez (2002), Losano, Sevilla y Valtueña (2000); Pérez y Coutin (2002).
3. Los que vinculan la gestión del conocimiento a diversos aspectos estratégico en la creación de valor de la empresa, en tal sentido se encuentran quienes consideran la información como recurso estratégico para la organización, en este aspecto se destacan Owen (1998); Horton y Burk (1985); Cornella (1994); Rodríguez Núñez (1999); Chaín Navarro (1999); Paños Álvarez (1999); Ponjuán (2000); Rezende (2001); Vieira da Cunha (2001); Rangelov (2002); y por último la gestión del conocimiento asociado a los recursos y competencias claves de la organización desarrollados por Barney (1991); Grant (1991); Jacobsen (1988); Navas y Guerras, 1998); Hansen y Wernerfelt (1998); Prahalad y Hamel (1990); López Sintas (1996); Cuello de Oro (1998); Sainz Ochoa (2001); Viedna Martí (2001); López (2002).

Sin pretender ser exhaustivos comentaremos las aportaciones más sobresalientes en cada línea de investigación identificada.

Aportes en la primera línea:

- **Los modelos de medición del capital intelectual:**

El objetivo fundamental de estos modelos es servir de herramienta para identificar, clasificar y valorar los activos intangibles.

1. **Norton y Kaplan:** desarrollaron el modelo Balanced Scorecard en 1996 para medir los resultados obtenidos por la organización a través de una serie de indicadores financieros y no financieros. Este modelo presenta cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos internos de negocio, y aprendizaje y mejora) y dentro de cada bloque se distinguen dos tipos de indicadores: indicadores driver (factores condicionantes de otros); indicadores output (indicadores de resultado). Este es uno

de los primeros trabajos en que se busca una visión integral de los sistemas de medición para la gestión. Su aportación fundamental estriba en que además de considerar los aspectos financieros considera otras distintas naturalezas (mercado, procesos internos y aprendizaje).

2. **Edvinson y Malone:** desarrollaron el Modelo Skandia Navigator en 1997, el enfoque de Skandia parte de que el valor de mercado de la empresa está integrado por el Capital Financiero y el Capital Intelectual, dividiendo al capital intelectual en cuatro bloques: Capital Humano; Enfoque Procesos; Enfoque Clientes, y Enfoque de Renovación y Desarrollo. Estos bloques están relacionados entre sí y con el Enfoque Financiero, siendo el elemento central el Capital Humano. Este modelo pone en evidencia la necesidad de analizar a la empresa desde diferentes perspectivas o enfoques para la consecución del éxito en el contexto de una economía globalizada
3. **Euroforum:** El Modelo Intelect, nació en el año 1997 con la pretensión de presentar una metodología de análisis y una propuesta de modelo de medida del Capital Intelectual. El modelo responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos hasta ahora no evaluados de forma estructurada por las empresas. Pretende ofrecer a los gestores información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa. También pretende acercar el valor explicitado de la empresa a su valor de mercado, así como informar sobre la capacidad de la organización de generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo. Divide al capital intelectual en tres bloques (capital humano, capital estructural y capital relacional). El modelo también se caracteriza por incorporar una serie de dimensiones interesantes. Presente/Futuro: estructuración y medición de los activos intangibles en el momento actual y sobre todo, revelar el futuro previsible de la empresa, en función a la potencialidad de su Capital Intelectual y a los esfuerzos que se realizan en su desarrollo.
4. **Eduardo Bueno:** desarrolló el modelo de Dirección Estratégica por Competencias: El Capital Intangible (1999), profundiza en el concepto de Capital Intelectual, mediante la creación del modelo de dirección estratégica por competencias. En este modelo el capital intelectual es analizado como capital humano, capital organizativo, capital tecnológico y capital relacional. El modelo ofrece las pautas o guías de actuación siguientes: Cómo crear, cómo innovar, y cómo difundir el conocimiento; cómo identificar el papel estratégico de cada "competencia básica distintiva" y de cada uno

de sus componentes; cómo conocer cuales son los valores que las personas incorporan a la organización; cómo saber o cómo crear conocimiento a partir de los conocimientos explícitos y tácitos existentes en la empresa; cómo saber hacer o cómo lograr el desarrollo de capacidades que facilitan la sostenibilidad de la ventaja competitiva; cómo trabajar y compartir experiencias en el seno de la organización; cómo comunicar e integrar ideas, valores y resultados; como comprender colectivamente y cómo liberar los flujos de conocimientos por la estructura organizativa o como proceso que lleve a la empresa a la consideración de "organización inteligente".

- **Los modelos de medición de la gestión del conocimiento:**

Vamos a hacer un breve comentarios sobre cuatro de ellos, el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) que ha marcado todo el desarrollo posterior de este campo; el modelo KPMG (Tejedor y Aguirre, 1998), que ha participado en la elaboración del modelo Intelect; el modelo Arthur Andersen (1999) y por último el modelo desarrollado por Iriarte (1999).

1. **Nonaka y Takeuchi:** desarrollaron el Modelo de Creación del Conocimiento en 1995, estos autores sugieren que de la combinación de las dimensiones epistemológica y ontológica surge un modelo de espiral de conocimiento, en el cual el conocimiento es creado a través de la interacción dinámica entre los diferentes modos de conversión del conocimiento: socialización, externalización, internalización y combinación, consideran además que las interacciones que se producen entre ambas modalidades de conocimiento juegan un papel central en el aprendizaje organizativo y en la producción de innovaciones. Cuando el conocimiento tácito interactúa con el explícito, la innovación emerge. Las empresas innovan transformando el conocimiento individual (fundamentalmente tácito) en organizativo (ya sea tácito o explícito).
2. **Tejedor y Aguirre:** por su parte desarrollaron el modelo KMPG Consulting en 1998, una de las características esenciales de este modelo es la interacción de todos sus elementos, que 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 están conectados entre sí.
3. **Arthur Andersen conjuntamente con APQC:** desarrollaron un modelo de administración del conocimiento organizacional apoyado en cuatro facilitadores

(liderazgo, cultura, tecnología y medición), este modelo reconoce la necesidad de 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 usarla para crear valor para los clientes.

4. **Iriarte Mariano:** inició en 1999 en el Instituto de Máquinas y Herramientas (IMH) un proyecto de gestión del conocimiento que devino en modelo práctico para ordenar la GC en la praxis empresarial. Este modelo posee tres dinámicas claves (dinámica organizativa, dinámica de la información y dinámica autoalusiva). La dinámica organizativa está compuesta por lo que ellos llamaron subsistema de decisión y comunicación y por el subsistema cultural; la dinámica de la información está compuesta por el feedback (elemento clave de dicha dinámica) y el tratamiento y distribución de la información; y por último la dinámica autoalusiva, en la que se hace un cuestionamiento de la praxis, de su resultado y de todo aquello que influye en ella, en dicha dinámica se parte de una identificación de la diferencia que existe entre la situación actual y la situación deseada para posteriormente rediseñar los objetivos y acciones en función de obtener el estado deseado.

Aportes en la segunda línea de investigación:

1. **Valerio (2002)** presenta una clasificación de las herramientas de la gestión del conocimiento agrupadas en: repositorios de almacenamiento (datawarehouse, datamining, text mining), tecnologías de redes (intranet, extranet, portales), plataformas de aplicaciones (Lotus notes, Microsoft) y tecnologías de inteligencia artificial (sistemas inteligentes, sistemas multiagentes). Este autor vincula estas herramientas a diferentes áreas de aplicación entre las que se destacan: inteligencia empresarial, aprendizaje organizacional, procesos, competencias y administración de la experiencia.
2. **Pavez Salasar (2001):** presenta por su parte otra clasificación relacionada con las herramientas de apoyo a la gestión del conocimiento agrupándolas en: generación de conocimiento (text mining, data mining, web mining, sistemas inteligentes de apoyo a las decisiones, sistemas expertos, agentes inteligentes); facilitadores de la generación de conocimiento (Lotus Notes, NetMeeting, Email, Intranets/Extranets y Portales, Grupos de discusión); y por último se encuentran las herramientas de mediciones de conocimiento

3. **Grau** (2000): presenta una clasificación de las herramientas de gestión del conocimiento divididas en 5 grandes grupos: herramientas de búsquedas (Directorios, buscadores o motores de búsquedas y metabuscadores); herramientas de personalización de la información (Netscape, Compass Server, Broadia, Automated Work Distributor); de trabajo en grupo (Groupware, Dataware Knowledge Management Suite 3.0, Lotus Notes, Teamware, Microsoft Netmeeting); Portales corporativos (Verity Portal Once, Novell Portal Server); y las herramientas de simulación (Teamprocesswise, Project Challenge, ProSim).

Aportes en la tercera línea de investigación:

- **Información como recurso estratégico para la empresa.**

A partir de los años 80 después de los artículos publicados por Horton (1982 - 1985) comienza a considerarse la información como recurso valioso para la organización, estableciéndose las bases para la gestión de los recursos de información que hoy ya se ha convertido en una disciplina en la que participan profesionales de diferentes campos de investigación pero con el mismo fin de que ella obtenga un mayor valor para las empresas y que logren utilizarla y enriquecerla constantemente.

1. **Owen** (1998): logró quizás el modelo que más impacto ha causado en el ambiente empresarial y que él denominó "La gestión de la información como una triple hélice", plantea en primer lugar que lo importante no es el soporte en que se encuentre la información sino su contenido, en segundo lugar considera que los gastos en sistemas tecnológicos para la información sean vistos como un gastos para recursos y no como gastos generales de funcionamiento, y por último se debe analizar la coordinación del recurso dentro de la propia organización.
2. **Horton y Burk** (1985): idearon una metodología para identificar los recursos de información en la organización, esta metodología puede ser aplicada a cualquier tipo de organización y en cualquier nivel jerárquico de la misma, o en toda ella. Consta de cuatro partes a través de las cuales se puede llegar a conocer cuáles son y dónde se hallan los recursos de la información de una organización, además de lograr saber quienes lo utilizan, con qué costo y cuál es el valor del resultado obtenido.
3. **Paño Alvarez** (1999): plantea que la información como recurso estratégico competitivo de la empresa puede ser considerada en dos dimensiones de

explotación, la primera dimensión que lo asocia a disponer de información sobre el entorno antes que los competidores, a fin de explotar las oportunidades con anterioridad y en una segunda dimensión disponer de nuevas armas competitivas a partir del desarrollo y aprovechamiento de la información interna y su transformación en el conocimiento de la organización (know how), innovando en productos y procesos, desarrollando recursos intangibles, etc.

1. La gestión del conocimiento asociado a los recursos y capacidades claves de la organización.

Este último enfoque ha sido considerado para desarrollar la propuesta que se presenta en este trabajo de investigación, por lo cual será abordado con mayor énfasis

En este sentido se analizarán todos aquellos factores del contexto empresarial que influyen de alguna manera en la creación de valor de la organización y su interrelación con los recursos y capacidades organizacionales.

El éxito empresarial está influenciado por diferentes factores que a criterio de varios autores pueden agruparse en tres categorías:

- Factores macroeconómicos, relacionados con el marco económico general.
- Factores sectoriales, que puedan afectar a la empresa en función de la naturaleza de su actividad económica.
- Factores empresariales, que tienen que ver con las características intrínsecas de la propia organización.

De ahí que el diagnóstico estratégico constituya un examen del entorno actual y futuro donde se desarrolla la actividad de la organización, así como se realiza el análisis de las capacidades internas, todo esto permite precisar el potencial de la organización en la relación con su entorno y evaluar sus recursos y capacidades frente a la competencia (Menguzzato M, 1991).

Para el diagnóstico estratégico se tendrá en cuenta el análisis del entorno, de manera general se refiere a todo aquello que es ajeno a la empresa como organización. El entorno se refiere a todos aquellos factores externos a la empresa que tengan influencia significativa en la estrategia empresarial y que la misma no pueda controlar.

Diagnóstico externo o del entorno.

El objetivo del diagnóstico del entorno es el análisis o descubrimiento de los retos, impactos, amenazas y oportunidades que el ambiente exterior de la empresa ofrece a su desarrollo estratégico.

Este diagnóstico se divide en dos niveles:

- Entorno general o macroentorno.
- Entorno específico.

Los instrumentos de análisis de ambos tipos de entorno son bastante diferente, razón por la cual se justifica su estudio por separado.

- **Análisis del entorno general.**

El entorno general está formado por el conjunto de condiciones que afectan a la totalidad de las organizaciones y que son potencialmente relevantes para la organización objeto de estudio.

Es necesario definir los límites del entorno que se quiere analizar, en función de las necesidades de la organización, es decir, de aquellas variables que se considera que van a tener un impacto significativo en su actividad. La importancia de esta primera delimitación es relevante, ya que discrimina significativamente el tipo de información al que hay que acudir para llevar a cabo el análisis. No son las mismas variables del entorno que afectan a una empresa multinacional, que a otra que desempeña su actividad en el ámbito nacional o local.

Según Bueno (1996) citado por Rizo, N. (2001) estas variables pueden agruparse en socio – cultural, económica, tecnológica y político – legal.

- **Dimensión socio – cultural:** recoge tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que rodean a la organización como las condiciones culturales, ecológicas, demográficas, religiosas, educativas y étnicas del sistema social, índices de desarrollo social y cultural y avances.
- **Dimensión económica:** afecta a la naturaleza y la dirección del sistema económico donde se desenvuelve la organización. Los principales indicadores económicos serán las variables claves de esta dimensión, pudiéndose mencionar: evolución del costo de la vida nacional y regional, índice de crecimiento de la economía y el sector en que se desarrolla la organización.

- **Dimensión tecnológica:** Evolución de la tecnología y tendencias en el mercado a la introducción de nuevos procesos que mejoran la posición competitiva y demandan nuevas calificaciones. Este aspecto puede ser muy importante para evitar la obsolescencia y promover la innovación a través de nuevos productos o técnicas o por la mejora de los existentes.
- **Dimensión político - legal:** integra los factores administrativos, legales y reguladores dentro de los cuales la empresa debe operar. Muchos de estos factores (impuestos, salarios mínimos, condiciones laborales, protección al consumidor, medio ambiente, etc) pueden ser considerados como restrictivos hacia la organización, aunque también otros pueden ser considerados favorables, (ayudas públicas, protección legal, entre otros).

Para realizar este análisis se utilizan los modelos de previsión y de prospectiva. En un entorno estable, con pocos cambios se utiliza la previsión que no es más que la apreciación acompañada de un cierto grado de confianza (probabilidad), de la evolución de unas variables hacia un horizonte dado. Se trata de una apreciación cuantificada a partir de datos del pasado, generalmente válida si se producen pocos cambios respecto a dicho pasado. En entornos turbulentos y dinámicos en los que abundan los cambios y estos suelen ser muy rápidos, no esperados y desconectados de la experiencia pasada, se utilizan los métodos prospectivos. La prospectiva es una panorámica de futuros posibles, es decir, situaciones no improbables, de forma que el futuro se explica tanto por la acción de las personas como por determinismos del pasado (Menguzzato y Renau, 1991).

Entre los instrumentos que reúnen estas características y que más se han difundido en los últimos años están el método de los escenarios, el método DELPHI y el perfil estratégico del entorno. (Ver anexo # 3).

Si bien el análisis del entorno general aporta información muy valiosa sobre el ambiente al que pertenece la entidad, este no es suficiente. El análisis de este entorno se complementa con el análisis del sector o industria en el que opera la organización, es decir el llamado entorno específico. La necesidad de este análisis se debe al hecho de que el atractivo de la industria constituye el primer determinante fundamental del beneficio de la entidad.

- **Análisis del Entorno Específico.**



El entorno específico o competitivo de la organización esta constituido por un conjunto de actores y factores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la organización y en los de sus competidores; constituyendo así un elemento esencial para la misma por lo que su conocimiento y estudio de su evolución son cuestiones claves a la hora de diseñar estrategias, de acuerdo con Porter (1982) citado por Pardiñas, V. (2000) los elementos del entorno competitivo o fuerzas competitivas se pueden agrupar en cinco conjuntos representados en el anexo # 4.

Cada una de estas cinco fuerzas competitivas, así como sus combinaciones, influyen sobre los resultados a obtener en un entorno competitivo.

La interacción de estas fuerzas pueden aparentemente desalentar a los competidores, no obstante, si se profundiza por debajo de la superficie y se analiza las fuentes de cada una de ellas marcan los puntos fuertes y débiles de la empresa, se refuerza la posición dentro del sector, se aclara las áreas en donde los cambios estratégicos pueden producir mejores resultados y se señala las áreas donde las tendencias del sector prometen tener la máxima importancia, ya sea como oportunidad o como amenaza. Estas fuerzas determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de formulación de estrategias.

- **Diagnóstico interno.**

El análisis interno busca determinar y evaluar el conjunto de factores que constituyen las fortalezas y debilidades más notables de la organización y que constituirán el grupo de variables endógenas que configuran el diagnóstico interno de la organización.

El planeamiento estratégico desarrollado a lo largo de los años ochenta del pasado siglo concedía gran importancia a la dimensión externa del problema estratégico de la empresa, destacando la necesidad del análisis e interpretación del entorno como elemento condicionante del comportamiento empresarial y por lo tanto, de sus resultados.

En los últimos años de la década de los noventa, trabajos como los realizados por Jacobsen (1988), Hansen y Wernerfelt (1989), citado por Sainz Ochoa (2001) ponen de manifiesto la existencia de resultados divergentes entre empresas pertenecientes a una misma industria y señalan la importancia que corresponde a los aspectos propiamente empresariales en la explicación de tales diferencias.

En un entorno cada vez más dinámico, turbulento y abierto el problema estratégico no se acota solamente con el análisis de entorno (la determinación de la estructura de productos y mercados, la formulación de plan de marketing o el estudio de los competidores, etc.) sino que contempla la dinámica del comportamiento empresarial y el análisis de su capacidad para crear habilidades difíciles de imitar. Grant (1991).

En los últimos años, ha cobrado especial interés la Teoría de los Recursos y Capacidades, la cual centra su atención en el análisis de los recursos y capacidades que poseen las empresas, así como en sus diferencias y en la importancia que tiene este hecho para explicar la evolución de los resultados. Así, el análisis de recursos y capacidades busca identificar el potencial de recursos y habilidades que posee la empresa o a los que puede acceder (Navas y Guerras, 1998).

- **Análisis de recursos de la organización.**

Los recursos y capacidades de una organización juegan un papel cada vez más importante en la definición de la identidad de la empresa, con el enfoque de dicha teoría, el punto de interés se orienta hacia el comportamiento organizacional al dar relevancia a los recursos y capacidades de la misma como elemento clave del éxito estratégico.

La clave para la consecución del éxito estratégico radica en la capacidad de la empresa para establecer una ventaja competitiva duradera. Barney (1991, p. 112) plantea que una empresa tiene una ventaja competitiva “cuando implementa una estrategia de creación de valor que no esta siendo implementada por ningún otro competidor actual o potencial”, y esta ventaja es sostenible “cuando estas otras empresas no pueden duplicar los beneficios de esta estrategia”.

Por su parte, Sainz Ochoa (2001, p. 120) plantea que “una empresa adquiere una ventaja competitiva cuando dispone de una característica particular y relevante para el éxito de su negocio, que la coloca en una situación de superioridad con respecto a sus competidores”. El calificativo duradero se refiere al mantenimiento de esa superioridad en



el tiempo, independientemente de los cambios que puedan ocurrir en el conjunto de factores externos que influyen en la empresa.

La posesión por parte de la empresa de recursos valiosos, escasos, inimitables e imperfectamente insustituibles, y su combinación para la generación de capacidades, constituye la fuente de ventajas competitivas duraderas, Grant (1995), Amit y Schoemaker (1993) y Barney (1991) citados por Sainz Ochoa (2001, p. 125).

La teoría de los recursos y capacidades considera como elemento central a los recursos, constituyéndose en su elemento básico de análisis, Grant (1991).

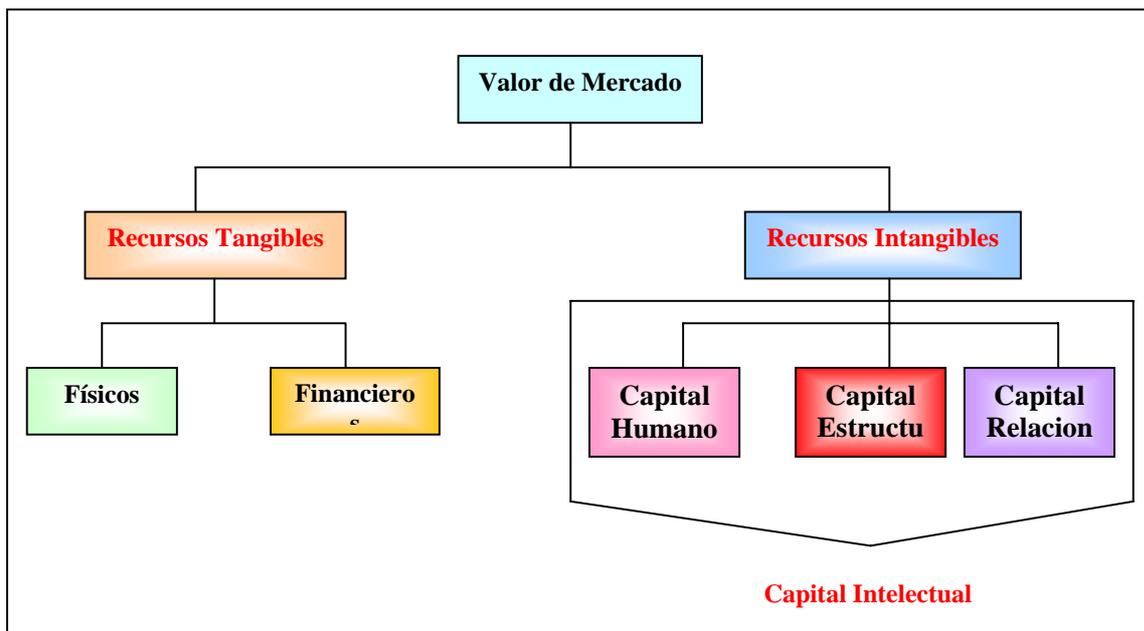
Existen muchas definiciones en la literatura consultada referente al término recursos, pero de forma general se puede entender como cualquier factor o elemento que utiliza la empresa para poder obtener los bienes o servicios que oferta a sus clientes. De igual modo se han propuesto diferentes clasificaciones de los recursos de la empresa, la más elemental y que mejor sintetiza la aportación clave de este enfoque es la que distingue entre recursos tangibles e intangibles, Grant (1991), Wernerfelt (1984), Viedna Martí (2001), Sainz Ochoa (2001).

- **Recursos tangibles:** son aquellos que tienen una expresión material en forma de elementos productivos físicos o medios financieros. Son los recursos más fácilmente identificables, apareciendo en la relación de inventario del patrimonio de la organización. Su valoración está recogida en los documentos contables, también conocidos como activos tangibles o capital contable.
- **Recursos intangibles:** son aquellos factores que no tienen una manifestación material o física. Son recursos que guardan relación con el conocimiento y la información. La identificación de tales recursos, dada su intangibilidad. No aparecen recogidos en los registros contables de la organización. Tienen un carácter muy diverso, pudiéndose incluir en esta categoría desde los derechos de propiedad intelectual, la reputación de la empresa, el conocimiento tecnológico de productos y procesos, la calidad y fidelidad de los clientes hasta las habilidades, experiencias y conocimientos de las personas.

Los activos más valiosos de una empresa ya no son los activos tangibles (recursos tangibles) tales como la maquinaria, los edificios, las instalaciones, los stocks y los depósitos e los bancos, sino los activos intangibles (recursos intangibles) que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, experiencias, valores, actitudes de las personas

que forman parte del núcleo estable de la empresa. A estos activos intangibles se les denomina igualmente en la literatura capital intelectual, activos intangibles o activos invisibles y comprenden todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa.

En la figura # 1 se muestra la descomposición del valor de una empresa dada por Euroforum (1998), que recoge de forma comprensible todos los elementos tangibles e intangibles, que pueden generar valor para la empresa.



Fuente: Euroforum, 1998

Figura 1: Descomposición del valor del mercado de la empresa

En nuestro trabajo utilizaremos la descomposición anteriormente abordada.

En la literatura consultada existe un gran número de indicadores propuestas por diferentes autores para cuantificar los recursos tangibles e intangibles de las organizaciones, en el anexo # 5 se muestran algunos de los indicadores más frecuentemente utilizados.

Para nuestro estudio se seleccionaron algunos de esos indicadores con los cuales valorar dichos recursos en la organización objeto de estudio, los cuales serán comentados a continuación:

Recursos Tangibles:

Se contempla el contenido de los recursos tangibles y que a los efectos de este trabajo hemos agrupado en activos físicos y financieros.

1. Activos físicos:

Los aspectos que mejor contribuyen a establecer diferencias en términos de recursos físicos disponibles en la organización objeto de estudio, son las variables:

- **Estado técnico de las instalaciones:** se refiere al estado constructivo actual del inmueble, distribución en planta, ventilación, iluminación, etc.
- **Número de trabajadores:** se refiere al total de trabajadores que laboran en la organización.
- **Disponibilidad y estado actual de la tecnología:** se analiza con la finalidad de conocer con que tecnología cuenta y su estado actual, de forma que permita conocer las posibilidades para implementar la gestión del conocimiento en dicha organización.

2. Activos financieros:

La inclusión de los recursos financieros como otra categoría diferente dentro de los recursos tangibles adquiere significado si se considera en el sentido en que lo hace Grant (1991), quien con este concepto, trata de aproximarse al análisis de la estructura financiera de la empresa, pretendiendo identificar su capacidad de endeudamiento y de generación de recursos propios, con los que poder soportar decisiones de inversión

El estudio de la estructura financiera de la organización puede realizarse a partir de los siguientes indicadores:

- **Ingresos**: se refiere al ingreso que recibe el centro por concepto de ingresos provenientes del presupuesto del estado, y provenientes del sector de producción de bienes y servicios.
- **Costos**: se refiere a los costos asociados a la realización de los servicios científico - técnicos y demás actividades que realiza como parte de su objeto social.
- **Gastos**: se refiere a los gastos asociados a la realización de los servicios científico - técnicos y demás actividades que realiza como parte de su objeto social.
- **Utilidades**: se refiere a las ganancias que se obtienen al restar ingresos contra gastos.

Recursos Intangibles:

En el orden práctico, la valoración de los recursos intangibles se puede abordar desde dos puntos de vista (Cuello de Oro, 1998) citado por Sainz Ochoa (2001) considerarlos como:

1. Variable stock y medir el nivel que se ha alcanzado tras su proceso de acumulación.
2. Variable flujo que puede ser valorada a partir de la estimación del esfuerzo que la empresa esta desarrollando para alcanzar el nivel de acumulación de ese activo.

Dentro de la primera perspectiva pueden utilizarse distintas metodologías alternativas que se agrupan en técnicas basadas en el coste, el mercado o en valoraciones económicas.

En nuestro trabajo abordaremos el análisis de los recursos intangibles desde la segunda perspectiva que los considera como variables flujos, para ello utilizaremos un conjunto de indicadores que permitirán expresar de un modo más específico la calidad de la utilización de tales recursos.

Siguiendo el planteamiento sugerido por Steward (1997) citado por Viedna Martí (2001); Euroforum (1998); Bustelo y Amarilla (2001) y la Corporación FUNDIPE (2001) para el análisis de dichos recursos los agruparemos en las siguientes categorías: capital humano, capital estructural y capital relacional.

1. Capital Humano (CH):

Los recursos humanos conforman una variable crítica del éxito de la organización dado que son las personas quienes constituyen a la base de toda organización y son finalmente



los protagonistas de su funcionamiento. Se entiende por capital humano al conocimiento tácito y explícito útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para generarlos, es decir su capacidad para aprender. Euroforum (1998).

Para realizar la medición del capital humano utilizaremos los indicadores siguientes:

- **Satisfacción del personal:** se refiere al nivel de satisfacción que tienen los empleados y que les permite obtener elevados niveles de productividad y calidad o excelencia en su desempeño
- **Tipología del personal:** se refiere al número de personas claves para la organización, el promedio de edad de los trabajadores y a la cantidad de mujeres que ocupan cargos de dirección.
- **Liderazgo:** se refiere a la habilidad para inspirar y dirigir grupos de personas. Constituye un aspecto importante de la función directiva, orientado a la obtención del mejor rendimiento y la satisfacción profesional de los seguidores
- **Configuración de la plantilla:** se refiere a la descomposición de la plantilla por categoría ocupacional, así como la diversidad de hombres y mujeres y la edad promedio de los empleados de la organización
- **Calificación Técnica:** se refiere al nivel educacional, categoría científica y docente y el grado científico alcanzado por los empleados.
- **Productividad:** Es la relación entre el resultado producido por los empleados y el número de empleados utilizados para producir ese resultado. La productividad es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y la moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y la satisfacción de los clientes.
- **Nivel de desempeño:** refleja a través de procesos formales, el nivel de desempeño global de las funciones desarrolladas por las personas en su puesto de trabajo, se analiza el por ciento de los trabajadores que han sido evaluados en cada una de las categorías.

- **Trabajo en equipo**: se refiere a la colaboración entre dos o más personas que aportan sus conocimientos y esfuerzos para conseguir el mejor enfoque, análisis y solución a un problema o proyecto en el que todos se sienten implicados.

2. Capital estructural(CE):

Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Incluye todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: sistemas de información y conocimientos, la tecnología disponibilidad, las patentes, los sistemas de gestión. El CE es propiedad de la empresa, queda en la organización una vez que los trabajadores se han marchado a sus casas.

Para realizar la medición del capital estructural lo haremos apoyados en los siguientes indicadores:

- **Cultura organizacional**: se trata de una serie de creencias y supuestos básicos compartidos por los miembros de una empresa que funcionan a un nivel inconsciente y que definen de manera elemental y "dada por supuesta" la imagen que tiene la empresa de si misma y de su entorno. Valores, normas y declaraciones sobre lo que es importante para la empresa y cómo debe tratarse a los empleados.
- **Estructura organizativa**: se analizan los niveles jerárquicos de la estructura y las funciones desarrolladas por cada uno de los niveles.
- **Clima organizacional**: se refiere al estado de satisfacción profesional de los empleados, que obviamente depende de factores diversos: relaciones interpersonales, oportunidades de desarrollo, disposición de recursos, funcionamiento de la organización.
- **Capacidad innovativa**: se refiere a la actividad innovativa de la organización (proyectos de investigación - desarrollo y de innovación tecnológica, servicios científico técnicos, publicaciones científicas, participación en eventos científicos).
- **Sistemas de información**: se refiere a los mecanismos establecidos y empleados por la organización para la captura y transmisión de los datos e información hacia los clientes y hacia sí misma, así como la organización de su sistema de información.



- **Manuales y procedimientos**: se refiere al uso de manuales, procedimientos y demás documentaciones establecidas por la organización para el desarrollo efectivo de su misión.
- **Memoria organizacional**: se refiere al uso de archivos que faciliten la conservación, disponibilidad, consulta y seguridad de la documentación, así como el soporte en que esta contenida la misma y el uso por parte del personal autorizado de la información confidencial y secreta.

3. Capital relacional (CR):

Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores...).

Para la medición de este capital utilizaremos los siguientes indicadores:

- **Satisfacción del cliente**: Se refiere al nivel de satisfacción de los clientes con relación al servicio recibido por parte de la organización. Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan información sobre la buena actuación de la organización.
- **Incremento de los clientes**: Se refiere al incremento del número de clientes en el período comprendido entre el año 2000 y el 2003.
- **Reputación e imagen**: se refiere a la percepción consciente o subconsciente que poseen los clientes referentes a los servicios y actividades desarrolladas por la organización y que garantiza el mantenimiento de un lugar en el mercado.
- **Atención personalizada**: se refiere a todas aquellas actividades que la organización realiza para garantizar la plena satisfacción de las necesidades de los clientes de forma individualizada.

Ahora bien, la mera tenencia de los recursos, no garantiza por sí misma la consecución de buenos resultados, desde el punto de vista estratégico, lo relevante no es tanto disponer del recurso, sino de conseguir su utilización eficientemente en la generación de capacidades para la organización.

- **Análisis de las capacidades organizacionales.**

El análisis de capacidades es un proceso mediante el cual se revisan los diferentes componentes y funciones de las organizaciones para que estén en mejores condiciones de alcanzar, en forma eficiente y sostenida, la meta y los objetivos propuestos.

Según Amit y Schoemaker (1993) las capacidades se refieren a la habilidad de la empresa en la organización de los recursos de manera combinada por medio del proceso organizativo.

Para Grant (1991, p. 115) las capacidades son las habilidades de un conjunto de recursos para realizar una tarea. De ese modo los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa y, a su vez, las capacidades constituyen la fuente de su ventaja competitiva.

Por su parte, Bueno y Morcillo (1997) plantean que "la competencia esencial" está compuesta por tres elementos o componentes básicas distintivas: unas de origen tecnológico (en sentido amplio: saber y experiencia acumulados por la empresa); otras de origen organizativo ("procesos de acción" de la organización); y otras de carácter personal (actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización).

Para Prahalad y Hamel (1990) citado por Sainz Ochoa (2001), las competencias, entendidas como el resultado del aprendizaje colectivo de la organización, no disminuyen con su utilización tal y como ocurren con los activos físicos, sino que se potencian cuando son duplicadas y compartidas, mientras que si no son usadas se desaparecen, López Sintas (1996).

Las capacidades o competencias se convierten en un elemento clave en la generación de ventajas competitivas que finalmente podrán conducir a la obtención de beneficios superiores. Al igual que en el caso de los recursos, lo relevante es llegar a este punto, proponer criterios que permitan identificar cuáles son aquellas capacidades que pueden ser fundamento para el establecimiento de una ventaja competitiva sostenible.

Dentro del análisis de capacidades deben abarcarse tanto las capacidades que la organización posee actualmente como las que requiere para dominar el sector al cual pertenece, es decir, aquellas que permitan desarrollar una estrategia de largo plazo que



genere una base sólida para establecer la sustentabilidad (durabilidad, transparencia, transferibilidad y duplicidad) requerida por la organización, Pavez Salasar (2001).

Para examinar las capacidades que posee una organización es necesario hacer alguna clasificación de sus actividades. Generalmente se utilizan varios enfoques:

1. Una clasificación funcional, que identifica las capacidades organizativas en relación con cada una de las principales áreas funcionales de la empresa.
 2. A partir de los productos y/o servicios que brinda la organización.
 3. A partir de los procesos
- **Clasificación funcional:** El análisis funcional es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios. El análisis funcional no es, en modo alguno, un método exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente que funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.
 - **Productos:** en este caso se comparan los productos y/o servicios que brinda la organización con los de organizaciones similares, permite identificar el nivel de conocimientos de la organización, los conocimientos que son claves, por raros o escasos, y que permiten la obtención de ciertas ventajas competitivas.
 - **Procesos:** es el conjunto de recursos y actividades interrelacionadas entre sí que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Es en los procesos estratégicos que situamos nuestra investigación. En este enfoque la identificación de las competencias claves que posee la organización para realizar dichos procesos de forma eficiente es una tarea clave.

Se entiende por competencias claves a aquellas capacidades organizacionales que poseen un alto grado de incidencia en los procesos de la organización, fundamentalmente en los procesos claves, que son difíciles de imitar, hacen a la organización diferente y sobre ellas se pueden sostener ventajas competitivas.



Las competencias secundarias son aquellas que no tienen un alto grado de incidencia en los procesos fundamentales de la organización.

Para la identificación de las competencias organizacionales asociados a los procesos fundamentales, en este caso se utilizó la metodología propuesta por López (2002) en la que propone la utilización de matrices de convergencia - divergencia de conocimientos necesarios y conocimientos existentes para la toma de decisiones (ver anexo 6).

Esta metodología elaborada por Arnaldo López permite conocer cuáles son las competencias claves y secundarias, así como las brechas organizacionales, pero no permite ordenar las brechas de conocimiento por prioridad, ese problema queda resuelto al aplicar el método de SAATY. (Ver anexo 7).

Las brechas organizacionales constituyen un déficit de capacidades de la organización que puede constituir una amenaza potencial para la misma.

Para la definición de las competencias claves se necesita del trabajo con los expertos.

Una vez concluido el análisis externo e interno el resultado del diagnóstico puede ser visualizado a través de la Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

De forma general, se puede concluir que el diagnóstico estratégico permite a la organización conocer su posición estratégica actual vinculada a los recursos y capacidades organizacionales que esta posee, según el enfoque del presente trabajo, y que la hacen diferente del resto de las organizaciones del sector lo cual permite proyectarse para obtener ventajas competitivas sostenibles.

1.4 La Gestión del conocimiento en Cuba.

Simeón, R.E. (2002), Ministra de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, plantea que: “En nuestro país la utilización de la gestión del conocimiento no es solo de vital importancia, sino que tenemos las mejores condiciones para aplicarla ya que somos poseedores de una verdadera riqueza nacional en cuanto a conocimiento e instrucción producto a un intensivo programa educativo.....”.



Actualmente existen en nuestro país varios factores que propician la aplicación de las técnicas de gestión del conocimiento, en función del desarrollo social y económico, entre las que se destacan:

1. El Sistema de Ciencia, Innovación Tecnológica.
2. El Perfeccionamiento Empresarial
3. El perfeccionamiento de las Unidades de Investigación Científica, Innovación Tecnológicas, Producciones y Servicios Especializados.
4. La Estrategia de Informatización de la Sociedad Cubana.
5. La Política Nacional de Información.
6. La Política para la Introducción de la gestión del conocimiento en Cuba.

La Política para la Introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba: tiene como objetivo general propiciar e impulsar la aplicación de técnicas de gestión del conocimiento en las organizaciones cubanas para alcanzar mejores resultados económicos y de desarrollo, con la gestión adecuada de elementos tan estratégicos como son el capital humano, los recursos de información y el conocimiento. Este objetivo permite crear las condiciones necesarias para la explotación adecuada de los conocimientos creados y adquiridos. En ella se establecen los principios para la introducción de la GC en nuestro país, así como las acciones para llevar a la práctica la GC.

En el contexto cubano y bajo estas indicaciones establecidas por el CITMA, se han comenzado a desarrollar una serie de trabajos investigativos, fundamentalmente, aunque las empresas más avanzadas o sectores con determinados resultados (MINBAS, CITMA y otros) ya visualizan su intención de trabajar el tema, lo cual puede ser constatado en el anexo 8..

Especialmente en Cienfuegos también se investiga en esta temática, entre las entidades que más se destacan están: INTERMAR, COPEXTEL, CITMA, Universidad de Cienfuegos, quienes desarrollan proyectos de investigación – desarrollo, en el anexo 9 relacionamos los más significativos.



De esta forma se puede expresar que la gestión del conocimiento está siendo acogida por nuestros empresarios y directivos como una herramienta gerencial que le permite convertir el conocimiento individual en conocimiento colectivo a lo cual están encaminadas de alguna manera, los proyectos anteriormente declarados.

Conclusiones del Capítulo I

1. La gestión del conocimiento es un tema que ha generado gran interés tanto en las instituciones académicas como en las propias organizaciones, muchos se han dedicado a su estudio por lo que se encuentra una amplia gama de definiciones que aunque se diferencian, todas llegan a un análisis similar al considerarla como un proceso sistemático que permite la conversión del conocimiento de las personas y equipos en conocimiento colectivo de forma que permita obtener ventajas competitivas sostenibles.
2. La gestión del conocimiento supone trabajar en equipo, compartir conocimientos, crear nuevos estilos de dirección, compromisos, etc. que generen una nueva cultura en la organización, que facilite compartir todos los tipos de conocimientos que conlleven a realizar las metas y objetivos de la organización de la forma más eficaz posible.

3. La gestión del conocimiento es un nuevo método de gestión que involucra a todos los miembros de la organización, que se sustenta en pilares básicos como la gestión de recursos humanos, la gestión de la información y la utilización de las nuevas tecnologías de información.
4. Se destacan en la literatura tres líneas fundamentales de investigación dedicadas a la gestión del conocimiento: el desarrollo de modelos teóricos que sirvan para estudiar el comportamiento de la organización para lo que se construyen modelos dinámicos que faciliten el aprendizaje mediante simulaciones; el desarrollo de métodos y herramientas que permitan la implantación de esos modelos teóricos en casos de empresas reales; y por último se analizan quienes la vinculan a diversos aspectos estratégico en la creación de valor de la empresa.
5. El Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, como organismo rector de la política científica del país, ha establecido las bases para la introducción de la gestión del conocimiento en las entidades cubanas, en tal sentido, un grupo de ministerios y organizaciones realizan diferentes acciones y proyectos.
6. Los recursos tangibles dejaron de ocupar el pensamiento de los directivos y empresarios cediendo su lugar a los recursos intangibles los que generan un fuente inagotable de riquezas para la organización.
7. El análisis estratégico enfocado en los recursos y capacidades de la organización que se desarrolla y describe en el presente trabajo constituye una herramienta clave para abordar la gestión del conocimiento en la organización.



CIMEX

Autor: Daniar Díaz Díaz

CAPITULO II: DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA SUCURSAL CIMEX CENTRO.

2.1 Caracterización de la Sucursal CIMEX Centro

La Corporación CIMEX S.A. es un grupo empresarial privado, de capital estatal cubano, con más de veinte años de experiencia presente en diferentes esferas del mercado tanto dentro como fuera del país, se ha caracterizado siempre, especialmente en los últimos años, por un crecimiento constante, demostrando su capacidad de gestión y avalando su solidez financiera. Sus balances certificados indican un rendimiento acelerado de sus inversiones anuales.

CIMEX cuenta hasta el presente con más de ochenta empresas y con diez Sucursales Territoriales. Existen sucursales en Pinar del Río (que atiende además el Municipio Especial Isla de la Juventud), Santiago de Cuba que abarca tres Provincias orientales, Matanzas, la Sucursal Centro que atiende actualmente a Cienfuegos y Sancti Spíritus, debido a que Villa Clara que antes pertenecía a esta se independizó para formar una nueva Sucursal, centro este (Camagüey y Ciego de Ávila), Oriente Norte (Holguín y Las Tunas) y la excepcional Plaza Carlos III que es considerada por su estructura y gestión comercial como una sucursal más. En el caso de La Habana, las sucursales atienden solo el comercio minorista.

Las actividades de CIMEX son múltiples y vale destacar las que se realizan en el campo del comercio minorista y mayorista; las representaciones de sus empresas fuera de Cuba; las operaciones de importación y exportación; el turismo, con un grupo de tour operadores y agencias de viajes; las actividades vinculadas al desarrollo cultural; las empresas de producciones y servicios especializados; la vasta red de transportación que alcanza a todo el país y su red digital para transmisión de datos y facilitar la gestión, entre otras.

En los últimos años CIMEX ha creado cinco cadenas de tiendas con más de 550 puntos de ventas a la población. La mayor de ellas es la cadena de tiendas Panamericanas, que vende artículos de vestir, para el hogar, alimentos, equipos electrónicos, entre otros.

CIMEX está presente en el sector turístico muy especialmente con su agencia Havanatur y su rentadora de autos Havanautos. Havanatur, es un poderoso Grupo de



CIMEX

Autor: Daniar Díaz Díaz

Turoperadores y una agencia de viajes, con casi 20 años de experiencia y con representación en más de 60 ciudades de todo el mundo.

Para sus importaciones y exportaciones CIMEX posee su naviera la MELFI MARINE con líneas regulares de buques porta contenedores hacia el Caribe, Europa y Canadá. También cuenta con su propio agente aduanal, la Empresa ADESA; su publicitaria y comercializadora social, Imágenes CIMEX; así como una extensa red de talleres para equipos automotores, construcción, reparaciones, mantenimiento de inmuebles y técnicos.

La Sucursal CIMEX Centro fue creada mediante un acuerdo de la Junta Directiva de la Corporación el 29 de Noviembre de 1996 y mediante escritura pública No. 6617 en Diciembre de 1996, dicha entidad está subordinada a la Corporación CIMEX.

El Objeto Social está en plena correspondencia con el objeto social de la Corporación CIMEX que contempla la realización de actividades productivas, de carácter comercial mayorista, minorista y de servicios. Este objeto fue aprobado por la Escritura Pública No. 1071 de fecha 30 de Abril del año 2001, de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba y se corresponde con la misión de la organización y la visión que a mediano y largo plazo la misma ha trazado.

La Sucursal define su misión como: Satisfacer en el territorio que abarca la Sucursal Centro las necesidades de productos que se ofertan a través de la red Mayorista y Minorista así como Servicios Tecnológicos y Productivos con alta calidad, contribuyendo al logro de una Sociedad mejor y un medio ambiente más sano, basados en la aplicación de tecnologías de avanzada y una eficaz y eficiente utilización de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros.

Su visión esta definida como:

La Sucursal Centro CIMEX se caracteriza por ser una organización dinámica, flexible, con sentido innovador y con una imagen corporativa fortalecida, aumentando el número de clientes altamente satisfechos por la calidad del servicio que ofrecemos. Liderando la captación de divisas en el territorio que abarca.

Para dar cumplimiento a esta misión la organización se ha trazado diversos objetivos estratégicos hasta el 2006 con vista a mejorar su trabajo, los cuales se mencionan a continuación.

1. Incrementar los niveles de eficiencia económica en la Sucursal.
2. Mejorar la Rentabilidad Económica y el Rendimiento de los Activos Fijos logrando la utilización más racional de los recursos de la organización.
3. Garantizar la salud financiera de la Empresa y que las finanzas actúen como reguladoras de la administración de nuestros recursos.
4. Ampliar nuestra posición en el mercado interno en divisas.
5. Ampliar en un 5% nuestras ventas Mayoristas en el territorio.
6. Incrementar la profesionalidad y la competencia de los cuadros y trabajadores de la Sucursal a través de un efectivo programa de capacitación e implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño.
7. Elevar el grado de satisfacción de los clientes a través del mejoramiento continuo de la calidad de los productos y servicios, y las relaciones con nuestros proveedores.
8. Participar activamente en la Defensa de la Revolución en los planos económicos, políticos y sociales, preservar con nuestra conducta y acciones los recursos y conquistas de nuestro pueblo, de las manifestaciones de delito, corrupción e ilegalidades.

La Sucursal tiene aprobada la realización de actividades productivas, de carácter comercial mayorista, minorista y de servicios, entre las que se pueden relacionar con carácter enunciativo, pero no limitativo, las siguientes:

- Comercialización de forma mayorista y minorista de mercancías en general en MLC, que incluye la de productos alimenticios y no alimenticios tales como: confituras, bebidas alcohólicas, helados, juguetes y souvenir, artículos del hogar, de bisutería, óptica, productos eléctricos, electrónicos y de ferretería, médicos, confecciones textiles, calzado, quincallería y cualquier otro de consumo familiar o personal.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de materias primas, componentes, accesorios, piezas de repuesto, insumos y mercancías con destino a entidades nacionales y extranjeras.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de modalidades de soporte de información en cualquier formato, como equipos y medios audiovisuales.



Autor: Daniar Díaz Díaz

- Comercialización mayorista y minorista en MLC de combustible, lubricantes, accesorios para vehículos automotores, sus partes y piezas y demás productos.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de medios de publicidad gráfica y para televisión, cámaras, rollos y otros artículos fotográficos y de reproducción de imágenes, así como de publicaciones tales como libros y revistas.
- Prestación de servicios gastronómicos, fotográficos, de revelado y montaje de diapositivas.
- Prestación de servicios de reparación y mantenimiento energético y de bienes muebles e inmuebles.
- Prestación de servicios de garantía y posventa de las producciones y mercancías que comercializa.
- Prestación de servicios relacionados con Western Unión.
- Producción y comercialización Espejos y cristales, muebles y toldos. Procesamiento de espejos y cristales, grabado y serigrafía de los mismos, distribución especializada de cristales o espejos en huacales o formatos. Producción de cuadros en madera y aluminio. Montaje de enchapes en espejos.

La actividad mayorista se desarrolla mediante la Base de Distribución y Almacenes cuyo radio de acción cubre las tres provincias, teniendo como punto de venta a terceros un Show Room en la ciudad de Cienfuegos y Sancti Spíritus. Cuenta además, con una Gerencia Tecnológica que brinda servicios de venta de equipos tecnológicos e insumos en la gama de: computación, automatización y control, clima, equipos de oficina, gastronomía hotelera, audio y electro energética, servicios de garantía y postgarantía de los equipos comercializados por la división tecnológica así como el servicio de garantía de equipos electrodomésticos comercializados por las Tiendas Panamericanas.

La actividad de producción, subordinada a la gerencia de Servicios Internos, se desarrolla a través de:

- Fabrica de Espejos "LUNASUR".
- Centro de Elaboración de Alimentos.
- Producción de Toldos y Cortinas.



CIMEX

Autor: Daniar Díaz Díaz

- Fábrica de Pinturas.

Además, cuenta con una Base de Talleres y Transporte, una Brigada de Mantenimiento Constructivo y otra de Mantenimiento general, todas ellas destinadas a dar servicio a las actividades fundamentales de la Sucursal.

La extensión territorial que abarca la Sucursal es de 10911.95 km². Está integrada por una Gerencia General, 6 Gerencias, 7 Complejos y una Representación, ubicada esta última en la Provincia de Sancti Spiritus, la que cuenta a su vez con 8 Complejos.

Tiene 136 Unidades, desglosadas en:

Puntos de Ventas - 56	Show Room Lunasur - 1
Tiendas Mayoristas - 2	Videos Centros - 2
Cafeterías Rápidos - 10	Tiendas Panamericanas - 51
Servi Cupet - 11	Photoservices - 3

2.2 Diagnóstico estratégico del la Sucursal CIMEX Centro

Para el desarrollo del trabajo fue necesario definir el grupo de expertos que participaría en la realización de la presente investigación, este grupo de trabajo debía cumplir una serie de requisitos con el fin de garantizar criterios debidamente sustentados e imparciales basados en el conocimiento y experiencia.

- Personas capaces de innovar, ser creativos y responsables constatados en los resultados de su desempeño laboral.
- Técnicos, directivos, miembros del Consejo de Dirección y especialistas que posean un dominio de la actividad de la entidad y que tengan experiencia del trabajo en la misma.

Teniendo en cuenta estos elementos, el número de expertos se calculó a partir de la expresión matemática siguiente:

$$M = \frac{P \times (1 - P) \times K}{i^2} \quad (1)$$

donde:

M- número de expertos

P- proporción estimada de error (%).

i- nivel de precisión (%).

K- valor asociado según el nivel de confianza. Ver tabla # 1.

Nivel de confianza	Valor de K
99%	6,6564
95%	3,8416
90%	2,6896

Tabla #1: Valor de K según nivel de confianza.

En el caso que nos ocupa, se estableció un nivel de confianza del 95%, una proporción estimada de error del 3%, un nivel de precisión de 12 % y una constante estimada K de 3,8416. Sustituyendo los valores en la expresión se obtuvo el resultado siguiente:

$$M = \frac{0,03 \times (1 - 0,03) \times 3,8416}{0,12^2} = 7,763 \approx 8.0$$

El equipo quedó conformado entonces por el Consejo de Dirección, al cumplir con los requisitos anteriormente expuestos:

- Gerente General
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente de Tecnológico
- Gerente Administrativo
- Gerente de Auditoria
- Gerente Económico
- Gerente Comercial

La solicitud de cooperación a cada miembro del grupo, los argumentos esgrimidos para su selección como experto y la comunicación de la importancia de su labor individual se realizaron de forma oral en una reunión efectuada por el Consejo de Dirección de dicha organización.



2.2.1 Análisis del Entorno General

Este análisis se realizó con el objetivo de definir los límites del entorno en función de las necesidades del centro, es por ello que fueron analizadas un grupo de variables (comúnmente denominadas dimensiones del entorno) que afectan positiva o negativamente la organización.

Atendiendo a lo expuesto en el marco teórico en este aspecto se evalúa la información sobre:

- Dimensión socio - cultural.
- Dimensión económica.
- Dimensión tecnológica
- Dimensión político-legal.

Después de realizadas varias sesiones de trabajo con los expertos se lograron definir las siguientes variables por dimensiones.

◆ Dimensión Económica

La existencia de una guerra económica emprendida contra nuestro país por el gobierno de Estados Unidos y las condiciones prevalecientes en la economía internacional no permite enmarcar en fechas precisas el alcance de los objetivos que nos proponemos y por los que debemos luchar denodadamente.

Ello no impide afirmar que continuará el proceso de recuperación económica que se ha iniciado porque, aun cuando se está consciente de que tales circunstancias indican una demora mayor en lograrlos, lo cierto y válido es que se puede y se debe avanzar.

- El crecimiento del PIB en los próximos años podrá situarse en un rango entre el 4 y el 6 %promedio anual.
- La productividad del trabajo continúa su crecimiento.
- Los gastos en divisas por dólar de ingreso bruto continúan disminuyendo.
- El crecimiento del turismo sigue ejerciendo un significativo esfuerzo multiplicador en la economía interna bruta, se espera un crecimiento promedio anual de 4,3% en los próximos 25 años.



CIMEX

Autor: Daniar Díaz Díaz

- Hay una reordenación geográfica hacia América Latina, Caribe, Canadá, Europa Occidental y China.
 - Exportación de bienes crece.
 - Saneamiento de las finanzas.
 - Revalorización de la moneda nacional frente al USD.
- En las tiendas de recaudación de divisas la presencia de productos cubanos se eleva.
- En los años 2001-2005 el efecto por la sustitución de importación de combustibles alcanzará alrededor de 3000 millones de dólares.
- Incremento en las ventas del comercio minorista en divisas y se continúa diversificando la gama de productos y servicios a la población.
- La tasa de cambio del dólar con respecto al peso se mantiene estable.
- El salario medio alcanza lo \$212.00.
- El salario mínimo crece de \$100.00 a \$118.00.
- Mercado de trabajo:
 - Trabajadores disponibles de la entidad nacional o del territorio.
 - Trabajadores de otras instalaciones laborales de la propia entidad nacional.
 - Graduados de los Centros de Formación Profesional para el Turismo (FORMATUR), según los convenios que se acuerden con el MINTUR, o de cursos del propio sistema.
 - Recién graduados universitarios asignados a la entidad nacional o procedentes de la reserva laboral controlada por la Dirección del Trabajo Municipal correspondiente.
 - Desmovilizados del Servicio Militar Activo, de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y del Ministerio del Interior en conformidad con las indicaciones emitidas al respecto.
 - Técnicos Medios captados en los politécnicos del Ministerio de Educación o procedentes de la reserva calificada controlada por las Direcciones del Trabajo Municipal correspondientes.



Autor: Daniar Díaz Díaz

- Trabajadores autorizados de los restantes sectores de la economía con excepción de los profesionales o técnicos propios de la salud, del polo científico y del personal docente educativo.
- Consultas a solicitudes espontáneas.
- Trabajadores propios de la entidad que optan por plazas vacantes

◆ **Dimensión Socio Cultural:**

- Taza de mortalidad de menores de un año continúa baja.
- El desempleo se ha reducido a 3.3%, esperándose a finales de este año alcanzar una reducción menor del 3%, con lo que se ingresaría a la condición de país con pleno empleo.
- Los gastos en salud pública con relación a PIB se elevan.
- Nivel escolar de la población y el presupuesto de educación respecto al PIB aumenta.
- Crece la tenencia de divisas en manos de la población.
- Crecen las expectativas en el mercado laboral sobre el sector de los servicios.
- Aumenta el consumo energético alimentario proteico por habitante.
- Desarrollo socio – cultural fuerte con un amplio movimiento de niños y jóvenes en aspectos determinantes de la cultura cubana.
- Continúa la incorporación por vía televisiva del Proyecto Universidad para todos.
- Se fortalece la política de Protección al Consumidor.

◆ **Dimensión Político - Legal (leyes y valores de la sociedad):**

- Existe un reforzamiento marcado de la unidad revolucionaria del pueblo y un afianzamiento del Estado Cubano y sus principales dirigentes.
- Consolidación del Perfeccionamiento Empresarial como el más profundo extenso y trascendental cambio en la política económica cubana.
- Como respuestas a los efectos negativos de la despenalización de la divisa se adoptaron medidas compensatorias para utilizar la divisa en sistema de estimulación al trabajo en sectores claves de la economía, manifestándose una extensión rápida del proceso.

◆ **Dimensión Tecnológica**

- El componente tecnológico sigue constituyendo un factor competitivo fundamental.
- Incremento radical de la velocidad de cambio tecnológico.



Autor: Daniar Díaz Díaz

- La incorporación de nueva tecnología se realiza tanto en el nuevo producto como en el proceso de producción y gestión.
- Modificación de productos y servicios demandando calidad del profesional, nuevas profesiones, cambios profesionales en las personas, polivalencia en los puestos de trabajo e incremento de la rapidez del proceso de obsolescencia al acortar el ciclo de vida de productos y procesos.
- El incremento de la inversión extranjera en el país, continúa facilitando la entrada y adquisición de nuevas tecnologías permitiendo continuar e incrementar el proceso de informatización para una gran variedad de sectores importantes.
- Aparición de nuevas formas de acceso al consumo basado en potentes sistemas de información y comunicación.

Otro de los métodos utilizados en el análisis del entorno fue la construcción de los escenarios con la participación de los expertos, quienes en varias sesiones de trabajo desarrollaron el inventario de posibles escenarios. A partir del impacto de las variables anteriormente descritas mismas se elaboraron 3 Escenarios, decidiéndose trabajar con el más probable, que se muestra a continuación:

ESCENARIO MÁS PROBABLE HASTA EL 2006

Se han recrudescido las condiciones de bloqueo y se mantiene la estabilidad política y social. Existe estabilidad en cuanto al crecimiento mesurado de la economía cubana, se han limitado los envíos de remesa y de viajes procedentes de los EE.UU. y la afluencia de turismo internacional hacia el país se mantiene estable.

Se flexibiliza la política de inversiones y comercial.

Existe un ligero incremento del nivel adquisitivo de la población y la moneda nacional se revalúa positivamente.

Se aplican sistemas salariales y de estimulación vinculados a los resultados, permitiendo alcanzar los valores deseados.

Se agudiza la competencia basada en una mejor oferta de bienes y servicios a la población.

Si bien el análisis del entorno general aporta información valiosa sobre el ambiente al que pertenece la organización, este no es suficiente, se complementa con el análisis del ambiente externo específico.

2.2.2 Análisis del Entorno específico

El análisis del entorno específico o situación competitiva, que presenta la organización actualmente se realiza atendiendo al comportamiento de las cinco fuerzas de la competencia, Porter (1984).

Para este análisis se utilizó en gran medida la consulta de documentación y la observación directa.

1. Rivalidad entre competidores.

Número de competidores.

Entre los principales competidores se encuentran:

1. TRD – Caribe.
2. Cubalse.
3. MINCIN. Cadena de ventas en Moneda Nacional
4. Empresas comerciales y de servicio.
5. Comercio MINTUR Privado.

Los mismos se analizan teniendo en cuenta las diferentes actividades que desarrolla la Sucursal Centro.

Tiendas.

En esta actividad la Sucursal posee dos grandes competidores, TRD Caribe y la cadena de tiendas Meridiano de la Corporación Cubalse. En lo que a participación en el mercado se refiere, analizando la información de la tabla #2, se puede señalar que hasta el 2000 la cuota de mercado para la Sucursal iba decreciendo, en comparación con las demás cadenas, que tenían un ligero aumento, debido a que la competencia en divisa y moneda nacional se estaba fortaleciendo, al posesionarse en el mercado en zonas y poblados que antes no existían con mercancías más variadas y a más bajos precios. Esta situación se mantuvo hasta el 2001 donde se observa un ligero crecimiento de la cuota de mercado en la corporación comparada con años anteriores y con la de la competencia, reafirmando de esta forma su liderazgo en el mercado. Esta favorable situación se ha mantenido hasta el momento.

Cadenas	1998	1999	2000	2001	2002
Panamericana	46	41	38.4	41	44.4
Meridiano	15	17	18.9	20.6	20.5
TRD Caribe	39	42	42.7	38.4	35.1

Tabla # 2: Participación en el mercado de tiendas**Gastronomía.**

En esta actividad la Sucursal posee varios competidores: el grupo Rumbos, especializado en comidas rápidas, la Cadena Doñanelis de Cubalse y la compañía Palmares perteneciente al grupo Cubanacán. También tiene en moneda nacional la red de mercaditos, la cadena del pan y kioscos representados en las tres provincias centro.

Fotos.

En esta actividad posee tres competidores: Photovideo perteneciente a Cubalse, Video Cuba, perteneciente a Servicios y Photo Club, perteneciente a Cubanacán. Según estudios realizados, recientemente, CIMEX se distingue entre las demás cadenas por la calidad de impresión de las fotos pero un factor que está conspirando contra esto es que sus precios son los más altos.

Combustible.

Esta es una actividad que fue reservada solo para la corporación durante mucho tiempo pero en estos momentos aparece como competidor Oro Negro de la firma Cubalse. En sus inicios estos servicentros se encontraban solamente uno por territorio, pero ha sido creciente su expansión, convirtiéndose en un competidor real. Actualmente la Sucursal Centro cuenta con 15 servicentros, existen 3 en perspectivas de construcción, y Oro Negro con 8, distribuidos como se muestra en la tabla #3. CIMEX presenta como fortaleza fundamental la prestación de servicios de cafetería, tienda y actividades propias de los servicentros y como debilidad se señala la no prestación de servicios de garaje, lo cual si está incluido en los servicios de su competidor.

Provincias	CIMEX	Oro Negro
Cienfuegos	10	5
Sancti Spiritu	5	3

Tabla # 3: Cantidad de servicentros de la sucursal por provincias

2. Productos sustitutos.

Considerando los productos propiamente, no existen productos sustitutos para los artículos textiles y el calzado, si se considera como única la función de vestir que sólo puede ser cubierta mediante la ropa, si se consideran otras variables como la moda, y el diseño y la evolución adecuada del producto en torno a ellos , aumenta la posibilidad de sustitución. Es así como se comercializan diversas líneas de productos para los que pueden aparecer alternativas de sustitución.

3. Poder de negociación de los proveedores

La Sucursal cuenta fundamentalmente con tres proveedores: Distribuidora, Extranjeros y Nacionales:

Distribuidora: La Dirección de Logística realiza las compras con su grupo de especialistas cubanos a proveedores extranjeros. Estas compras representan el 36.3% de la entrada de mercancías a la sucursal. En ellas no existe la posibilidad de solicitar las mercancías que el cliente necesita, solamente tienen la posibilidad de seleccionar lo que ya está comprado. En este caso su poder es alto con respecto a la Sucursal.

Nacionales: La Sucursal cuenta con más de 100 proveedores nacionales, estos representan el 55.9% de entrada de mercancías a la entidad. La misma tiene la posibilidad de seleccionar lo que necesita mediante su participación en rondas de compras mensuales, en este caso su poder es alto con respecto a ellos. Actualmente se considera que los proveedores nacionales generalmente son fuertes en productos frescos



y débiles en confecciones y calzado, en la moda y en la sistematicidad de las mercancías que ofertan, por lo que se necesita buscar otros proveedores, más aún si se consideran las exigencias a nivel central para aumentar la representación de los productos nacionales en las Unidades.

Extranjeros en plaza: Representan el 7.6% de entrada de mercancías a la sucursal y se utilizan mayormente para complementar los surtidos; al igual que el anterior existe la posibilidad de seleccionar la mercancía que se necesita, a través de rondas de compras mensuales, por lo que la sucursal tiene un poder alto con respecto a ellos.

4. Poder de negociación de los clientes.

La empresa no posee una gama de productos diferenciados y esto hace que sea fácil para los clientes cambiarse a la competencia de esa forma no siente a la empresa como un proveedor importante en este caso el poder de los clientes es alto. En la actualidad el nivel de exigencia del cliente se ha elevado

5. Amenaza de nuevos ingresos.

Hasta el momento no existen objetivamente nuevos competidores con posibilidad de entrada ante la presencia de alguno la principal barrera de entrada está dada por la política gubernamental encargada de aprobar la inserción de nuevos negocios, en segundo lugar la diferenciación del producto ya que obliga al que se incorpore a superar la fidelidad de los ya existentes.

Al concluir el análisis externo se consideran como principales Amenazas y Oportunidades las siguientes:

AMENAZAS:

1. Actual política de precio
2. Incremento de la competencia del mercado en divisas y moneda nacional
3. Incumplimiento en la entrega por parte de los proveedores nacionales
4. Indisciplina financiera empresarial.
5. Regulaciones y procedimientos de Organismos Rectores (Licencias, Permisos, etc)
6. Inestabilidad de los Productores Nacionales.

OPORTUNIDADES:

1. Desarrollo turístico del territorio

2. Desarrollo de eventos y ferias internacionales
3. El proceso de perfeccionamiento empresarial
4. Existencia de centros de educación superior en el territorio
5. Incremento de la tenencia de divisas en manos de la población
6. Mercado interno insatisfecho.

Es imposible considerar efectivo un análisis estratégico si no se complementa con el análisis del ambiente interno de la organización.

2.2.3 Análisis Interno

El análisis interno está orientado a realizar una evaluación del potencial de la organización, de su capacidad para hacerle frente a las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades de desarrollo estratégico de su gestión.

El diagnóstico se lleva a cabo teniendo en cuenta el análisis de recursos y capacidades, cuya metodología de trabajo se encuentra fundamentada en el marco teórico.

El estudio se auxilia de varias técnicas de recopilación de información, entre ellos la entrevista individual y grupal, observación directa, revisión de documentos, el análisis de opiniones emitidas por el grupo de expertos, así como del uso de varias encuestas aplicadas a trabajadores, clientes y usuarios de la organización.

Para dichas encuestas la población está compuesta por la cantidad de trabajadores existentes en la entidad al cierre del mes de marzo; 1316 trabajadores.

El diseño muestral utilizado fue un muestreo aleatorio simple probabilístico realizando una segmentación de la variable categoría ocupacional mediante una asignación proporcional.

La cantidad de encuestas que permiten estadísticamente validar la confiabilidad de los datos es determinada a partir del tamaño óptimo de la muestra cuya expresión matemática es:

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{\alpha/2}}{d}\right)^2 \times p \times (1 - p)}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{d}\right)^2 \times p \times (1 - p) - \frac{1}{N}} \quad (2)$$

donde:



CIMEX

Autor: Daniar Díaz Díaz

N – Tamaño de la población

$Z_{\alpha/2}$ – Percentil de la distribución normal.

P – Valor que da el tamaño de la muestra

d – Error absoluto

n – Tamaño de la muestra (?)

En el caso que nos ocupa, se estableció error absoluto de 5%, el percentil de la distribución normal de 1.96, para un tamaño de población de 1391 y una p de 0,5 para asegurar el mayor tamaño de la muestra. Sustituyendo los valores en la expresión se obtuvo el resultado siguiente:

$$n = 297,79$$

El tamaño de la muestra resulta igual a 298 trabajadores.

Una vez conocido el tamaño de la muestra se procede entonces a extraer la misma de la población correspondiente. Se realizó una asignación proporcional tal como se muestra en el Anexo # 10.

Para procesar este instrumento se escogió el paquete estadístico SPSS versión 11.0 utilizando tablas de frecuencia, y para el análisis de la fiabilidad del cuestionario aplicando la prueba ALPHA de Cronbach.

En el trabajo se desarrolla y propone la organización metodológica sobre la cual se fundamenta el diagnóstico interno enfocado a los recursos y capacidades, la misma parte de realizar una identificación y valoración de los recursos de la organización para posteriormente identificar y determinar las capacidades organizacionales.

2.2.3.1 Identificación y valoración de los recursos de la organización

Apoyados en el criterio del grupo de experto se logró definir los indicadores que permitirían la medición de los recursos tangibles e intangibles, así como el sistema de valoración.(ver anexo # 11).

- **Recursos tangibles**



En este punto abordaremos tanto los activos físicos como los financieros, para la obtención de información fue necesaria la revisión de documentos y la observación directa.

1. Activos físicos:

- **Estado técnico de las instalaciones:**

El estado constructivo de la Sucursal CIMEX Centro es excelente, con excelente iluminación, ventilación, todos los departamentos están climatizados y bien decorados, el mobiliario se encuentra en perfecto estado, siendo reconocido por los clientes que todas sus instalaciones se encuentran en magnificas condiciones.

- **Número total de empleados:**

El centro posee una plantilla de 1391 trabajadores la cual se analiza su composición por categoría ocupacional, sexo, edad, y nivel de escolaridad. (ver anexo # 12).

- **Disponibilidad y estado actual de la tecnología:**

Se realizó un análisis de la tecnología disponible en la organización con la finalidad de conocer con qué cuenta y el estado actual de la misma para proyectarse estratégicamente en función de una capacidad real y potencial, para ello se hizo un inventario en el que se reflejaron los siguientes datos:

Descripción de la tecnología	Número de equipos
Computadoras	207
Impresoras	186
Scanner	8
Modems	72
Reuters	14
Equipos inalámbricos	8



Backups	207
Estabilizadores	160

De forma general se precia que el centro posee una infraestructura tecnológica apropiada con la cual enfrentar y desarrollar sus capacidades organizacionales.

2. Activos financieros

Para hacer el análisis de este activo se tendrá en cuenta el comportamiento que han tenido los principales indicadores económicos de la organización.

En la tabla # 4 se muestran los ingresos, costos, gastos y utilidades y en el anexo # 13 se puede encontrar una representación gráfica de los mismos en el período 2001-2003.

	2001	2002	2003	ene-04	feb-04	mar-04
ingresos	40037698.87	40466477.91	45953505.48	3870884.65	7689521.34	11617341.38
costos	21587645.43	21780140.18	24725227.07	2075252.09	4233576.42	6426096.65
gastos	12154839.83	12213638.96	12548563.95	103880.40	2024498.88	3014851.98
utilidad	5976437.34	6472698.77	8679714.46	756752.16	1431446.04	2176392.75

Tabla # 4: Comportamiento de los Indicadores económicos en el período 2001 – marzo 2004.

Como se ve, la organización ha mantenido un crecimiento económico estable, el cual, de acuerdo al comportamiento del primer trimestre, parece que va a continuar. Los ingresos han mantenido su incremento año tras año, permitiendo que las utilidades de la organización se mantengan igualmente creciendo, lo que posibilita al centro cumplir con sus estrategias.

Estableciendo una comparación a través de los años vemos que ha habido un pequeño crecimiento de los ingresos en el año 2002 en un 1,01% con relación al año 2001 y en el año 2003 crecen en un 1,1% respecto al año 2002, En el año 2003 se estima concluir con 46469365.52 que representan un crecimiento con respecto al 2003 de un 1,01% , lo que muestra que se sigue por el camino del crecimiento.

Las utilidades también han tenido un crecimiento estable, siendo de un 1,08% en el año 2002 con respecto al 2001, de un 1,34% en el 2003 con respecto al 2002, y estimándose



CIMEX Autor: Daniar Díaz Díaz

para este año concluir con 8705571, representando un 1,01% de crecimiento con respecto al 2003.

En la tabla # 5 se muestran los índices económicos.

Indices	2001	2002	2003	ene-04	feb-04	mar-04
costo/ingreso	0,54	0.54	0.54	0.53	0.55	0.55
gasto/ingreso	0,30	0.30	0.27	0.27	0.26	0.26
utilidad/ingreso	0,15	0.16	0.19	0.19	0.18	0.19

Tabla # 5: Comportamiento de los Índices económicos en el período 2000 - marzo 2004.

Como se puede observar el costo por ingreso a pesar de que ha aumentado, se ha mantenido bastante estable, al igual que los gastos por ingresos, los que si han disminuido. Además, la utilidad por ingreso ha aumentado, lo que muestra el crecimiento económico de la organización.

Se puede concluir que el estado técnico y constructivo de las instalaciones, la más moderna tecnología, y la recuperación económica mostrada por el centro en el presente año le permiten al centro enfrentar acciones que desarrollen sus capacidades organizacionales.

◆ Recursos intangibles

En este apartado analizaremos los indicadores seleccionados previamente por los expertos que nos permitieron medir los recursos intangibles (capital humano, capital estructural y capital relacional) de la organización, para ello fue necesario utilizar diferentes técnicas, entre ellas la observación directa, revisión de documentos, encuestas y entrevistas. Los resultados de las encuestas aplicadas aparecen en el anexo # 14.

1. Capital Humano

Para el análisis de este capital fueron definidos un grupo de indicadores por los cuales realizar la medición, los indicadores son:

- Satisfacción del personal
- Tipología del personal
- Liderazgo
- Nivel de desempeño
- Configuración de la plantilla.
- Calificación Técnica
- Productividad
- Trabajo en equipo

- **Satisfacción del personal:**

Al procesar los resultados de la encuesta de satisfacción del personal se pudo comprobar que:

- El 98.7% de los trabajadores plantea que conoce los objetivos de la organización y cómo las responsabilidades que desempeñan contribuyen al cumplimiento de los mismos.
- El 91,3% afirma que dispone de los recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones
- El 79,5% está satisfecho con la retribución que recibe, las responsabilidades que asume y los conocimientos y competencias que desarrolla en su trabajo.
- El 89,6 plantea que existe un adecuado nivel de participación de los empleados en la toma de decisiones de la organización y que el 72.5% que sus criterios e iniciativas no son tomadas en cuenta.
- El 81,9% plantea que el plan de capacitación está orientado a fortalecer las capacidades personales e institucionales.

En sentido general, la satisfacción del personal es buena, sintiéndose los trabajadores participantes de las tomas de decisiones de la organización(89,6%) y estando satisfechos(79,5%) la mayoría con la retribución que reciben por su trabajo.



CIMEX

Autor: Daniar Díaz Díaz

♦ **Liderazgo:**

Al procesar los resultados de la encuesta de liderazgo se pudo comprobar que:

- El 93,5% de los trabajadores afirma que los directivos de la entidad tienen una visión clara y compartida de hacia dónde va la misma de forma que le permita establecer objetivos y acciones concretas en aras de mejorar la situación de la organización.
- En cuanto al estilo de dirección el 90,9% plantea que existe una definición formal y clara de las capacidades que deben reunir los líderes y tienen una visión clara y compartida de hacia dónde va la misma estableciendo objetivos y acciones de forma que cada individuo puede establecer sus propias orientaciones, pautas y criterios para lograrlos.
- Como parte de la cultura organizacional, el 85,6% de los empleados plantean que se han creado mecanismos para aprender de los errores y compartir ese aprendizaje y experiencias adquiridas con los demás.

Se aprecia que el estilo de dirección que impera en la organización permite tener una visión clara de las metas que debe trazarse para cumplir con éxito la misión que posee y que se logren desarrollar los mecanismos adecuados que faciliten el compartir conocimiento entre los trabajadores de la organización.

- **Nivel de desempeño:**

El período analizado comprende el IV Trimestre del 2003, se evaluaron un total de 836 trabajadores y los indicadores se comportaron de siguiente manera:

- Nivel de utilización del sistema 71,5%, esta cifra está afectada por los incumplimientos de las áreas y unidades que dejaron de entregar las evaluaciones. Es necesario mencionar que este porcentaje de utilización del sistema es inferior al analizado en los trimestres anteriores.
- Cantidad de evaluaciones discutidas de las unidades que entregaron: 100%
- Índice de conformidad: 93.7%



CIMEX

Autor: Daniar Díaz Díaz

En las evaluaciones citadas en este periodo evaluativo, sobresalen en las discusiones con los trabajadores los siguientes aspectos:

- **Positivos**

1. Responsabilidad, profesionalidad, organización y disciplina.
2. Buena participación en las actividades convocadas por las organizaciones del centro.
3. muestra interés por resolver situaciones que se presentan.
4. Creatividad y dinamismo.

- **Negativo**

1. Desorganización en las áreas de trabajo.
2. Incumplimiento de algunos procedimientos por parte del personal del piso de venta
3. No se mantiene un estricto en el área de trabajo.
4. Ausencias injustificadas e impuntualidad.
5. Dificultades en la Gestión de Venta.

- **Acciones Correctivas**

1. Amonestaciones verbales.
2. elevar el interés por su formación y desarrollo profesional, de manera que adquiera cada vez más conocimientos sobre la actividad que desempeña.
3. Aumentar el control de los faltantes y las mermas.
4. Señalamientos críticos de forma individual y colectiva.
5. Proyectarse en mejorar la calidad, limpieza y la sistematicidad del trabajo.
6. Elevar el nivel de motivación y la creatividad para incrementar la ventas.



CIMEX

Autor: Daniar Díaz Díaz

Principales dificultades presentadas en las evaluaciones

1. Se mantienen serios atrasos en la entrega de las evaluaciones en las siguientes

Gerencias:

- Gerencia Administrativa
- Gerencia Tecnológica
- Representación Sancti Spiritus.

2. Existen Gerencias y unidades que no entregaron las evaluaciones tales como:

- En la Gerencia Administrativa
- Área de servicios Internos
- Departamento de protección
- Departamento de Inversiones

Otras áreas de esta Gerencia las entregaron pero no en los modelos establecidos, ni con la calidad requerida, en este caso se encuentra: el Taller de Transporte y el Departamento de Mantenimiento.

No entregaron además.

- Complejo Imago
- Complejo Fragancia
- Complejo Trinidad
- Complejo Cabaiguán
- Complejo 4 Vías.

En el caso de Francia Moderna entrego sus evaluaciones pero no el modelo resumen por lo que no se pudo incorporar esta información.

- **Configuración de la plantilla:**

La configuración de la plantilla se muestra el anexo_#15.



CIMEX

Autor: Daniar Díaz Díaz

La edad promedio de la organización, la cual es de 38,2 años y las mujeres representan el 49,25 % del total de los trabajadores del centro existiendo un gran balance entre ambos sexos.

- **Calificación Técnica:**

En el anexo # 16 se muestra el desglose de la fuerza laboral por nivel de escolaridad, encontrándose que el 20,3% de los trabajadores del centro son graduados universitarios, lo que favorece las posibilidades de creación científica del centro, aunque este indicador puede mejorarse.

A modo de conclusión podemos afirmar que la organización cuenta con un personal altamente calificado (el 89,11% es al menos graduado de bachiller), lo que asegura el rendimiento eficiente de la organización.

Productividad: La tabla # 6 muestra una estabilidad relativa en la productividad.

Partidas	2002	2003
Ingresos (MP)	40466477.91	45953505.48
Promedio de trabajadores	1271	1304
Productividad por trabajador	2653	2937

Tabla # 6 : Productividad en el período 2002 – 2003.

- ♦ **Trabajo en equipo:**

Al procesar los resultados de la encuesta de trabajo en equipo se pudo comprobar que:

- El trabajo en equipo resulta una fortaleza en la organización dado que existe buena planificación y organización del trabajo en equipo (98,6%) y se fomenta el trabajo en equipo (98,7%)
- El 98,7% se encuentran motivados y satisfechos cuando trabajan en equipo pues obtienen mejores resultados y las soluciones que se proponen son mucha mas integradas dado porque el rendimiento y la efectividad del trabajo en equipo es mucho mayor (98,7%).



CIMEX

Autor: Daniar Díaz Díaz

En sentido general, se puede afirmar que el personal altamente calificado, el trabajo en equipo ordenado y planificado, y los altos indicadores de desempeño hacen de la Sucursal CIMEX Centro una organización de prestigio a nivel provincial y nacional.

2. Capital Estructural:

Para el análisis de este capital estructural fueron definidos un grupo de indicadores con los cuales medir dicho capital, los indicadores son:

- Cultura organizacional
- Estructura organizacional
- Clima organizacional
- Memoria organizacional
- Capacidad innovativa
- Sistemas de información
- Manuales y procedimientos

♦ **Cultura organizacional:**

La cultura organizacional, como variable que representa o determina valores, creencias y expectativas de una organización puede contribuir al mantenimiento o mejora de la ventaja competitiva. Por la importancia que representa esta para la organización es que se tiene en cuenta para este trabajo.

El 99% de los trabajadores conoce el año de creado el centro y el 93,3% domina la misión que tiene el mismo.

Uno de los elementos que influyen en la cultura organizacional son los valores compartidos, entre los que más se destacan en la organización se encuentran:

- Trabajo en equipo (74,2%).
- Responsabilidad (78,2%).
- Amistad, sinceridad (69,1%).
- Orientación al cliente(76,2%)
- Profesionalidad(73,8%)
- Colaboración (71,8%).



CIMEX

Autor: Daniar Díaz Díaz

El 83,6% de los trabajadores plantea que conoce casi todos o todos los productos estrellas y asumen como puntos fuertes de la organización valorados entre bastante y muy fuertes los siguientes:

Tecnología	83,9%
Imagen	72,5%
Política Financiera	88,9%
Saber “hacer”(Experiencia profesional, Kow How)	95,6%
Estilo de dirección	87,9%
Comercialización	88,9%
Atención al cliente	74,8%

Como punto débil valorado entre muy poco y poco fuerte sobresalió el nivel de innovación con un 60,4%.

En opinión de los trabajadores la diferencia de su centro con el resto de las sucursales del país radica el nivel profesional (89,6%), el estilo de dirección(85,9%), la atención al hombre(97%),el trabajo en equipo (92,6%), la compartición de conocimientos(91,6%) y en las capacidad de desarrollo que posee (95,3%).

Valores como capacidad innovativa, excelencia profesional, trabajo en equipo, colaboración hacen de la Sucursal CIMEX Centro una organización de prestigio a nivel provincial y nacional.

- **Estructura organizacional:**

La estructura organizacional se muestra en el anexo # 17.

- **Capacidad innovativa:**

La capacidad de innovación manifiesta el grado en que la investigación - desarrollo están presentes en la organización y el nivel de estas, para poder analizar este indicador haremos referencia a aspectos tales como:



CIMEX

Autor: Daniar Díaz Díaz

1. Encuentro de Técnicas Comerciales

2. Participación en el movimiento del Forum de Ciencia y Técnica.

Para conocer la valoración de este indicador fue necesario la consulta de la documentación existente en el centro.

1. Encuentro de Técnicas Comerciales

Este encuentro se realiza como parte de la búsqueda de habilidades de venta en puestos de trabajo que están atendiendo directamente al cliente tales como: cajero dependiente, supervisor, dependiente gastronómico, pistero, dependiente de almacén, dependiente, etc. El encuentro consta de una prueba teórica y una práctica, donde el promedio de las dos ofrece el resultado final y los ganadores. En la tabla # 7 se ofrecen los resultados finales por complejo en el año 2003.

RESULTADOS FINALES POR COMPLEJOS			
Provincia Cienfuegos			
Complejos	No Participantes	Promedio Final	Lugar
Pta Gorda	38	90,279	1
Cumanayagua	18	85,528	6
Mimbre	25	87,376	3
Francia Moderna	27	87,278	4
Palmira-Cruces	21	88,2	2
Imago	19	87,074	5
Aguada	37	82,23	7
Provincia S. Spiritus			
Complejos	No Participantes	Promedio Final	Lugar
4 Vias	27	91,185	4
Yaguajay	11	90,273	5
Fragancia	16	87,456	8
Habana	16	88,45	6



CIMEX

Autor: Daniar Díaz Díaz

Taguasco	20	87,675	7
Fomento	18	92,25	3
Trinidad	32	92,734	2
Cabaiguan	9	96,744	1

Tabla # 7: Resultados finales en el 6º Encuentro de Técnicas Comerciales.

Este evento permite la medición del desarrollo de las habilidades de las personas que trabajan directamente con la población, las que influyen grandemente en la venta de servicios y productos de la organización, lo que determina en gran medida los ingresos de CIMEX Sucursal Centro.

2. Participación en el movimiento del Forum de Ciencia y Técnica

Debido a que la compañera encargada de esta función, al abandonar su vínculo laboral no hizo entrega de la información sobre los trabajos presentados en los Forum de Ciencia y Técnica, solo se encuentra la información ofrecida en la tabla # 8 y que en el II Forum Ramal de CIMEX 2002, se presentaron 6 trabajos, siendo premiados como relevantes 3 de ellos.

Categoría	Forum 2003	
	Base	Municipio
Trabajos presentados	25	6
♦ Relevantes	8	1
♦ Destacados	6	1
♦ Mención	5	1

Tabla # 8: Número de ponencias presentadas en el Forum de Ciencia y Técnica.

La participación en el Forum de Ciencia y Técnica es considerada por la organización de gran importancia, debido a que es un evento que permite el desarrollo científico - técnico, tanto del trabajador como de la organización.



CIMEX

Autor: Daniar Díaz Díaz

♦ **Clima organizacional:**

Al analizar los resultados de la encuesta aplicada para la medición de este indicador tenemos:

El 77.5% de los trabajadores plantea que las relaciones que mantiene con su jefe son buenas.

Las cualidades que mejor definen a los trabajadores del centro son la sinceridad (72.5%), cooperadores (77.5%), responsables (80.0%), cariñosos (85.0%), alegres (77.5%) y respetuosos (80.0%).

El 95% de los trabajadores plantea que la imagen que ofrece el centro al exterior es buena.

El 65% afirma que reciben entre bastante y mucha información para realizar su trabajo, provenientes principalmente de Internet (65.0%) y revistas especializadas (75,0%).

♦ **Sistemas de información:**

El sistema de información de la organización se puede inferir a través de los resultados de las encuestas aplicadas en las que:

- El 95,3% de los trabajadores plantea que se encuentra definido el flujo de información que debe funcionar en la organización.
- El 78,2% afirma no conocer el costo ni el valor de la información que se genera, recibe y procesa en la organización lo que puede influir de manera negativa en los costos de la organización.
- El 83,2% de los trabajadores plantea que en la entidad se ha estado desarrollando una cultura informática, estando apoyada la misma por la actividad de capacitación y preparación de los R.H como actividad imprescindible para el desarrollo de las nuevas tecnologías manifestando esta la correspondencia entre el nivel de conocimiento necesario y la actividad que se desempeña, garantizándose así el buen funcionamiento de la organización y la correcta implantación y uso de las nuevas tecnologías.



CIMEX

Autor: Daniar Díaz Díaz

- El 90,6% de los trabajadores opina que el sistema de información de la entidad es oportuno, integral y preciso, lo que ha contribuido a la toma de decisiones.
- El 78,2% de los trabajadores opina que las Nuevas Tecnologías de la información se utilizan para ofrecer productos y /o servicios con valor añadido y el 83,2% afirma que son utilizadas para compartir conocimiento.

Además, la organización cuenta con una intranet, donde se puede encontrar un gran volumen de información sobre todas las Sucursales del país, incluyendo de la dirección nacional en La Habana.

- **Manuales y procedimientos:**

Cada uno de los departamentos posee sus manuales y procedimientos actualizados en los que se reflejan las actividades y funciones que se desarrollan en su departamento, así como el listado de los servicios que ofertan con sus fichas de costos.

Los manuales y procedimientos son de estricto cumplimiento por cada uno de los trabajadores en sus diferentes departamentos.

Cuando ocurren modificaciones en los manuales y procedimientos se capacita a los empleados en el uso y operación de los mismos.

- **Memoria organizacional:**

En la revisión efectuada se pudo comprobar que el centro posee un local destinado a guardar los archivos de documentos, que facilita la conservación, disponibilidad, consulta y seguridad de los mismos, aunque este soporte de documentación es sólo para el personal autorizado, ya que existe información confidencial. No obstante existen políticas definidas para el acceso a la información documental y la adecuada reglamentación para el uso y manejo de la misma.

Una cultura organizativa donde prima la responsabilidad, la colaboración y el respeto entre los trabajadores, fomentada durante años; un espíritu emprendedor y creativo motor impulsor de la innovación constituyen una fortaleza para el centro.

3. Capital Relacional

Para el análisis de este capital relacional fueron definidos un grupo de indicadores con los cuales medir dicho capital, los indicadores son:

Satisfacción del cliente

Reputación e imagen



CIMEX

Autor: Daniar Díaz Díaz

Incremento de los clientes

Satisfacción del cliente:

Según estudios realizados por la organización central, cuyas conclusiones son ofrecidas a las SAucursales, las empresas - clientes se encuentran satisfechos en sus relaciones con CIMEX Sucursal Centro, pues siempre ha cumplido sus contratos con gran disciplina, además, su flexibilidad a la hora de realizar los contratos y la seriedad de estos, es otro punto que los clientes ven como algo satisfactorio en sus relaciones.

En cuanto la opinión de la población, se realizan investigaciones también centralizadas, y las conclusiones más importantes son que, la población, a pesar de que considera que en ocasiones los precios de algunos artículos son elevados para su poder adquisitivo, reconoce que la organización es la de mayor cantidad y estabilidad de surtido de productos, y que tiene las mayores tiendas, en las que se pueden encontrar la mayoría de los productos y servicios, sin necesidad de recorrer tantos establecimientos, lo que ocurre en otras cadenas, siendo esto un aspecto diferenciador de la organización.

Incremento de los clientes:

El nivel organizativo, la estabilidad económica y la seriedad en los contratos de la organización ha permitido incrementar y diversificar los clientes, se han establecido convenios de colaboración con diferentes sectores productivos con el fin de obtener productos y servicios más competitivos, viéndose esto representado en la variedad de clientes que posee la organización, entre los que se encuentran: Suministros Agropecuarios, RUMBOS, ETECSA, Textilera Villa Clara, INPUT Villa Clara y Ciencias Médicas.

Reputación e imagen:

El incremento del nivel profesional, su estabilidad económica, la estabilidad de sus trabajadores su seriedad en los contratos, su búsqueda constante de la excelencia y su atención al cliente, son factores que han contribuido a elevar la percepción, el prestigio e imagen de la organización ante sus clientes.

2.2.3.2 Identificación y determinación de las capacidades organizacionales



CIMEX

Autor: Daniar Díaz Díaz

Apoyados en la propuesta metodológica desarrollada se lograron identificar y determinar las capacidades organizacionales, para ello fue necesario realizar el siguiente estudio.

1. Definición del proceso de la Sucursal CIMEX Centro

CIMEX Sucursal Centro se encuentra desarrollando la etapa 1 del Perfeccionamiento Empresarial donde uno de los requisitos es la definición y descripción de cada uno de los procesos que conforman la organización. Debido a que la organización objeto de estudio pertenece a la Corporación CIMEX que es un grupo empresarial privado, de capital estatal cubano, la cual tiene una dirección central, fue definido por ella un mapa de procesos con la participación de cada uno de los responsables del proceso de Perfeccionamiento Empresarial de cada sucursal así como con los gerentes de las sucursales, con la orientación de validarlo en cada sucursal con el apoyo de los responsables de cada proceso en las sucursales del país. Después de cumplida esta orientación, el mapa de procesos de la Sucursal CIMEX Centro quedo definido como se muestra en el anexo # 18. Además fueron establecidas las fichas de cada proceso con los parámetros a controlar(ver anexo # 19).

2. Análisis y descripción de los procesos estratégicos.

Debido a lo anteriormente descrito, la Sucursal CIMEX Centro declaró como procesos estratégicos los siguientes:

- Gestión de la Calidad
- Gestión de los Recursos Financieros
- Gestión Estratégica.
- Gestión de los Recursos Materiales
- Gestión de los Recursos Humanos

En los anexos # 20,21,22,23,24 se pueden ver las fichas de estos procesos estratégicos.

3. Descripción de los subprocesos por procesos estratégicos

Los subprocesos de cada proceso estratégico de la Sucursal CIMEX Centro fueron definidas por la dirección nacional de la organización y validados con los especialistas de cada proceso en la organización y se encuentran en las fichas de cada uno.



4. Determinación de las brechas existentes en los procesos estratégicos.

Identificación de las competencias por actividad de cada Proceso Estratégico

Para la identificación de las competencias organizacionales asociadas a las actividades de cada procesos estratégicos de la organización se realizaron varias sesiones de trabajo con los expertos hasta llegar a definir las competencias necesarias de cada uno de los procesos estratégicos. En el anexo # 25 se muestran dichas competencias.

Determinación de las brechas.

Para la determinación de las brechas de los procesos estratégicos se confeccionó la matriz de fuentes necesarias y existentes, para valorarlas fue necesario establecer primeramente la ponderación de los subprocesos de los procesos estratégicos.

- Ponderación de los subprocesos.

Para el trabajo con esta matriz se comienza por efectuar una ponderación de los subprocesos de los procesos claves de manera que podamos identificar su utilidad para los propósitos del proceso , cuya variable PP_j , es valorada en tres categorías de procesos: los importantes (1), muy importantes (2) y los indispensables (3). En el anexo # 26 se pueden ver las ponderaciones de cada proceso

- Fuentes de Competencias Necesarias

De igual manera a las fuentes de competencias necesarias (FCN) se le establece una ponderación, la cual se puede dividir en 3 categorías: Competencia estratégica/indispensable, Competencia general/útil y Competencia sin valor /inútil. Esta magnitud se puede identificar como PCn_i .

Fuentes de Competencias Necesarias			
		Categoría	Escala
		Competencia estratégica/indispensable	3
		Competencia general/útil	2
	Competencia sin valor /inútil.	1	

- Fuentes de Competencias Existentes.

A las fuentes de competencias existentes (FCE) también se les establece una ponderación, la cual se puede dividir en 3 categorías: Competencia muy fuertemente existente, Competencia medianamente existente y Competencia inexistente. Esta magnitud se puede identificar como PCE_i

Fuentes de Competencias Existentes	Categoría	
	Competencia muy fuertemente existente	3
	Competencia medianamente existente	2
	Competencia inexistente	1

El listado de competencias necesarias de cada proceso estratégico se entregó a los expertos para que fueran valoradas. El procesamiento de la matriz y el cálculo de cada uno de los indicadores de satisfacción de necesidades por competencias necesarias y existentes de cada proceso estratégico se muestra en los anexos # 27, 28, 29, 30 y 31.

En el anexo # 32 se puede observar una representación gráfica de las brechas de cada uno de los procesos estratégicos que nos permite visualizar con mayor facilidad la ubicación de las mismas, observándose que tanto *La disponibilidad y uso de información estratégica* como *El adecuado flujo informativo* se encuentran en todos los procesos estratégicos, siendo brechas a nivel de organización.

La organización debe trazar estrategias para eliminar o al menos disminuir estas brechas, pues son competencias que influyen en el rendimiento de estos procesos, los cuales son estratégicos y determinan en un alto porcentaje en el funcionamiento de CIMEX Sucursal Centro.

5.- Determinación y jerarquización de las brechas organizacionales.

Las brechas necesitan ser ordenadas para poder establecer el nivel de prioridad que debe existir al adquirir dichas capacidades con el objetivo de que a corto o mediano puedan ser incorporadas a la organización, para determinar dicho orden se aplicó el método jerárquico desarrollado por SAATY en 1984 comentado en el marco teórico. En los anexos # 33, 34, 35, 36 y 37 se muestran los resultados del procesamiento estadístico de cada uno de los procesos estratégicos.



El orden jerárquico de dichas brechas organizacionales se muestra en el anexo # 38.

Pudiéndose concluir que la organización debe establecer de inmediato una estrategia que le permita alcanzar dichas competencias en cada uno de los procesos estratégicos y actuar ella como organización en las dos brechas presentes en todos los procesos estratégicos, las cuales son brechas organizacionales.

Conclusiones parciales del Capítulo II.

1. Al analizar las fuerzas de la competencia se evidencia un alto poder de los clientes con relación a la organización ya que la organización no posee una gama de productos diferenciados, lo que hace que puedan cambiarse a la competencia, influyendo en que el nivel de exigencia de los mismos sea alto.
2. Del análisis y valoración de los recursos tangibles se evidencia que el estado técnico y constructivo de las instalaciones, la más moderna tecnología, y la estabilidad económica mostrada por el centro en los últimos años le permiten a la organización enfrentar acciones que desarrollen sus capacidades organizacionales.
3. Del análisis y valoración de los recursos intangibles, especialmente en el capital humano se valora que existe un personal altamente calificado, el promedio de edad de 38,2 años, el trabajo en equipo ordenado y planificado, y los altos indicadores de desempeño hacen de CIMEX Sucursal Centro una organización de prestigio a nivel provincial y nacional.
4. Una cultura organizativa donde prima la responsabilidad, la colaboración y el respeto entre los trabajadores, fomentada durante años; un espíritu emprendedor y creativo motor impulsor de la innovación constituyen una fortaleza para el centro.



Autor: Daniar Díaz Díaz

5. Con el análisis de las competencias se identificaron las brechas de los procesos estratégicos las cuales le permitirán a la organización visualizar el camino a seguir reforzando el desarrollo de la gestión del conocimiento como una alternativa para alcanzar ventajas competitivas sostenibles.



CAPITULO III: PROPUESTA DE LINEAMIENTOS METODOLOGICOS PARA DESARROLLAR LA GESTION DEL CONOCIMIENTO.

3.1 Lineamientos metodológicos para desarrollar la gestión del conocimiento

Como resultado del estudio detallado en los capítulos anteriores, a continuación se exponen una propuesta de lineamientos metodológicos para desarrollar la gestión del conocimiento en CIMEX Sucursal Centro, fundamentado en la determinación y utilización y de los recursos y capacidades organizacionales claves.

Como se aprecia en el anexo # 39 la propuesta consta de cinco etapas las cuales establecen el curso de acción para desarrollar la gestión de conocimiento en la organización.

3.1.1 Etapa 1: Situación Actual

El objetivo de esta etapa es conocer la situación actual y perspectiva de la organización, en ella se realiza un estudio detallado del análisis externo general y específico de la organización y su incidencia en la actuación de la misma, así como un diagnóstico interno apoyado en el análisis de recursos y capacidades logrando definir las capacidades y las brechas organizacionales, estableciéndole a estas últimas un orden de prioridad para adquirirlas. Esta etapa fue debidamente abordada en el epígrafe 1.3 del capítulo I y desarrollada en el capítulo anterior.

En el anexo # 40 se muestra dicha etapa.

3.1.2 Etapa 2: Planeación

El objetivo de esta etapa es el establecimiento de una estrategia que permita a la organización ir desde dónde está hacia donde esta quiere estar y, a la vez, permitirle convertirse de lo que es en la actualidad en quien quiere ser en el futuro potenciando los recursos y capacidades fundamentales desarrolladas a partir de la gestión del conocimiento (Ver anexo # 41).

Esta estrategia tiene como objetivo además establecer los planes de desarrollo orientados a establecer los rumbos directivos de la organización centrándose en minimizar las brechas organizacionales detectadas en la etapa anterior y el perfeccionamiento de las competencias organizacionales que posee.

1. Diseño de la estrategia

El diseño de la estrategia debe estar en función de los rumbos que determine la organización de forma que se logren minimizar las brechas organizacionales y fortalecer las competencias organizacionales ya existentes.

Tomando en consideraciones estos aspectos se puede establecer la correcta estrategia de desarrollo de la organización basada en los siguientes objetivos y principios.

Objetivos:

- Tener claramente identificado la forma de registrar lo que conoce y aprende cada miembro de la organización

- Establecer los mecanismos y espacios necesarios para adquirir, almacenar, compartir y transferir en todas las áreas el conocimiento que reside en la organización de forma que perdure y se enriquezca constantemente.
- Recuperar la experiencia y el saber-hacer que la organización ha ido adquiriendo a lo largo de todos estos años.
- Disminuir las brechas de conocimientos detectadas en el análisis de la situación actual.
- Distribuir el conocimiento en función de las necesidades y preferencias.
- Potenciar y mejorar los flujos de conocimiento existentes en todos los procesos claves para incrementar la eficiencia y la eficacia en el trabajo cotidiano.
- Mejorar la actividad competitiva respecto al entorno.
- Reconocer expertos.

Principios:

- Asegurar que cada miembro de la organización:
 - Conozca lo que necesita de forma oportuna.
- Identifique donde está el conocimiento o la información y pueda adquirirlo de forma inmediata.
 - Reconocer el conocimiento de cada miembro de la organización.
 - Premiar el conocimiento que cada miembro transmite a los demás.
 - Registrar y documentar el conocimiento para ser almacenado por la organización.
 - Lograr la confianza entre la organización y sus miembros, sabiendo sus miembros que ellos deben entregar el conocimiento primero para ganarla después.
 - Ver el entorno, no como una amenaza, sino como una fuente inagotable y sorprendente de conocimientos.
 - Comprender que el conocimiento es el resultado de la más compleja y cara de las tecnologías con que cuenta cualquier organización y se descapitaliza a la misma velocidad que ocurra la desmotivación (o deserción) de las personas que la integran.

Sin embargo para la puesta en marcha de dicha estrategia presupone la toma de *conciencia colectiva* de la necesidad existente, de manera que esta actividad pueda convertirse en una prioridad para lograr el perfeccionamiento constante de la organización.

El establecimiento de la estrategia supone cambios en la organización, estos cambios pueden generar en mayor o menor medida reacciones por parte de los trabajadores, quienes reaccionarán de acuerdo a como perciban dichos cambios para su trabajo diario, por lo que la organización debe generar un clima adecuado.

Definir y promover una cultura facilitadora del cambio que maneje objetivos y lenguaje claros con relación al aprendizaje y el conocimiento. Como cualquier cambio que involucra la cultura, debe tratarse con paciencia y paso a paso. Muchas personas piensan que en la automatización o



introduciendo de nuevas tecnologías de las telecomunicaciones y la informática en la organización, sin que antes no se halla arraigado una cultura de sacarles el mejor provecho a las mismas, está la solución de todos los problemas de la organización; **esto es un grave error**. Las organizaciones antes de introducir las tecnologías de la información, deben primeramente preocuparse por crear una cultura organizacional que facilite que se comparta el conocimiento y cuando esto se logre entonces hacer ver que las tecnologías son el mejor medio para lograr esto; primero la necesidad o el problema y después la solución, y no como sucede en la mayoría de las ocasiones, el medio y después vemos para que nos pueda servir.

Para la generación de un clima organizacional orientado al desarrollo estratégico, se deben considerar algunos elementos que facilitarán dicho proceso:

- Comunicación de los beneficios esperados,
- Comunicación de los objetivos y premisas de la planeación,
- Comunicación de la estrategia o estrategias adoptadas a los integrantes de la organización, incluyendo las medidas establecidas como respaldo.

La generación de un clima organizacional que propicie el flujo adecuado del conocimiento permitirá que las barreras propias de compartir conocimiento sean cada vez menores y se logre el objetivo deseado.

2. Desarrollo de alternativas

Este paso tiene como objetivo el desarrollo de alternativas que garanticen el cumplimiento de los objetivos trazados en la estrategia anteriormente comentada. Para ello la organización debe establecer las vías apropiadas para lograr la mejora, estas vías pueden ser **mejora desde dentro** (apoyados en el personal propio de la organización) y **mejora aportada por terceros** (utilizando fuerza externa a la organización).

- **Mejora desde dentro:** establece el fortalecimiento de las capacidades organizacionales y la adquisición de conocimientos por parte del personal de la organización. En esta mejora se debe enfatizar en algunos elementos de capacitación donde no sólo se logre fomentar en la organización un clima adecuada que motive el compartir conocimiento sino que se logran disminuir o minimizar las brechas organizacionales y se fomente el aprendizaje organizacional.

En este caso resulta necesario puntualizar que no sólo se debe prestar atención a las competencias organizacionales para el desarrollo de un determinado servicio científico - técnico sino que se debe realizar un estudio detallado de las competencias técnicas, genéricas o sistémicas que demanda cada individuo y que propiciaría el “*saber estar*” de éste en la organización y facilitarían la transmisión de conocimiento y su capitalización en el ámbito organizacional.

Es importante igualmente enfatizar en la conveniencia de establecer alianzas con organizaciones del quehacer científico docente para el auxilio en la formación, sin embargo en el caso en que los



conocimientos a desarrollar tengan una componente tácita alta se deben desarrollar instructores internos que, armados de herramientas didácticas y pedagógicas sean capaces de explicitar sus conocimientos y sería muy recomendable que estos se transformaran en procedimientos para que no sólo fueran propiedad del colectivo sino que pasaran a enriquecer los ya existentes en la organización.

- **Mejora aportada por terceros:** está dirigida a la adquisición de conocimientos aportados por terceros (Centros de educación superior, Áreas de Interfase y demás instituciones dedicadas a la capacitación) con el objetivo de igualmente minimizar dichas brechas organizacionales.

Si como parte de la estrategia se decide que fuese recomendable la adquisición de conocimientos por parte de terceros, entonces en este caso se procede a contratar el servicio para los cuales se deben esclarecer los parámetros de calidad que en este se exigen de manera que no entren en contradicción con la ya existente en la organización.

Toda vez que ha sido recibido el servicio estos conocimientos deben pasar a formar parte de los conocimientos de la organización de forma que exista un mejoramiento constante en la organización. Este conocimiento será capitalizado usando para ello los mecanismos para liberar el conocimiento.

3. Evaluación de alternativas

Cada una de las alternativas antes mencionadas deberá ser evaluada con el objetivo de conocer:

- Costo de la alternativa.
- Tiempo en que se cumplen los objetivos propuestos en la estrategia.
- Beneficios que aportará a corto, mediano y largo plazo.

4. Desarrollo de planes

Una vez seleccionada y evaluada la o las alternativas se está en condiciones de elaborar los planes a largo, mediano y corto plazo para la realización de la alternativa.

Los planes permiten establecer, a grandes rasgos, las actividades, acciones, las fechas y los responsables de cada una de las actividades que serán necesarias de realizar con el fin de cumplir la estrategia trazada.

3.1.3 Etapa 3: Diseño de arquitectura

Esta etapa tiene como objetivo llevar a vías de hecho la estrategia trazada en la etapa anterior, para ello será necesario que la organización seleccione los mecanismos o actividades que facilitarán la liberación del conocimiento tácito y explícito, el análisis de los requerimientos tecnológico para la propuesta seleccionada, así como el diseño de la propia solución. (Ver anexo # 42).



1. Selección de los mecanismos y actividades que promueven la liberación de la información y los conocimientos tácitos y explícitos

La organización debe definir y establecer los espacios o actividades que mejor se adapten a sus condiciones y características con el objetivo de lograr una adecuada gestión del conocimiento.

La selección de uno o varios mecanismos deberá estar sustentada en el análisis de recursos realizado en la etapa # 1 de forma que los recursos de la organización permitan hacer realidad dicho mecanismo.

Entre los espacios de intercambio que permiten gestionar el conocimiento encontramos:

- La intranet
- Los intercambios de experiencia entre especialistas.
- Reuniones técnicas para la reflexión sobre las mejores prácticas.
- El centro de documentación (Biblioteca) como unidad de información y conocimiento.
- Boletines y publicaciones electrónicas
- La biblioteca virtual.
- El correo electrónico.

En el anexo # 43 se muestra detalladamente cada uno de estos espacios anteriormente mencionados.

Estos espacios serán considerados como puntos de encuentros y puntos de acceso al conocimiento que se pretende gestionar en el centro.

Con los puntos de encuentro (la intranet, los intercambios de experiencia entre especialistas, reuniones técnicas para la reflexión sobre las mejores prácticas) se pretende compartir, debatir, aprender de los demás y reflexionar sobre cuáles son las mejores prácticas y aprendizajes que se van adquiriendo a través de la experiencia y la socialización, encontrar nuevas y provechosas soluciones y seguir avanzando, conjuntamente por el mejor camino, con ellos se transita del conocimiento tácito al explícito.

En los puntos de acceso (la intranet, el centro de documentación (Biblioteca) como unidad de información y conocimiento, la biblioteca virtual, el correo electrónico, Boletines y publicaciones electrónicas) se puede difundir y poner al servicio de la organización el conocimiento explícito que pudiera resultar útil a los trabajadores dados sus intereses y necesidades.

Como vemos la Intranet aparece en ambos lugares y es que cumple ambas funciones, como punto de encuentro el trabajador puede comentar sobre un determinado tema desde su computadora y recibir respuesta de otro trabajador provocándose de esta forma un debate espontáneo entre ellos, como punto de acceso el trabajador puede acceder a toda la información disponible en la misma y utilizarla como estime conveniente.

Todos estos mecanismos permiten:

- Facilitar el acceso rápido y oportuno a la información tanto interna (que se genera en el centro) como externa (que se recibe desde el exterior, entre ellos OACEs, entidades que reciben servicios CT, el propio Ministerio, etc.) a todas las áreas o departamentos de la organización.
- Propiciar una cultura organizativa que favorezca el intercambio de información y conocimiento entre los participantes sobre diversos temas previamente acordados.
- Garantizar el acceso a la información científico – técnica de que dispone la organización en soporte físico.
- Gestionar bibliografía actualizada relacionada con los temas fundamentales en los que se investiga en el centro.
- Recuperar e intercambiar experiencias, iniciativas, prácticas interesantes, pensamientos e ideas entre los trabajadores sobre diferentes temáticas de forma que circulen entre el personal y entre los clientes y usuarios del centro.

Como la gestión del conocimiento tiene que basarse en las características de la organización, entonces los mecanismos que se seleccionen al efecto deberán cumplir las siguientes condiciones:

- **Propio**: adecuado a las características y cultura de la organización.
- **Dinámico**: que sea capaz de responder y anticiparse a los cambios y así como lograr la retroalimentación constante.
- **Efectivo**: que permita mayor eficiencia y eficacia en el desempeño de los trabajadores logrando menor costo en la prestación de los servicios científico técnico que brinda el centro.
- **Simple**: de fácil comprensión y asimilable para todos los miembros de la organización, incluyendo a aquellos que realizarán la medición de los indicadores, que cada uno conozca como está estructurado, saber donde puede buscar lo que necesite y donde actualizar lo que ha aprendido, quienes tienen relación con los temas que le ocupan o de los cuales es responsable y como transmitir las fallas que observe en el sistema para que se tomen las medidas compensatorias.

Para desarrollar cada uno de estos mecanismos se necesita de un grupo de trabajo integrado por personas de diferentes áreas del centro y especialistas en informática, quienes se encargarán no sólo de canalizar las necesidades e intereses del centro, sino también de promover las acciones necesarias para que el mecanismo que se desarrolle no sea rechazado. Además pueden realizar las pruebas de la aplicación, evaluar las posibilidades y prioridades en cada área, aportar vías innovadoras para incorporar diferentes actividades, contribuyendo de esta forma a lograr la correcta implementación de la gestión del conocimiento. De igual modo todo equipo debe tener un jefe, este jefe debe ser alguien que reúna ciertas cualidades y características importantes, debe poseer un perfil híbrido, con amplia experiencia en el área gerencial, buen comunicador, deberá saber escuchar, con habilidades en gestión de la información y tiene además que estar en una posición (nivel administrativo alto) que le permita actuar sobre las áreas de recursos



humanos, tecnologías de la información. Deberá ser un líder emprendedor que sepa impulsar el cambio y recibir de cada miembro de la organización lo mejor de sí.

Una vez definidos por el grupo de GC el mecanismo o los mecanismos para liberar el conocimiento se está en condiciones de desarrollar una arquitectura del conocimiento con la cual establecer las bases lógicas y técnicas sobre la cual se implementará la GC, para ello se hace necesario el análisis de los requerimientos.

2. Análisis de los requerimientos

El objetivo de este análisis es conocer cuales son las especificaciones de los requerimientos que se necesitan para desarrollar la gestión del conocimiento de forma que garanticen la funcionalidad del mecanismo seleccionado.

Los requerimientos que deben ser analizados en función de:

- *Recursos* (Financieros, materiales, tecnológicos y humanos): mínimos indispensables para su correcto funcionamiento.
- *Política de acción*: de forma que se garantice el tiempo de actualización de la información, el responsable del funcionamiento.

En este paso se define la necesidad o no de realizar una inversión de acuerdo al mecanismo seleccionado.

3. Análisis tecnológico

Este paso tiene como objetivo determinar aquellas tecnologías (hardware y software) que garantizarán el desarrollo eficiente de los mecanismos de liberación de conocimientos escogidos por la organización para facilitar el proceso de gestión del conocimiento. Para esto es necesario identificar aquellas tecnologías que cumplan las necesidades establecidas en la especificación de requerimientos y que además se clasifiquen dentro de la categoría de herramientas para la gestión del conocimiento.

Las opciones tecnológicas existentes en el mercado son inmensas, por lo que la organización tendrá que enfrentarse a elegir una o varias tecnologías que faciliten el proceso de GC, para ello tendrá que evaluarlas de acuerdo a los siguientes requisitos:

- **Funcionabilidad**: si responde a las exigencias que se necesitan para apoyar los mecanismos.
- **Precio**: acorde a las posibilidades financieras que tenga la organización para adquirirlas.
- **Integración con la tecnología existente**: debe valorarse pues deberán ser compatibles con las tecnologías que ya existen en la organización para evitar conflictos tecnológicos que lejos de ayudar entorpecerán el proceso de GC.



En general, los criterios para evaluar las tecnologías pueden ser tan variados como los objetivos que se persiguen con ella, lo más importantes es que deben adaptarse a las características y necesidades de la organización.

Para evaluar si la tecnología disponible, tanto en la organización como en el mercado, apoya a la Gestión de Información, la Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional, se debe tener en cuenta:

- Si apoyan a la estructuración de las fuentes de información en que se basan las decisiones.
- Si apoyan la generación de informes que resumen los datos útiles.
- Si los medios de comunicación entregan la información necesaria a las personas indicadas en el momento en que se necesita.
- Si apoyan las redes formales e informales de la organización.
- Si se integran fácilmente con el entorno y los procesos de trabajo.
- Si posee interfaces factibles de usar y explotar.
- Si la apertura de la herramienta es suficiente como para interactuar con otras herramientas.
- Si apoyan la creación y transferencia de conocimiento tácito y explícito dentro de la organización.

4. Diseño del mecanismo

Este paso tiene como objetivo el diseño del mecanismo en cuestión, apoyado en los requerimientos de cada uno de ellos para su correcto funcionamiento, en tal sentido se deben desarrollar los planes de inserción dentro de la arquitectura actualmente en explotación por parte de la organización. Esta inserción debe coordinarse debidamente para evitar conflictos tanto tecnológicos (incompatibilidad con la tecnologías ya existente) como humanos (reacciones por parte de los trabajadores ante las soluciones adoptadas).

La inserción del mecanismo debe estar programada y coordinada con las personas afectadas de forma directa e indirecta, lo cual llevará a establecer la estrategia de implementación necesaria.

3.1.4 Etapa 4: Implementación

La etapa de implementación tiene como objetivo el llevar a cabo el desarrollo de los planes definidos en la etapa # 2 en términos de su ejecución de forma que se garantice su introducción paso a paso, así como adecuar la estructura organizacional para que facilite la implementación de la GC. (Ver anexo # 44)

1. Implementación de planes

En este paso se llevará a vías de hecho los planes elaborados en la etapa # 2, en dichos planes se definen las acciones concretas a desarrollar para la introducción de los mecanismos, dichas acciones permitirán realizar las pruebas necesarias para el correcto funcionamiento y puesta a punto.

2. Definir las prácticas de motivación adecuadas. (Retribución adecuada a la transmisión de conocimiento)

Buscando que participe en mayor o menor medida toda la organización. Es clave definir las prácticas de remuneración y recompensa a la transmisión del conocimiento a largo plazo y coherente con el objetivo de acentuar el potencial creativo de la organización. Este reconocimiento debe estructurarse, promoverse y hacerse público, distinguiéndolo de otras formas de expresión. Debe cumplir la premisa de que no es lo mismo reconocer los resultados de una persona, que conocer lo que ella hace por incorporar ese conocimiento al resto de la organización y dar a conocer públicamente el impacto amplificador que esta acción tiene para la gestión de toda la organización.

3. Adaptación de la estructura organizacional

La estructura de la organización tiene que cumplir dos roles importantes:

- Apoyar la plena implementación del o los mecanismos propuesto,
- Permitir el normal desarrollo de las actividades operacionales de la organización, es decir, que la solución que se propone no sea una interferencia en la realización de las funciones de los trabajadores.

Para la implementación de la solución propuesta será necesario crear nuevos puestos de trabajos con funciones específicas o el rediseño de las funciones de algunos de los puestos que ya existen, de forma que se garantice el correcto funcionamiento de la misma.

4. Revisión periódica de la estrategia diseñada

Incluso las estrategias desarrolladas con el mayor cuidado pueden dejar de ser apropiadas si cambian las condiciones bajo las cuales fueron diseñadas, por lo que es necesario que al proceso de implementación de la GC se le de seguimiento sistemático.

3.1.5 Etapa 5: Medición y control

Una vez que se implementa la solución propuesta estamos en condiciones de evaluar su funcionamiento después de transcurrido cierto tiempo e forma que nos permita para conocer su efectividad y eficiencia. En el anexo # 45 se muestra dicha etapa.

El equipo de GC deberá definir de conjunto con la administración el conjunto de indicadores con los cuales visualizará los resultados del proceso.

1. Definición de indicadores

Todo cambio que ocurre en la organización debe ser evaluado ya sea cualitativa o cuantitativamente para conocer su efectividad y eficacia de modo que permita comparar la organización antes y después de la transformación. Para ello el grupo de gestión del conocimiento deberá definir cuales serán los indicadores con los cuales evaluar dicho cambio. La definición de indicadores debe ajustarse a las características de cada organización.



Entre los indicadores que se generen se deben encontrar aquellos que reflejen las diferencias obtenidas en términos del capital intelectual (capital humano, capital estructural y capital relacional).

2. Definición del método de medición

En este paso es imprescindible crear los instrumentos y técnicas para realizar las mediciones. Cada uno de ellos puede variar en dependencia del indicador.

En el caso de los indicadores cuya medición es cualitativa se pueden utilizar encuestas, cuestionarios, entrevistas individuales o colectivas, en el caso de los indicadores cuya medición es cuantitativa se determinará el método a emplear, puede ser a través de fórmulas, revisión de documentos, etc.

3. Aplicación de las mediciones

Se ejecutan las acciones definidas para obtener la información necesaria para el indicador. El encargo de aplicar dichas mediciones será el grupo de gestión del conocimiento.

La aplicación de las mediciones dependerá de la disponibilidad de fuentes de información, lo cual establece la necesidad de habilitar el acceso a dichas fuentes.

4. Interpretación de los resultados

Como etapa final de las mediciones se establece la necesidad de interpretar los resultados. Estos resultados deben ser procesados y analizados para determinar la información para cuyo objeto fue creado el indicador, esto nos permite conocer si la organización:

- Evoluciona (ha eliminado las brechas organizacionales existentes)
- Involuciona (se agravan las brechas, es decir, surgen nuevas brechas organizacionales).
- Se mantiene constante (se mantienen las mismas brechas organizacionales).

Este paso permitirá la retroalimentación con la etapa # 1.

En el anexo # 46 se muestra la interrelación entre todas las etapas propuestas.



Conclusiones del capítulo III.

1. Los lineamientos metodológicos propuestos son de utilidad práctica para desarrollar la gestión del conocimiento en la organización y permiten la toma de decisiones de los directivos en relación con la forma de abordar el tema.
2. La propuesta de lineamientos metodológicos ha sido enfocada en el análisis de los recursos y capacidades organizacionales como una alternativa que permite desarrollar la gestión del conocimiento.
3. Es necesario lanzar a toda la organización a la búsqueda de iniciativas de gestión del conocimiento y tener al menos un equipo de trabajo que capitalice las experiencias e iniciativas para crear en la práctica las condiciones que permitan transitar con éxito en la consecución de los objetivos que se trace la organización y diseñar mecanismos apropiados que le permitan la liberación de conocimiento.



Conclusiones generales

1. La gestión del conocimiento se puede considerar en un estado de desarrollo donde no se han establecido claramente las características para una implementación exitosa. Un esfuerzo por conceptualizarlo es el desarrollado por diversos autores destacándose en la literatura tres líneas fundamentales de investigación dedicadas a la gestión del conocimiento
2. El análisis estratégico enfocado en los recursos y capacidades de la organización que se desarrolla y describe en el presente trabajo constituye una herramienta clave para abordar la gestión del conocimiento en la organización y permitió identificar y valorar los recursos y capacidades que posee la organización, y sobre ellos proyectar una estrategia de trabajo para desarrollar la gestión del conocimiento en la organización.
3. Con el análisis de las competencias claves y secundarias se identificaron las brechas organizacionales las cuales le permitirán a la organización visualizar el camino a seguir reforzando el desarrollo de la gestión del conocimiento como una alternativa para alcanzar ventajas competitivas sostenibles.
4. Los lineamientos metodológicos que se ofrecen son de utilidad para emprender una primera etapa de organización de la gestión del conocimiento en el marco de la organización y son el producto de aplicar un proceso de análisis y síntesis sobre casos prácticos en que desarrollar esta perspectiva ha tenido éxito.



Recomendaciones

1. Utilizar los elementos aportados por el trabajo como base para desarrollar la gestión del conocimiento en la organización.
2. Perfeccionar los lineamientos metodológicos propuestos según la validación que se logre de los mismos en la etapa de implementación.



CIMEX Autor: Daniar Díaz Díaz
Bibliografía consultada

- Artiles Visbal, S. Las redes del conocimiento como producto de la gerencia de información en ambientes académicos. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com>, 10 de enero 2004.
- Fresno Chávez, C. Hacia la gerencia de los intangibles. Tomado de http://www.gestiondelconocimiento.com/articulos_academicos.htm, 6 de enero 2004.
- _____. A favor de la gestión del conocimiento. Tomado de <http://www.calidadlatina.com>, 10 de enero 2004
- _____. Podemos llegar a un acuerdo....? Antes de gestionar el conocimiento. Tomado de <http://www.calidadlatina.com>, 10 de enero 2004.
- Carrión Maroto, J. Aprendizaje Organizativo. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos.htm>, 9 de marzo 2004 Domínguez Acosta, L. Perfeccionar al hombre. Ciencia, Innovación y Desarrollo (La Habana) 6, (2): 43 – 46, 2001.
- Faloh Bejerano, R. El más valioso capital. Ciencia, Innovación y Desarrollo/ R.Bejerano Faloh.--(La Habana) 6, (2): 26 – 30, 2001.
- Flores Vivar, J. Gestión del conocimiento: ¿Una nueva estrategia empresarial o simple concepto de moda? Tomado de http://www.gestiondelconocimiento.com/articulos_profesionales.htm, 11 de enero 2004
- García Tapial, J. La importancia estratégica de la gestión del conocimiento. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com>, 18 de enero 2004.
- Lara, JL. Diez respuestas a las preguntas más frecuentes sobre gestión del conocimiento. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/Jllara/respues.htm>, 2 de febrero 2004.
- Levy-Leboyer, Claude. Gestión de las Competencias.. Cómo analizarlas, Cómo evaluarlas, Cómo desarrollarlas/ Claude Levy-Leboyer.- - Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997. - - 161 p.
- Losano Quince, M.M., Sevilla Escribano y A., Valtueña Rincón, R. Aproximación a la gestión del conocimiento. Una visión práctica. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com>, 19 de enero 2004.
- Mayo, Andrew. Las organizaciones que aprenden/ Andrew Mayo, Elizabeth Jank. - -Barcelona: Editorial Gestión 2000 S.A, 1994. - - 200p.
- Nuevo, P. Compitiendo en el siglo XXI. Cómo innovar con éxito/ P. Nuevo. - - Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1998. - - 308p.
- Orozco Silva, E. y Carro Suárez, J. Propuesta de una estrategia para la introducción de la gestión del conocimiento en las organizaciones cubanas. Memorias del Congreso Internacional INFO'2002 (CD), La Habana, Cuba, 2002.
- Peñate Santana, Y. Gestión integrada de los procesos de Recursos Humanos en la Sucursal CIMEX Centro / Y. Peñate Santana; Marlet Pérez de Armas, tutor. – Trabajo de diploma para optar por el título de ingeniero industrial, Universidad de Cienfuegos “Carlos R. Rodríguez, junio 2003. - - 100 h.
- Pérez, S. Elementos claves en la gestión del conocimiento. Un estudio de casos. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/sperez/elem.htm>, 2 de marzo 2004.
- Pizarro Moreno, I. y Real Fernández, J. La creación del conocimiento acuerdos de cooperación entre empresas. Memorias del Congreso Internacional INFO'2002 (CD), La Habana, Cuba, 2002.
- _____. El emprendedor como motor de creación de conocimientos. Memorias del Congreso Internacional INFO'2002 (CD), La Habana, Cuba, 2002.



- Ponjuan Dante, G., Martínez Rodríguez, Allín y Almaguer, M. Gestión del conocimiento. ¿Requien por la gestión de la información? Memorias del Congreso Internacional INFO'2002 (CD), La Habana, Cuba, 2002.
- Portela Lara, L. Los sistemas de gestión de la información piedra angular de la estrategia integral de gerencia. Memorias del Congreso Internacional INFO'2002 (CD), La Habana, Cuba, 2002.
- Rivero, O. El debate sobre los límites de la gestión del conocimiento. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/olga/debatelimites.pdf>, 24 de enero 2004
- Rizo Rivero, N. Proyección Estratégica de la Sucursal CIMEX Centro para el período 2001-2003/ N. Rizo Rivero; E. Concepción, tutor. - - Tesis en opción al título académico de master en Dirección, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, junio 2001.
- Rodríguez Jiménez, B. Lineamientos metodológicos para abordar la gestión del conocimiento en la Gerencia de ETECSA Cienfuegos en un caso de estudio/B. Rodríguez Jiménez; Marlet Pérez de Armas, tutor. - - Tesis en opción al título académico de master, Administración de negocios, Universidad de Cienfuegos "Carlos R. Rodríguez, junio 2002. - - 106 h.
- Rizo Rivero, N. Proyección Estratégica de la Sucursal CIMEX Centro para el período 2001-2003/ N. Rizo Rivero; E. Concepción, tutor. - - Tesis en opción al título académico de master en Dirección, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, junio 2001.
- Rivero Alonso, K. Propuesta de organización de la actividad de investigación y desarrollo en la Universidad de Cienfuegos / K. Rivero Alonso; Marlet Pérez de Armas, tutor. - - Trabajo de diploma para optar por el título de ingeniero industrial, Universidad de Cienfuegos "Carlos R. Rodríguez, junio 2003. - - 116 h.
- Santosus, M. y Sumarcz, J. The ABCs of knowlegde management. Tomado de <http://www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabcs.htm>, 8 de febrero 2004.
- Skyrme, D.J. Chief knowlegde officers (CKOs) Do you need them? <http://www.skyrme.com/updates/u13.htm#cko>, 10 de enero 2004
- Vidal, JR. Claves del desarrollo. Ciencia, Innovación y Desarrollo (La Habana) 6, (2): 18 – 19, 2000.
- Villardefrancos Álvarez, M.C. La identificación de flujos de información. Una herramienta para la gestión de la información. Memorias del Congreso Internacional INFO'2002 (CD), La Habana, Cuba, 2002.
- Zorrilla, H. La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica. Tomado de <http://www.geocities.com/researchtriangle/1872/km.htm>, 14 de enero 2004
- _____. Gerencia del conocimiento: por dónde empezar. Tomado de http://www.gestiondelconocimiento.com/articulos_profesionales.htm, 5 diciembre 2002.



CIMEX Autor: Daniar Díaz Díaz

Bibliografía Referenciada.

1. Amit, R. y Shoemaker, P.J. Strategic assests and organization rent. Strategic Management Journal, 14, (1): 43 – 46, 1993. citado por Sainz Ochoa, A. Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de denominación de origen calificada Rioja/A. Sainz Ochoa; Luis A. Guerra Martínez, tutor. - - Trabajo presentado en opción al grado científico de doctor, Universidad de Rioja Servicio de Publicaciones, 2002. - - 332h.
2. Andersen, A. Knowledge Management Assessment Tool KMAT. Tomado de http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kmat.htm, 20 junio 2003.
3. Barney, J. G. Firm Resources and sustained competitive advantage. Strategic Management Journal, 17, (1): 91 -120, 1991.
4. Brooking, A. (1996): Intelectual Capital. Core Asset for the third Millenium Enterprise, *International Thomson Business Press*, London, 1ª ed. Citado por Ortiz de Urbina, M. La gestión del conocimiento y el capital intelectual: modelos de clasificación y medición. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com>, 10 julio 2002.
5. Bueno Campos, Eduardo. Conferencia Capital Intelectual, cuenta y razón. Tomado de http://www.sistemasdeconocimiento.org/Portal/oferta_academica/recursos_materia/sc227/1_2002/cuenta_razon.pdf, 20 junio 2003
6. _____. Modelo de Dirección Estratégica por Competencias. El Capital Intelectual. Tomado de http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_bueno.htm, 12 abril 2003.
7. _____. De la Sociedad de la Información a la Sociedad del Conocimiento y el aprendizaje. Seminario Iberoamericano sobre Tendencias Modernas en Gerencia de la Ciencia y la Innovación Tecnológica. IBERGECYT' 2002. - - La Habana: Editorial Academia, 2002. - - pp. 7-9.
8. _____. La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales. Observaciones no publicadas, p. 11. citado por Pérez, Y. La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com>, 10 julio 2002.
9. Bueno, E. y Morcillo, P. Fundamentos de economía y organización industrial/E. Bueno y P. Morcillo. - - Madrid: Editorial McGraw Hill, 1994.
10. Bustelo Ruesta, C., Amarilla Iglesias, R. Gestión del conocimiento y gestión de la información. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com>, 5 octubre 2002.
11. Carisoto, M. La gestión del conocimiento. Una visión de estrategia regional. Seminario Iberoamericano sobre Tendencias Modernas en Gerencia de la Ciencia y la Innovación Tecnológica. IBERGECYT' 2002. - - La Habana: Editorial Academia, 2002. - - pp. 39 – 52.
12. Casado, J.M. y Quesada, M. Principios para una eficaz gestión del conocimiento. Training & Development Digest (España): 83-86, Mayo 2000.
13. Chaín Navarro, C. Gestión de la información para la investigación: desarrollo y consolidación de las funciones del gestor como asesor y consultor para la ciencia y la tecnología. Ciencias de la Información (La Habana) 30, (4), 1999.
14. _____. Introducción conceptual a la gestión del conocimiento. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos.htm>, 20 junio 2003.



CIMEX Autor: Daniar Díaz Díaz

15. CITMA. Bases generales para el perfeccionamiento empresarial, anexo Decreto Ley 187 del Consejo de Estado, 18 de agosto 1998.
16. CITMA. El Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica en Cuba. Bases para una proyección estratégica, Editorial Academia, La Habana, 1998.
17. CITMA. Política para la introducción de la gestión del conocimiento en Cuba. La Habana, Cuba, 2002.
18. CITMA. Política de Información, La Habana, Cuba, 2002.
19. Comisión, C., Palacios, D. y Devere, C. Recursos intangibles y capital intelectual. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos.htm>, 5 octubre 2002.
20. Codina Jiménez, A. saber escuchar para una buena gestión del conocimiento. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/alexis/escu.htm>, 10 de enero 2003.
21. Codorniu Pujols, D. La torre del vigía. *Ciencia, Innovación y Desarrollo* (La Habana) 6, (2): 19 – 25, 2001.
22. Cornella, A. Los recursos de información, Ventaja competitiva para las empresas/ A. Cornella. - - Madrid: Ediciones McGraw Hill Interamericana España, 1994.- - 71p.
23. Club de Gestión del conocimiento de la comunidad Valenciana. Modelo Nova. http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_valenciana, 12 abril 2003.
24. Cuauhtemoc Valdiosera, R. Por una Gestión del Conocimiento. *PC Magazine en Español*. (España): 86 –87, mayo 2000
25. Cuello de Oro, D.J. Teoría de recursos y capacidades: importancia estratégica de los recursos intangibles en la empresa española/ D.J. Cuello de Oro. - - Madrid, 1998. - - 320p.
26. Cuesta Santos, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos/ A. Cuesta Santos. - - La Habana: Editorial Academia, 1999. - - 205 p.
27. _____. Gestión del conocimiento Análisis y proyección de los Recursos Humanos. La Habana: Editorial Academia, 2002. - - 117 p.
28. Davenport, T. H. Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas/ T. H. Davenport. - - Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2000. —264 p.
29. _____. Knowledge roles: The CKO and beyond. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com>, 12 octubre 2002.
30. _____. Knowledge Management glossary. Tomado de <http://www.utexas.edu/kman/glossary.htm>, 5 junio 2003.
31. _____. Some principles of knowledge management. Graduated School of Business. University of Texas at Austin, 1997. citado por Zorrilla, H. La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica. Tomado de <http://www.geocities.com/researchtriangle/1872/km.htm>, 5 diciembre 2002
32. Davenport, T. H., Beer, M. C. y De Long, D.W. Proyectos exitosos de gestión del conocimiento. Harvard Deusto Business: 85, 4-19, 1998. citados por Ruiz Llaveró, G. Una reflexión sobre la gestión del conocimiento. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com>, 12 abril 2003.



CIMEX Autor: Daniar Díaz Díaz

33. Davenport, T.H. y Prusack, L. Working knowlegde: How organizations manage what they know. Business School Press, 1998.

34. Edvinsson, L. y Malone, M S. El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa/ L. Edvinsson, M. S. Malone. - -Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997. - - 255 p.

35. Euroforum: Instituto Universitario Euroforum Escorial y KPMG. Modelo Intelect. Tomado de http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg, 12 abril 2003.

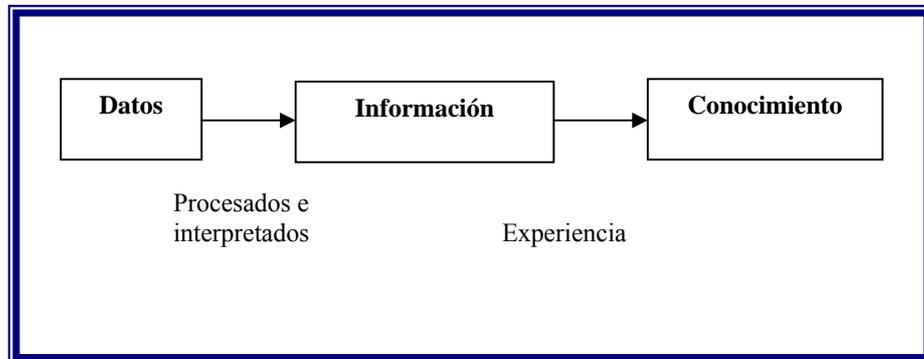
36. Fundipe. Cuadro de mando integral e indicadores para la gestión de personas. Tomado de <http://www.arearh.com>, 13 de junio 2003.

37. García Cabrera, G. Tecnologías de la información. Retos y Tendencias. Ciencia, Innovación y Desarrollo (La Habana) 5, (2): 20- 22, 2000.



CIMEX Autor: Daniar Díaz Díaz

Anexo # 1: Transformación de los datos en conocimientos



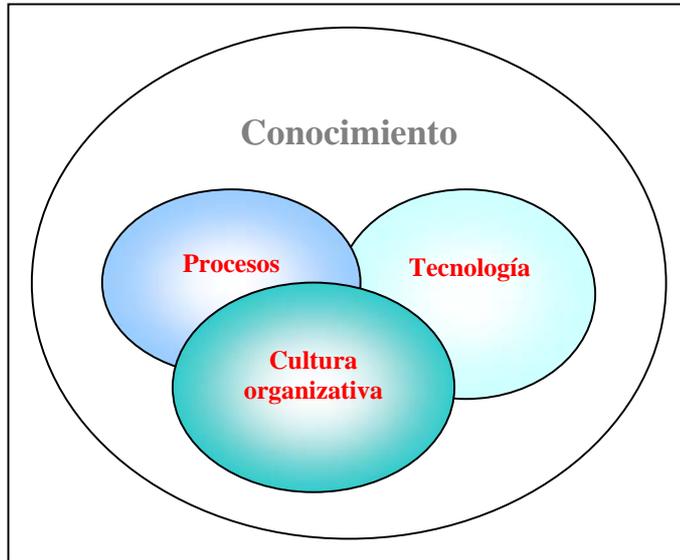
Datos: son una medición objetiva de algo, según una métrica conocida. Tienen poco significado de forma aislada, aunque son fáciles de almacenar y manipular.

Información: es el conjunto de datos relacionados e interpretados en un contexto específico. Esta información se procesa (base teórica, ecuaciones de interrelación, relaciones empíricas de causa – efecto) para obtener conocimiento.

Conocimiento: Es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas. (Davenport y Prusak, 1998).



Anexo # 2: **Factores de integración de la gestión del conocimiento.**



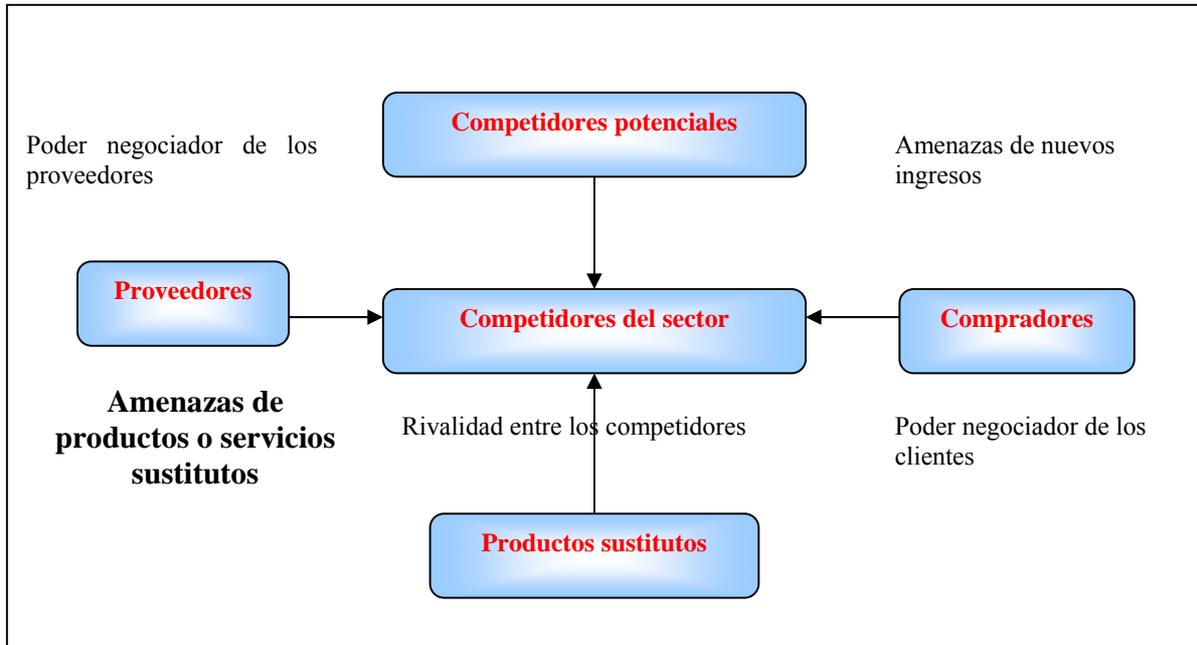
Fuente: Saavedra y Verdugo, 2000.



Anexo # 3: Instrumentos que permiten realizar el diagnóstico externo.

- **Método de Escenario:** Su objetivo es decidir un estado futuro de un sistema conocido actualmente (por lo menos parcialmente) e indicar los distintos procesos que permiten pasar del estado presente a la imagen futura. Dentro de los escenarios puede distinguirse el escenario tendencial (corresponde al camino más probable de referencia) y el escenario contrastado (pretende hacer un inventario de los distintos estados posibles para, dentro de las estrategias contingentes, intentar reducir el riesgo de la crisis).
- **Método Delphi:** se emplea para sondear a un grupo de expertos por medio de un cuestionario con relación a un tema determinado, con el fin de llegar a conclusiones consensuadas sobre el mismo.
- **Perfil estratégico del entorno:** Para el análisis estratégico del entorno es importante saber cómo se está comportando la empresa con su entorno, atendiendo a distintas variables, de ahí que, el perfil estratégico del entorno es una herramienta de gran utilidad para este análisis. El mismo se elabora colocando una columna que relacione todas las variables del entorno general y en otra columna la escala de evaluación (desde muy negativo hasta muy positivo), la interacción de las variables con esta escala da como resultado el comportamiento de la empresa en el entorno general.

Anexo # 4: Las 5 Fuerzas competitivas de Porter.



- **Amenaza de nuevos competidores:** La entrada de nuevas empresas en un sector puede representar algunas amenazas para las ya establecidas. En primer lugar, incrementan las capacidades y con ellas las ofertas. En segundo lugar, los nuevos entrantes obtendrán una cuota de mercado a costa de las empresas existentes; y por último, ellos demandarán más recursos de todo tipo, fortaleciendo el poder de negociación de los suministradores.
- **Rivalidad entre los competidores actuales:** La rivalidad en un sector o mercado está en función de los niveles de ofertas y su relación con la demanda. Cuando la oferta supera la demanda, es de suponer una mayor lucha entre empresas para asegurar su cuota de mercado y mejorar su posición. Pero esto no es absoluto al depender además de otros factores. Las empresas que luchan entre sí con frecuencia toman acciones de diferenciación en precios, calidad, publicidad, reforzamiento de la imagen. Siguiendo el esquema de Porter, la rivalidad es más intensa cuando concurren algunos de los factores como número y equilibrio entre competidores, crecimiento lento en el sector, costos



fijos elevados, falta de diferenciación, exceso de capacidad y existencia de fuertes barreras de salidas.

- **Productos Sustitutos:** son aquellos que desempeñan la misma función que el producto en el sector, representan una gran presión para cualquier empresa, en particular si se presentan con precios atractivos y con más alto rendimientos. El avance tecnológico es indetenible, y aunque pueden existir múltiples estrategias y acciones colectivas e individuales en un sector, frente a tales productos estos a la larga se imponen.
- **Poder negociador de los clientes:** Los clientes, aunque no sean competidores en el sentido estricto de la palabra, pueden también, al igual que estos últimos, hacer bajar las utilidades al aumentar sus exigencias: precios más bajos, mayores requisitos de calidad, un mejor servicio, extensión de los tiempos de garantías y de pagos. Los clientes aumentan su poder de negociación cuando:
 - Están más concentrados que el sector que vende y tienen la posibilidad de forzar la competencia entre las empresas vendedoras.
 - Influyen en el producto que estos buscan.
 - Si las compras que hacen presentan un % elevado del total de las ventas del suministrador.
 - Si los productos que compran tienen un alto peso en la estructura de sus costos.
 - Si pueden cambiar fácilmente de proveedor.
 - Si el producto no es diferenciado.
 - Si devenga en pocas utilidades.
 - Si presentan una amenaza de integración hacia atrás.
- **Poder negociador de los proveedores:** Los proveedores pueden ejercer un poder negociador sobre los que participan en un sector amenazando con elevar los precios. Siguiendo el estudio de Porter (1982), un grupo de proveedores es poderosos si ocurren las siguientes circunstancias:



Autor: Daniar Díaz Díaz

- Aumenta la concentración de los proveedores,
- Pocos productos sustitutos,
- El sector no es un cliente importante,
- El producto es importante para el cliente,
- Los proveedores han diferenciado sus productos,
- Costos de cambio de proveedor elevados,
- Los proveedores pueden integrarse verticalmente,



Anexo # 5 Indicadores mas comúnmente indicadores para medir los recursos tangibles e intangibles de la organización.

Recursos Tangibles		Recursos intangibles		
Activos físicos	Activos financieros	Capital humano	Capital Estructural	Capital Relacional
Capacidad de almacenamiento	Ingresos propios	Satisfacción del personal	Cultura y filosofía de negocio	Base de clientes relevantes
Volumen de activos	Financiamiento propio	Estructura/ tipología	Proceso de reflexión	Lealtad de los clientes
Número de empleados	autofinanciamiento	Liderazgo	Estructura de la organización	Intensidad de la relación con clientes
Volumen de ventas	Solvencia	Trabajo en equipo	Tecnología de procesos	Satisfacción de los clientes
Estado técnico y constructivo de las instalaciones	Liquidez	Estabilidad: riesgo de pérdida	Tecnología de producto	Proceso apoyo y servicio al cliente
Disponibilidad y estado de la tecnología.	Liquidez inmediata	Mejora de competencias	Proceso de apoyo	Cercanía al mercado
	Costos	Capacidad innovativa de personas y equipos.	Proceso de captación de conocimientos	Capacidad de mejora / recreación de la base de clientes.
	Gastos	Rotación del personal	Mecanismos de transmisión y comunicación	Reputación / Nombre de la empresa
		Productividad por empleados	Penetración de la tecnología de la información	Alianzas estratégicas
		Nivel de desempeño	Procesos de innovación	Notoriedad de marca (s)
			Propiedad intelectual	Capacitación del equipo comercial
			Esfuerzo tecnológico	
			Memoria organizacional	
			Utilización de manuales y procedimientos.	

Fuente: Crisoto Muñoz (2002) y elaboración propia.



Anexo # 6 Matriz de convergencia – divergencia desarrollada por Arnaldo López.

Fuentes de competencias necesarias	Inventario de necesidades					Índice global de utilidad por FCN
	PP1	PP2	PP3	PP4	PP _j	
FCN1						
FCN2						
FCN3						
FCN4						
FCN5						
FCN _i						
Índice de satisfacción de necesidades por FCN						
Índice de satisfacción global (FCE)/(FCN)						
Índice de satisfacción de necesidades por FCE						
FCE1						
FCE2						
FCE3						
FCE4						
FCE5						
FCE _i						
Fuente de competencias existentes (FCE)	PP1	PP2	PP3	PP4	PP _j	Índice global de utilidad por FCE
	Inventario de existencias					

Para el trabajo con esta matriz se comienza por efectuar una ponderación de los procesos claves de manera de identificar su utilidad para los propósitos de la organización, que es evaluado como PP_j y se recomienda valorarse en un rango relativamente estrecho por ejemplo se pueden identificar tres categorías de procesos, los importantes, muy importantes y los indispensables y asociarles un valor numérico en una escala del 1 al 3. De igual manera a las fuentes de competencias se le establecería una ponderación, los cuales se pudieran identificar en 3 categorías: Competencia estratégica/indispensable, Competencia general/útil y Competencia sin valor /inútil, y se le asignan valores



numéricos que pueden oscilar entre el 1 y el 3. Esta magnitud se puede identificar como PCn_i para el caso de los conocimientos necesarios, ahora para los conocimientos existentes, identificados como PCe_i su ponderación será relativa a en cuánto este se posee y, también se puede establecer una escala del 1 al 3.

En cada casilla se pondrá el valor ponderado del conocimiento según sea el caso y después se calcularán los indicadores señalados para cada proceso clave.

Índice de satisfacción de necesidades por FCN = $\sum PCn_i$

Índice de satisfacción de necesidades por FCE = $\sum PCe_i$

Índice de satisfacción global (FCE)/FCN = $\sum PCe_i / \sum PCn_i$

Para calcular el índice global de utilidad de una competencia en específico ($IGCn_i$) se procede de la siguiente forma:

❖ **Índice global de utilidad de una competencia necesaria**

$$IGC i = \frac{\sum PCn_i * PP_j}{3 * PP_j}$$

❖ **Índice global de utilidad de una competencia existente**

$$IGC i = \frac{\sum PCe_i * PP_j}{3 * PP_j}$$

- ❖ Si la relación entre el índice de utilidad por competencias existentes y el que se obtiene por competencias necesaria es menor que 0,8 para una competencia dada se debe proceder al desarrollo de una estrategia que le permita a la organización adquirir dicha competencia faltante (brecha organizacional).



Anexo # 7: Análisis Jerárquico (AHP) de SAATY.

Este método fue desarrollado por el matemático Thomas Saaty y consiste en formalizar la comprensión intuitiva de problemas complejos mediante la construcción de un Modelo Jerárquico.

El propósito del método es permitir que el agente decisor pueda estructurar un problema multicriterio en forma visual, mediante la construcción de un Modelo Jerárquico que básicamente contiene tres niveles: meta u objetivo, criterios y alternativas.

Una vez construido el Modelo Jerárquico, se realizan comparaciones de a pares entre dichos elementos (criterios-subcriterios y alternativas) y se atribuyen valores numéricos a las preferencias señaladas por las personas, entregando una síntesis de las mismas mediante la agregación de esos juicios parciales.

El fundamento del proceso de Saaty descansa en el hecho que permite dar valores numéricos a los juicios dados por las personas, logrando medir cómo contribuye cada elemento de la jerarquía al nivel inmediatamente superior del cual se desprende.

Para estas comparaciones se utilizan escalas de razón en términos de preferencia, importancia o probabilidad, sobre la base de una escala numérica propuesta por el mismo Saaty, que va desde 1 hasta 9.



Anexo # 8.: Proyectos de gestión del conocimiento que se ejecutan en Cuba.

Entidades	Proyectos que ejecutan
CIGET (Matanzas)	Proyecto: La GC y su papel en el proceso innovativo. Papel de la información y la GC.
CIGET (Holguín)	Proyecto: La GC para la generación de procesos de innovación tecnológica, la variable medioambiental y la utilización económica de los recursos.
Biblioteca Médica Nacional	Proyecto: Biblioteca virtual de salud.
	Proyecto: Digitalización de documentos.
	Proyecto: La gestión del conocimiento y la intranet en una biblioteca médica.
	Proyecto: Plan de conservación y restauración de fondos.
CETDIR – ISPJAE	Proyecto: Rediseño de organizaciones con enfoque de gestión del conocimiento.
Centro de Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (CENTIC)	Proyecto: Sistema de Información. Bibliográfica y Biblioteca Virtual de la Educación Superior.
Instituto Superior de Ciencias y Tecnologías Nucleares	Proyecto: Diseño de organizaciones virtuales de carácter académico y empresarial
IDICT	Proyecto: Intranet Consultoría IDICT, una herramienta de Gestión del Conocimiento.
	Proyecto: Implantación de la gestión del conocimiento de la consultoría IDICT.
	Proyecto: Implantación y desarrollo de la educación a distancia.



Facultad de Economía de la Universidad de la Habana.	Proyecto: Preparación académica y desarrollo de proyectos de investigación en el campo de la gestión de la información en las organizaciones.
	Proyecto: La GC en sectores de tecnología avanzada. Proponiendo instrumentos para la GC en la industria biotecnológica asociada a la salud. Sus particularidades en Cuba.
Instituto Superior José A Echevarría	Se investiga como lograr la GC a través de la gestión de la calidad en empresas de producción y prestación de servicios. Se desarrolla un proyecto que tiene como objetivo la búsqueda de indicadores de ciencia y técnica (Facultad de Ciencias Sociales).
MINBAS	Se creó un grupo de GC cuya función principal es implementar un Sistema para satisfacer las necesidades de información y conocimientos de directivos, funcionarios y especialistas de la industria petrolera cubana, que contribuya a la toma de decisiones, la innovación tecnológica y la gestión empresarial de la organización.

Nota: Cierre de la información 2003.



CIMEX Autor: Daniar Díaz Díaz

Anexo # 9: Proyectos relacionadas con la gestión del conocimiento ejecutados por entidades de la provincia de Cienfuegos.

Entidades	Proyectos que ejecutan
Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET).	Proyecto: Introducción a la GC en los sectores empresarial y de la ciencia en la Provincia de Cienfuegos.
	Proyecto: Portal de Cienfuegos.
	Proyecto: Red medioambiental de Cienfuegos.
	Proyecto: Implementación de un sistema de gestión de los recursos humanos y un sistema para el control de la calidad.
Facultad de Agronomía (UCf)	Proyecto: Establecimiento de las capacidades de gestión del conocimiento urbano de América Latina y el Caribe.
COPEXTEL	Proyecto: Comercio electrónico. Sitio Web EnmiCuba.com
INTERMAR	Proyecto: Implementación del cuadro de mando integral, un medio eficaz de control del proceso de cumplimiento de los objetivos estratégicos en INTERMAR Centro – Oeste.
Laboratorio de Sanidad vegetal	Proyecto: Metodología para construir los indicadores de medición para evaluar los impactos de la ciencia y la técnica en las áreas donde se aplican las tecnologías de manejo integrado de plagas en Cienfuegos



Anexo # 10: Distribución proporcional de la muestra

TERRITORIO	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Cienfuegos	909	0.691	205.83	206
Santi Espíritus	407	0.309	92.16	92

Cienfuegos

GERENCIA/ COMPLEJO	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Aguada	87	0.095	19.7	20
Cumanayagua	50	0.055	11.3	11
Palmira-Cruces	61	0.008	1.6	2
Punta Gorda	113	0.124	25.1	25
Casa Mimbres	79	0.087	17.9	18
Francia Moderna	75	0.067	13.8	14
Imago	64	0.083	16.9	17
Auditoria	7	0.07	14.4	14
Comercial	147	0.162	33.3	33
Tecnológica	30	0.033	6.8	7
Recursos Humanos	8	0.008	1.8	2
Económica	26	0.029	5.9	6
Administrativa	162	0.178	36.7	37

Aguada

CATEGORIA OCUPACIONAL	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	4	0.046	0.91	1
Empleados	70	0.804	16.1	16
Dirigentes	13	0.149	2.9	3

Cumanayagua

CATEGORIA OCUPACIONAL	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	0	0	0	0
Empleados	43	0.86	9.4	9
Dirigentes	7	0.14	1.5	2

Palmira-Cruces

CATEGORIA OCUPACIONAL	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	5	0.082	1.14	1
Empleados	49	0.803	11.2	11
Dirigentes	7	0.114	1.6	2

Punta Gorda

CATEGORIA OCUPACIONAL	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	5	0.044	1.1	1
Empleados	90	0.796	19.9	20
Dirigentes	18	0.159	3.9	4

Casa Mimbre

CATEGORIA OCUPACIONAL	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	2	0.025	0.45	1
Empleados	71	0.898	16.17	16
Dirigentes	6	0.076	1.36	1

Francia Moderna

CATEGORIA OCUPACIONAL	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	4	0.053	0.91	1
Empleados	60	0.8	13.6	14
Dirigentes	11	0.147	2.4	2

Imago

CATEGORIA OCUPACIONAL	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	1	0.015	0.21	0
Empleados	54	0.843	11.8	12
Dirigentes	9	0.141	1.96	2

Gerencia Auditoria

CATEGORIA OCUPACIONAL	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	6	0.857	1.71	2
Empleados	0	0	0	0
Dirigentes	1	0.143	0.28	0

Gerencia Comercial

CATEGORIA OCUPACIONAL	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	16	0.109	3.59	4
Empleados	118	0.803	26.4	26
Dirigentes	13	0.088	2.91	3

Gerencia Tecnológica



CATEGORIA OCUPACIONAL	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	11	0.367	2.57	3
Empleados	17	0.567	3.97	4
Dirigentes	2	0.067	0.46	0

Gerencia Recursos Humanos

CATEGORIA OCUPACIONAL	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	7	0.875	1.75	2
Empleados	0	0	0	0
Dirigentes	1	0.125	0.25	0

Gerencia Económica

CATEGORIA OCUPACIONAL	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	23	0.884	5.3	6
Empleados	0	0	0	0
Dirigentes	3	0.115	0.7	1

Gerencia Administrativa

CATEGORIA OCUPACIONAL	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	22	0.136	5.02	5
Empleados	128	0.79	29.2	29
Dirigentes	12	0.074	2.7	3

Santi Spiritus

GERENCIA/ COMPLEJO	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Taguasco	50	0.123	11.3	11
Habana	83	0.204	18.7	19
Yaguajay	26	0.064	5.8	6
Cabaiguan	34	0.084	7.7	8
Trinidad	80	0.197	18.1	18
Cuatro Vias	57	0.14	12.9	13
Fragancia	48	0.118	10.8	11
Fomento	29	0.07	6.4	6

Taguasco

CATEGORIA OCUPACIONAL	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	4	0.08	0.9	1
Empleados	38	0.76	8.4	8
Dirigentes	8	0.16	1.8	2

Habana

CATEGORIA OCUPACIONAL	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
-----------------------	----------------	-------------------	-----------------------	--------------------------



Funcionarios	7	0.084	16.02	16
Empleados	67	0.807	15.3	15
Dirigentes	9	0.108	2.1	2

Yaguajay

CATEGORIA OCUPACIONAL	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	1	0.038	0.2	0
Empleados	21	0.807	4.8	5
Dirigentes	4	0.154	0.9	1

Cabaiguan

CATEGORIA OCUPACIONAL	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	3	0.088	0.7	1
Empleados	26	0.764	6.1	6
Dirigentes	5	0.147	1.2	1

Trinidad

CATEGORIA OCUPACIONAL	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	6	0.075	1.4	1
Empleados	65	0.812	14.6	15
Dirigentes	9	0.113	2.03	2

Cuatro Vias

CATEGORIA OCUPACIONAL	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	3	0.053	0.7	1
Empleados	41	0.719	9.4	9
Dirigentes	13	0.228	2.9	3

Fragancia

CATEGORIA OCUPACIONAL	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	4	0.083	0.917	1
Empleados	38	0.792	8.71	9
Dirigentes	6	0.125	1	1

Fomento

CATEGORIA OCUPACIONAL	N _i	N _i /N	N _i /N * N	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Funcionarios	2	0.069	0.41	0
Empleados	22	0.758	4.55	5
Dirigentes	5	0.172	1.03	1



CIMEX Autor: Daniar Díaz Díaz

Anexo # 11 Indicadores de medición de los recursos tangibles e intangibles y sistema de valoración.

Recursos tangibles:

□ Activos físicos:

Indicadores	Sistema de valoración
❖ Estado de las instalaciones	Revisión de documentos
❖ Número total de trabajadores	Revisión de documentos
❖ Tecnología existente	Observación directa

□ Activos financieros:

Indicadores	Sistema de valoración
❖ Indicadores económicos	Revisión de documentos
○ Ingresos	
○ Costos	
○ Gastos	
○ Utilidades	
❖ Índices económicos	Revisión de documentos
○ Costo/ ingresos	
○ Gastos/ ingresos	
○ Utilidades/ ingresos	



Recursos intangibles:

□ **Capital humano**

Indicadores	Sistema de valoración	Forma de medición
❖ Satisfacción del personal	Encuesta	<p>Encuesta</p> <p>1. ¿Conoce los objetivos de la organización y cómo las responsabilidades que desempeñan contribuyen a ellos? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No.</p> <p>2. ¿Dispone de los recursos necesarios para el desarrollo de las mismas? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No.</p> <p>3. ¿Puede utilizar sus criterios e iniciativa personal para el desarrollo de las tareas y responsabilidades? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No.</p> <p>4. ¿Está satisfecho con la retribución que recibe, las responsabilidades que asume en su trabajo? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No.</p> <p>5. ¿Se realiza de forma eficiente y regular una evaluación del desempeño de su trabajo? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No.</p> <p>6. ¿Está usted satisfecho con el resultado de dicha evaluación? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No.</p> <p>7. ¿Apoya la organización el desarrollo de sus capacidades individuales? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No.</p> <p>8. ¿Existe un adecuado nivel de participación de los empleados en la toma de decisiones de la organización? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No.</p> <p>9. ¿El plan de capacitación esta orientado a fortalecer las capacidades personales e institucionales? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No.</p>
❖ Liderazgo	Encuesta	<p>1. ¿Tienen los responsables de la dirección de personas en la entidad una visión clara y compartida de hacia donde va la misma? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No.</p> <p>2. ¿Existe un estilo de dirección donde los directivos marcan unos objetivos y en el que cada individuo puede establecer sus propias orientaciones, pautas y criterios para lograrlo? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No.</p> <p>3. ¿Impulsa la dirección autonomía de actuación activamente, reconociéndola y premiándola? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No.</p>



Autor: Daniar Díaz Díaz

	<p>4. ¿Existe un marco de confianza de delegación basado en la capacidad de los colaboradores y equipos? ___ Si ___ No.</p> <p>5. ¿Es la actitud de los jefes respecto a la superación de los subordinados adecuada? ___ Si ___ No.</p> <p>6. ¿Asumen sus líderes riesgos calculados? ___ Si ___ No.</p> <p>7. ¿Existen mecanismos en su organización para aprender de los errores y compartir ese aprendizaje con los demás? ___ Si ___ No.</p> <p>8. ¿En su organización se fomenta la experimentación? ___ Si ___ No.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



❖ Configuración de la plantilla	Revisión de documentos	Nivel ocupacional	Cantidad	Por ciento	
		<i>Funcionarios</i>			
		Empleados			
		Dirigentes			
		Total			
		Edad promedio			
		Diversidad de hombres/mujeres			
Edad promedio = $\frac{\Sigma \text{Edades}}{\text{No. Total de trabajadores}}$					
❖ Calificación Técnica	Revisión de documentos	Nivel ocupacional	Cantidad	Por ciento	
		<i>Superior</i>			
		Técnico Medio			
		Noveno grado			
		Otros			
Total					
❖ Productividad	Revisión de documentos	Pt= Total de ingresos / No. de trabajadores			
❖ Nivel de desempeño	Revisión de documentos	<ul style="list-style-type: none"> • Total de evaluaciones realizadas. • Análisis de indicadores. • 			
❖ Trabajo en equipo	Encuesta	1. ¿Existe buena planificación y organización del trabajo en equipo? ___ Si ___ No. 2. ¿El centro fomenta el trabajo en equipo? ___ Si ___ No. 3. ¿Los trabajadores se encuentran motivados y satisfechos cuando trabajan en equipo? ___ Si ___ No. 4. ¿Considera adecuado el rendimiento y la efectividad del trabajo en equipo en su organización? ___ Si ___ No.			



❑ **Capital Estructural**

Indicadores	Sistema de valoración	Instrumento aplicado					
		Encuesta					
❖ Cultura organizacional	Encuesta	1. Conoce o no el año que fue creado CIMEX Sucursal Centro? ___ Si ___ No.					
		2. ¿Conoce usted la misión de la organización(Que es, que pretende hacer, que metas y propósitos tiene?). ___ Si ___ No.					
		3. ¿Conoce usted los servicios estrellas de CIMEX Sucursal Centro, aquel o aquellos que caracterizan más al centro con relación a los demás? ___ Ninguno ___ Algunos ___ Casi todos ___ Todos					
		4. ¿ Cuáles son a su juicio, los puntos fuertes de CIMEX Sucursal Centro?					
		Detalles		Muy poco fuerte	Poco fuerte	Bastante fuerte	Muy fuerte
		Tecnología					
		GRH					
		Política financiera					
		Comercialización					
		Imagen					
		Catálogos de servicios					
		La atención al cliente					
		La innovación					
		Estilos de dirección					
		Saber “hacer”(Experiencia profesional, Kow How)					
5. Independientemente de su antigüedad en la organización, seleccione los valores que se han mantenido constantes en el centro.							
Valores			Bajo	Medio	Alta		
Trabajo en equipo							
Innovación							
Responsabilidad							
Excelencia							



	Motivación				
	Comunicación				
	Aceptación de errores				
	Sentimiento de pertenencia				
	Orientación al cliente				
	Amistad, sinceridad				
	Profesionalidad				
	Colaboración				
	Otros cuales _____				
6. ¿A su juicio, hacia dónde se orienta más decididamente de la organización?.					
	Características	Muy poco	Poco	Bastante	Mucho
	Hacia el servicio al usuario (buenos controles de calidad, rapidez, puntualidad)				
	Hacia la acción (organización flexible, gestión eficiente, rapidez en la satisfacción de la demanda)				
	Hacia la innovación (inversiones en investigación y desarrollo, aplicación de nuevas tecnologías, nuevos productos)				
	Hacia los recursos humanos (fomentar unidad entre los trabajadores, participación informal, comunicación)				
7. ¿En qué medida radica la diferencia de su centro con el resto de las sucursales del país? ___ Creatividad. ___ Nivel profesional. ___ Trabajo en equipo. ___ Estilo de dirección. ___ Atención al hombre ___ Capacidad de desarrollo que posee. ___ Compartición de conocimientos. ___ Otros cuales: _____					
8. ¿Dispone la organización de mecanismos para compartir las mejores prácticas en cada área de las actividades de la organización? ___ Si ___ No					



		<p>8. A través de que vías recibe información <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Intercambio con especialistas <input type="checkbox"/> Revistas especializadas <input type="checkbox"/> Reuniones de trabajo <input type="checkbox"/> Por instancias superiores <input type="checkbox"/> De su jefe inmediato <input type="checkbox"/> Otras ¿Cuáles? _____</p> <p>9. ¿Cómo valora usted las posibilidades de realización profesional (de explorara sus conocimientos y adquirir otros nuevos). <input type="checkbox"/> Bastante <input type="checkbox"/> Muchas <input type="checkbox"/> Ningunas <input type="checkbox"/> Pocas</p> <p>10. ¿Los trabajadores tienden con facilidad a aceptar el cambio? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No.</p>
❖ Capacidad innovativa	Revisión de documentos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participación en los Eventos de Técnicas Comerciales ➤ Participación en Forum
❖ Sistemas de información.	Encuesta y revisión de documentos	<p><input type="checkbox"/> ¿Se encuentra definido el flujo de información que debe funcionar en la organización?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Considera se pide información innecesaria?.</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Cree usted que existe información necesaria que no se pide?.</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Se conoce el costo de la información que se emite? Se compara con el beneficio que aporta?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Los tiempos de respuestas son inadecuados lo cual dificulta la oportuna toma de decisiones?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Se está generando una cultura informática en la organización?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Existen mecanismos que garanticen la seguridad de la información?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Hay adecuadas medidas de control que garantizan la calidad de la información?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿El sistema de información de la organización es preciso, oportuno, integral, lo cual contribuye a la toma de decisiones?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Se utilizan las Nuevas Tecnologías de la información para ofrecer productos y /o servicios con valor añadido?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Se aprovechan las Nuevas Tecnologías de la información para compartir información y conocimiento?</p>
❖ Manuales y procedimientos	Revisión de documentos	
❖ Memoria organizacional	Revisión de documentos	

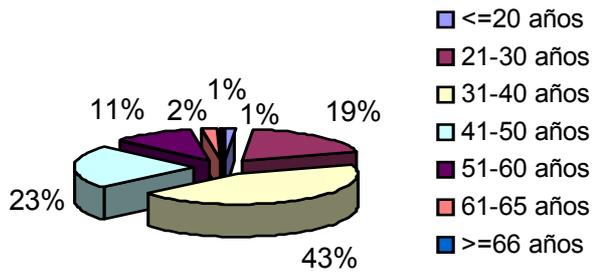


CIMEX

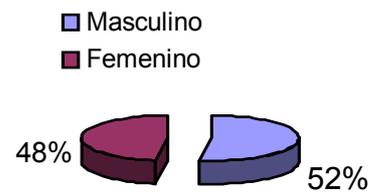
Autor: Daniar Díaz Díaz

Anexo # 12: Composición de la plantilla

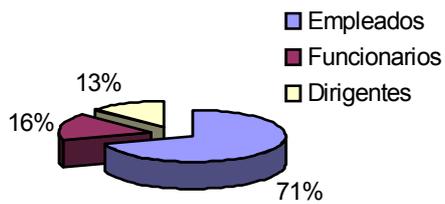
Edades



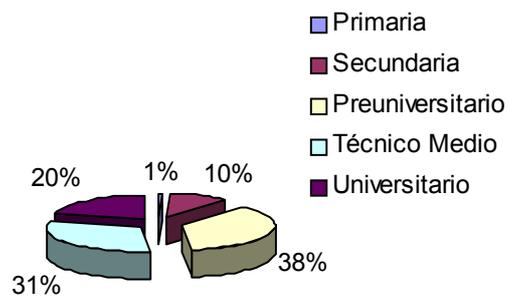
Sexo



Categoría Ocupacional



Escolaridad



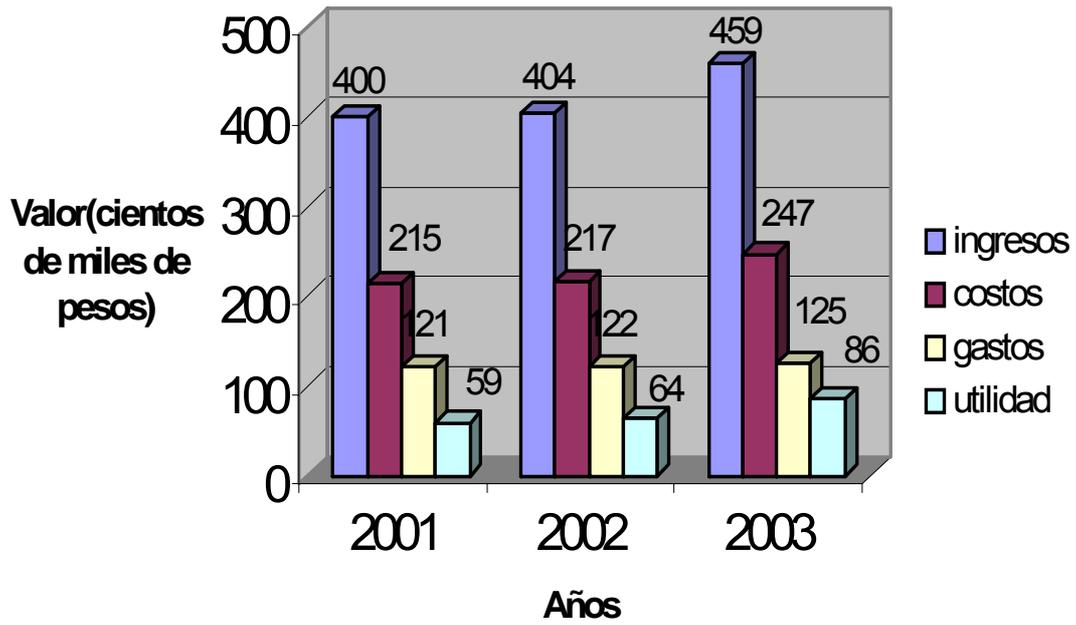


Autor: Daniar Díaz Díaz



CIMEX Autor: Daniar Díaz Díaz

Anexo # 13: Comportamiento de los indicadores económicos de la organización.





CIMEX Autor: Daniar Díaz Díaz

Anexo # 14: Resultados del procesamiento de las encuestas aplicadas para medir los indicadores intangibles (capital humano, capital estructural, capital relacional).

Análisis de fiabilidad

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 298.0

N of Items = 83

Alpha = 0.9259

Capital Humano:

- Encuesta de satisfacción del personal.

No.	Preguntas	Si	%	No	%
1	¿Conoce los objetivos de la organización y cómo las responsabilidades que desempeñan contribuyen a ellos?	294	98,7	4	1,3
2	¿Dispone de los recursos necesarios para el desarrollo de las mismas?	272	91,3	26	8,7
3	¿Puede utilizar sus criterios e iniciativa personal para el desarrollo de las tareas y responsabilidades?	272	91,3	26	8,7
4	¿Está satisfecho con la retribución que recibe, las responsabilidades que asume y los conocimientos y competencias que desarrolla en su trabajo?.	237	79,5	61	20,5
5	¿Se realiza de forma eficiente y regular una evaluación del desempeño de su trabajo?.	288	96,6	10	3,4
6	¿Está usted satisfecho con el resultado de dicha evaluación?.	285	96,6	13	4,4
7	¿Apoya la organización el desarrollo de sus capacidades individuales?.	248	83,3	50	16,8
8	¿Existe un adecuado nivel de participación de los empleados en la toma de decisiones de la organización?	267	89,6	31	10,4
9	¿El plan de capacitación está orientado a fortalecer las capacidades personales e institucionales?	244	81,9	54	18,1

**Encuesta de Trabajo en equipo.**

No.	Preguntas	Si	%	No	%
1	¿Existe buena planificación y organización del trabajo en equipo?	288	96,6	10	3,4
2	¿El centro fomenta el trabajo en equipo?	294	98,7	4	1,3
3	¿Los trabajadores se encuentran motivados y satisfechos cuando trabajan en equipo?.	294	98,7	4	1,3
4	¿Considera adecuado el rendimiento y la efectividad del trabajo en equipo en su organización?	294	98,7	4	1,3

Encuesta Liderazgo.

No.	Preguntas	Si	%	No	%
1	¿Tienen los responsables de la dirección de personas en la entidad una visión clara y compartida de hacia donde va la misma ?	277	93	21	7
2	¿Existe un estilo de dirección donde los directivos marcan unos objetivos y en el que cada individuo puede establecer sus propias orientaciones, pautas y criterios para lograrlo?	271	90,9	27	9,9
3	¿Impulsa la dirección la autonomía de actuación activamente, reconociéndola y premiándola?	265	88,9	33	11,1
4	¿Existe un marco de confianza de delegación basado en la capacidad de los colaboradores y equipos?	263	88,3	35	11,7
5	¿Es la actitud de los jefes respecto a la superación de los subordinados adecuada?	262	87,9	36	12,1
6	¿Asumen sus líderes riesgos calculados?	283	95	15	5
7	¿Existen mecanismos en su organización para aprender de los errores y compartir ese aprendizaje con los demás?	255	85,6	43	14,4
8	¿En su organización se fomenta la experimentación?	223	74,8	75	25,2



Encuesta: Cultura Organizacional.

No.	Preguntas	Si	%	No	%				
1	¿Conoce o no el año que fue creado el CIMEX	295	99	3	1				
2	¿Conoce usted la misión del CIMEX (Que es, que pretende hacer, que metas y propósitos tiene?).	278	93,3	20	6,7				
		Ninguno	%	Algunos	%	Casi todos	%	Todos	%
3	¿Conoce usted los servicios estrellas del CIMEX, aquel o aquellos que caracterizan más al centro con relación a los demás?	14	4,7	35	11,7	165	55,4	84	28,2
4	¿Cuales son a su juicio, los puntos fuertes del CIMEX?	Muy poco fuerte	%	Poco fuerte	%	Bastante fuerte	%	Muy fuerte	%
	a) Tecnología	21	7	27	9,1	191	64,1	59	19,8
	b) GRH	21	7	88	29,5	170	57	19	6,4
	c) Política financiera	21	7	12	4	191	64,1	74	24,9
	d) Comercialización	1	0,3	9	3	245	82,2	43	14,4
	e) Imagen	24	8,1	58	19,5	177	59,4	39	13,1
	f) Catálogos de servicios	8	2,7	78	26,2	185	62,1	27	9,1
	g) La atención al cliente	2	0,7	73	24,5	188	62,4	37	12,4
	h) La innovación	41	13,8	139	46,6	112	37,6	6	0,2
	i) Estilos de dirección	25	8,4	11	3,7	227	76,2	35	11,7
j) Saber "hacer"(Experiencia profesional, Kow How)	8	2,7	5	1,7	251	84,2	34	11,4	
5	Independientemente de su antigüedad en el CIMEX, seleccione los valores que se han mantenido constantes en el centro.	Bajo	%	Medio	%	Alto	%		
	a) Trabajo en equipo	8	2,7	69	23,2	221	74,2		
	b) Innovación	80	26,8	148	49,7	70	23,5		
	c) Responsabilidad	4	1,3	61	20,5	233	78,2		
	d) Excelencia			137	46	161	54		
	e) Motivación	26	8,7	113	37,9	159	53,4		
	f) Comunicación	9	3	153	51,3	139	49,6		
	g) Aceptación de errores	29	9,7	149	50	120	40,3		
	h) Sentimiento de pertenencia	8	2,7	97	32,6	193	64,8		



	i) Orientación al cliente	2	0,7	69	23,2	227	76,2		
	j) Amistad, sinceridad	45	15,1	47	15,8	206	69,1		
	k) profesionalidad	1	0,3	77	25,8	220	73,8		
	l) Colaboración	39	13,1	45	15,1	214	71,8		
6	¿A su juicio, hacia dónde se orienta más decididamente el CIMEX?	Muy poco	%	Poco	%	Bastante	%	Mucho	%
	Hacia el servicio al usuario (buenos controles de calidad, rapidez, puntualidad)	1	0,3	6	2	228	76,5	63	21,1
	Hacia la acción (organización flexible, gestión eficiente, rapidez en la satisfacción de la demanda)			10	3,4	234	78,5	24	18,1
	Hacia la innovación (inversiones en investigación y desarrollo, aplicación de nuevas tecnologías, nuevos productos)	18	6	151	50,7	127	42,6	2	0,7
	Hacia los recursos humanos (fomentar unidad entre los trabajadores, participación informal, comunicación)	29	9,7	122	40,9	116	38,9	31	10,4
7	¿En qué medida radica la diferencia de su centro con el resto de los centros meteorológicos del país?	Si	%	No	%				
	Nivel profesional.	267	89,6	31	10,4				
	Trabajo en equipo.	276	92,6	22	7,4				
	Estilo de dirección.	256	85,9	42	14,1				
	Atención al hombre	286	97	9	3				
	Capacidad de desarrollo que posee.	284	95,3	14	4,7				
	Compartición de conocimientos.	273	91,6	25	8,4				
8	¿El estilo de comunicación dentro de la organización es franco y abierto?	260	87,5	38	12,8				
9	¿Dispone la organización de mecanismos para compartir las mejores prácticas en cada área?	271	90,9	27	9,1				



Continuación

Encuesta: Clima Organizacional.

No	Preguntas	Si	%	No	%				
1	Si a usted se le ofrece otro trabajo, con iguales condiciones profesionales y salariales, ¿Se cambiaría o no a otro centro?	47	15,8	251	84,2				
2	¿Cómo califica las relaciones que mantiene con su jefe inmediato?	Malas	%	Regulares	%	Buenas	%	Muy Buenas	%
		8	2,7	1	0,3	204	68,5	85	28,5
3	Cómo califica el grado en que su jefe inmediato deposita su confianza y responsabilidad en usted?	Escasa	%	poco	%	Bastante	%	Mucha	%
		2	0,7	3	1	227	76,2	66	22,1
4	¿Qué imagen cree usted que ofrece el centro al exterior?	Mala	%	Regular	%	Buena	%	Muy Buena	%
				21	7	237	79,5	40	13,4
5	¿Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo?	Ninguna	%	Poca	%	Bastante	%	Mucha	%
				56	18,8	189	63,4	53	17,8
6	¿Cómo valora la información recibida en cuanto a su trabajo?	Es poca y escasa	%	Es poca y clara	%	Es suficiente	%	Es rica y abundante	%
				36	12,1	189	63,4	73	24,5
7	A través de que vías recibe información	Si	%	No	%				
	Internet			298	100				
	Revistas especializadas	159	53,4	139	46,6				
	Por instancias superiores	267	89,6	31	10,4				
	Intercambio con especialistas	263	88,3	35	11,7				
	Reuniones de trabajo	296	99,3	2	0,7				
8	¿Cómo valora usted las posibilidades de realización profesional (de explorara sus conocimientos y adquirir otros nuevos).	Ninguna	%	Pocas	%	Muchas	%	Bastante	%
		35	11,7	200	67,1	19	6,4	44	14,8



CIMEX Autor: Daniar Díaz Díaz

		Si	%	No	%				
9.	¿Los trabajadores tienden con facilidad a aceptar el cambio?	26	8,7	272	91,3				



Encuesta de tecnología de la información.

No.	Preguntas	Si	%	No	%
1	¿ Se encuentra definido el flujo de información que debe funcionar en la organización?	284	14	95,3	4,7
2	¿ Considera se pide información innecesaria?.	65	21,8	233	78,2
3	¿Cree usted que existe información necesaria que no se pide?.	120	40,3	178	59,7
4	¿ Se conoce el costo de la información que se emite? Se compara con el beneficio que aporta?	228	76,5	70	23,5
5	¿Los tiempos de respuestas son inadecuados lo cual dificulta la oportuna toma de decisiones?	99	33,2	199	69,8
6	¿Se está generando una cultura informática en la organización?	248	83,2	50	16,8
7	¿Existen mecanismos que garanticen la seguridad de la información?	255	85,6	43	14,4
8	¿Hay adecuadas medidas de control que garantizan la calidad de la información?	290	97,3	8	2,7
9	¿ El sistema de información de la organización es preciso, oportuno, integral , lo cual contribuye a la toma de decisiones?	270	90,6	28	9,4
10	¿ Se utilizan las Nuevas Tecnologías de la información para ofrecer productos y /o servicios con valor añadido?	233	78,2	65	21,8
11	¿ Se aprovechan las Nuevas Tecnologías de la información para compartir información y conocimiento?	248	83,2	50	16,8



CIMEX Autor: Daniar Díaz Díaz

Anexo # 15: Configuración de la plantilla.

TABLA DE CATEGORIAS			
Provincia	Empleados	Funcionarios	Dirigentes
Cienfuegos	651	153	124
Santi Spiritus	347	64	76
Total General	998	217	200

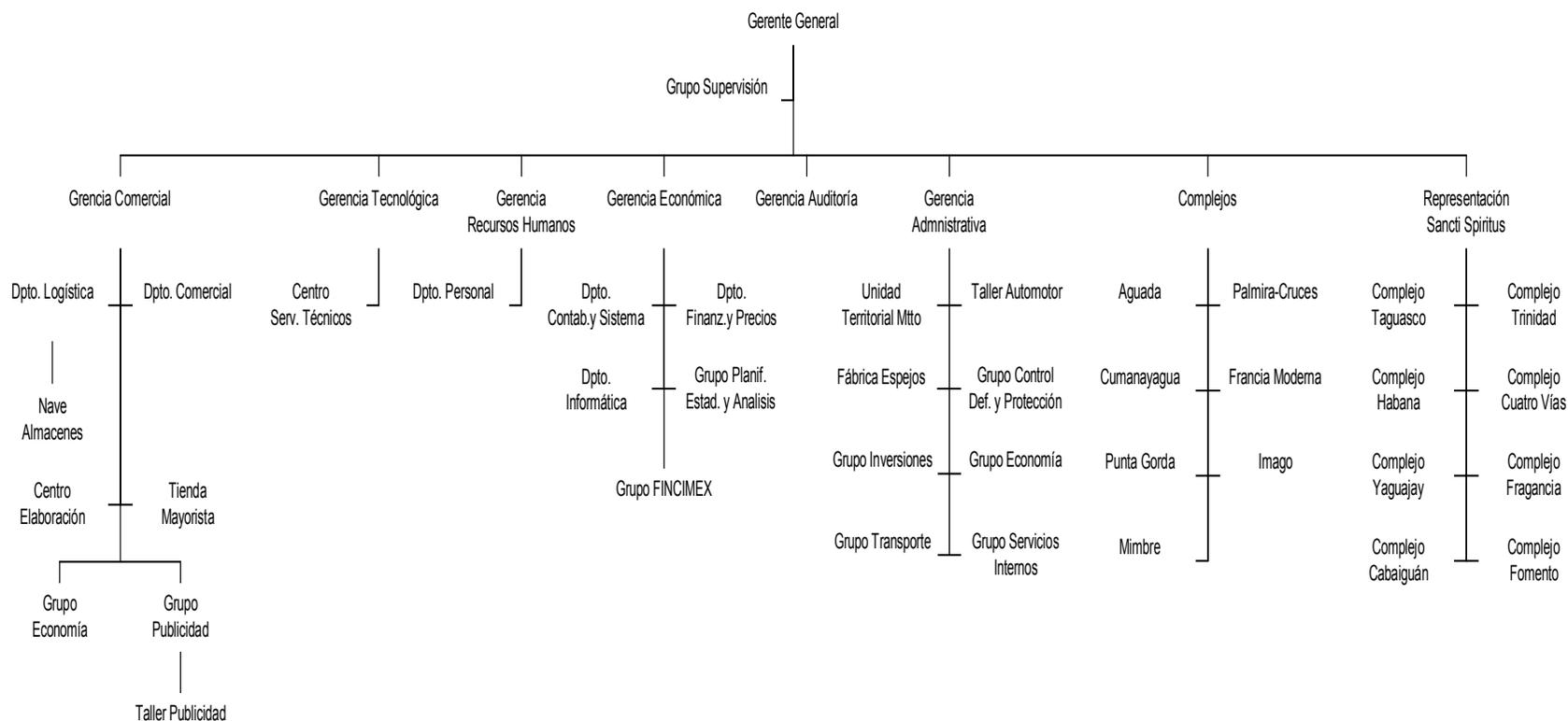


CIMEX Autor: Daniar Díaz Díaz

Anexo # 16: Tipología del personal.

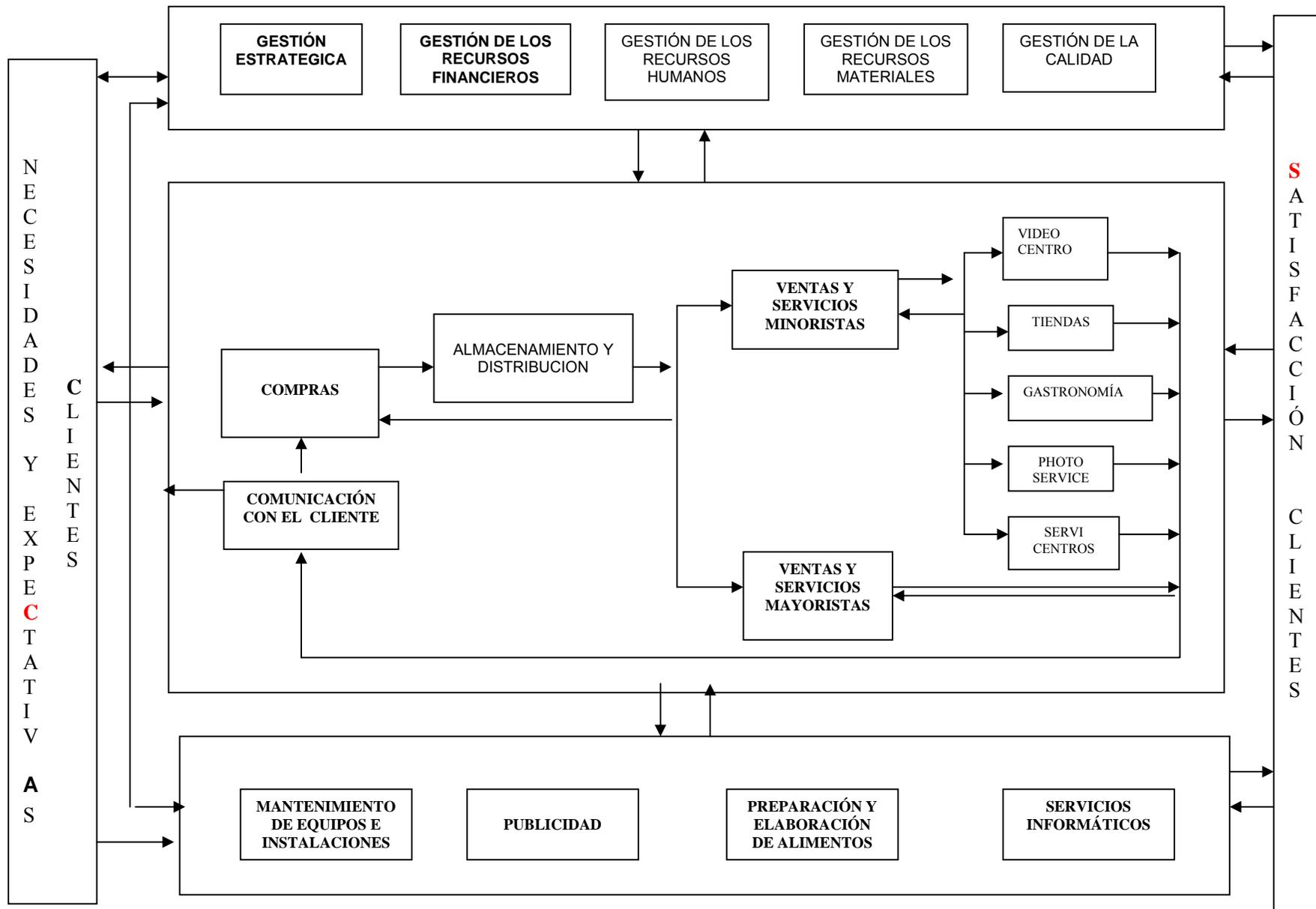
TABLA DE ESCOLARIDAD		
Primaria	Secundaria	Preuniversitario
13	141	530
Técnico Medio		Universitario
443		288

Anexo # 17: Estructura Organizacional de CIMEX Sucursal CENTRO





Anexo # 18: Mapa de procesos de CIMEX Sucursal Centro





CIMEX Autor: Daniar Díaz Díaz

Anexo # 19: Modelo de ficha de los procesos

	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPO- 03 Pág. 1 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO	

1. Nombre del Proceso:
2. Responsable:
3. Objetivos:
4. Descripción del Proceso: incluye un anexo con la descripción gráfica del proceso
5. Recursos Necesarios:
6. Documentos Normativos:
7. Satisface Requisitos. (NC-ISO 9001:2001)
8. Registros.
9. Procesos del Sistema con que se relaciona
10. Relación de actividades, control y registros.
11. Medición de la eficacia del proceso: incluye un anexo que facilita la medición

Anexo # 20: Ficha del Procesos de Gestión de la Calidad.

 CIMEX	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 02 Pág. 1 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

1. Nombre del Proceso: Gestión de la Calidad

2. Responsable: Gerente General

3. Objetivos: Lograr la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, e identificar oportunidades de mejoras de los procesos.

4. Descripción del Proceso:

El proceso de Gestión de la Calidad contempla las actividades de establecimiento de los objetivos de la calidad de la sucursal, planificación de la calidad, elaboración de la documentación, seguimiento y medición de los procesos operativos, revisión por la dirección, análisis de datos y acciones de mejoras. En el anexo A se indica la descripción del mismo.

5. Recursos Necesarios:

5.1 Recursos Materiales: Medios informáticos, materiales de oficina, modelos requeridos por la actividad, mobiliario de oficina.

5.2 Recursos Humanos: Personal con dominio en las actividades de Gestión de la Calidad, los servicios, identificación de procesos, con dominio en las técnicas modernas de dirección y las técnicas de comunicación, así como experiencia con el trabajo de la información

5.3 Recursos Logísticos: Medios de Computo, comunicación (teléfono, correo electrónico, fax) y medios de transporte.

5.4 Financieros: Presupuesto asignado.

6. Documentos Normativos:

6.1 NC-ISO 9001: 2001 Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos.

6.2 Manual de la Calidad. CIMEX. Sucursal Centro.

6.3 Manual de Normas y Procedimientos del Comercio Minorista

6.4 Política y Objetivos de Calidad Corporativos.

7. Satisface Requisitos.

7.1 Requisitos 4.0 Sistema de Gestión de la Calidad. NC- ISO 9001: 2001

7.2 Requisito 5.0 Responsabilidad de la Dirección. NC- ISO 9001: 2001

7.3 Requisito 8.0 Medición Análisis y Mejoras. NC- ISO 9001: 2001

8. Registros.

8.1 Informes de la Revisión por la Dirección

8.2 Informes de Auditorias

8.3 Informes de la Evaluación de la Calidad del Servicio

8.4 Informes de las acciones correctivas y preventivas adoptadas, como resultado de no conformidades detectadas

8.5 Informes sobre el índice de la satisfacción del cliente,

8.6 Evaluación de la Eficacia de los procesos.

9. Procesos del Sistema con que se relaciona

7.1 Este proceso se relaciona con todos los procesos identificados en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Sucursal, evaluando integralmente la eficacia de cada uno de ellos.



	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 02 Pág. 2 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

10. Relación de actividades, control y registros.

Actividades	Controles del proceso	Documentos de referencia	Registros	Responsables
Establecer los objetivos de la calidad	Verificar que en la Sucursal Gerencias, Dptos. y Complejos, se establezcan los objetivos específicos de la calidad del año.	Estrategia de Calidad de la Corporación. Normas NC ISO 9001:2001	Objetivos de la calidad de la Sucursal del año. Objetivos de la calidad Gerencias y Complejos del año.	Gerente General, Representante de la Calidad.
Planificación de la calidad	Verificar la identificación y aplicación de los procesos. Verificar la disponibilidad de recursos e información que posibilite el cumplimiento de los procesos. Comprobar que se efectúa la Medición de la Eficacia de los procesos de la Sucursal.	Requisitos de la NC ISO 9001: 2001. Objetivos de la calidad Plan de acción para el logro de los objetivos	Mapa de procesos Ficha de procesos 7.1 d) "Evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumple los requisitos". 7.2.2 "Resultados de la revisión de los requisitos relacionados con el producto y de las acciones originadas por la misma". Resultado de la Medición de la eficacia de los procesos,	Representante de la calidad Gerentes de entidades y complejos
Elaboración de la documentación	Comprobar que se han elaborado los siguientes documentos: Manual de Calidad de la Sucursal acorde a los requisitos de la norma, Procedimientos del SGC, cumpliendo los requisitos establecidos, Registros obligatorios por la norma y los demás que se consideren necesarios, Instrucciones y especificaciones de los servicios	Fichas de Procesos de la Sucursal Requisitos para la elaboración de la documentación, NC ISO 9001: 2001	Fichas de Procesos de la Sucursal, Manual de la calidad, Procedimientos documentados, Registros obligatorios Instrucciones y especificaciones	Representante de la Calidad. Especialista calidad y normalización
Seguimiento y medición de los procesos.	Verificar que se efectúa la medición del grado de satisfacción de los clientes. Verificar que se efectúan las auditorías internas. Verificar que se efectúan la evaluación de la Calidad del servicio. Verificar que se efectúe la medición eficacia de los proc.	Documentación del SGC Programa de Auditoría Procedimiento de satisfacción del cliente. Procedimiento evaluación de la calidad del servicio. Fichas de procesos.	Resultado de la evaluación de la eficacia de los procesos. Informe del ISC. Informes de auditorías, Informe de evaluación de la calidad del servicio.	Responsables de procesos. Especialista de calidad y normalización

	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 02 Pág. 3 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

Revisión por la dirección	Análisis de la efectividad en la implementación del sistema de GC.	Política y objetivos de calidad Documentación del SGC Informe de las auditorías internas Análisis del grado de satisfacción de los clientes Evaluación eficacia de procesos.	5.6.1 “Revisión por la dirección”. 8.2.2”Resultados de la auditoría interna y de las actividades de seguimiento”	Gerente General Gerente de entidades y complejos
Análisis de datos y acciones de mejoras.	Análisis de las acciones de mejora del SGC acorde a los resultados obtenidos por la revisión de la dirección	Revisión por la dirección Resultado de la evaluación del desempeño y eficacia de los procesos Propuesta de mejora Resultado de la satisfacción de los clientes	8.5.2 “Resultados de la acción correctiva” 8.5.3 “Resultados de la acción preventiva”	Gerente general Gerentes de entidades y Complejos

11. Medición de la eficacia del proceso.

11.1 Indicadores fundamentales del Proceso a medir:

1. Cumplimiento de los Objetivos de Calidad del año de la Sucursal.
2. Resultados de la evaluación de la eficacia de los procesos.
3. Cumplimiento de las Acciones Preventivas y Correctivas propuestas

11.2 Método para la medición de la eficacia del Proceso.

N.	Indicadores	Criterio de medida	Grado de consecución	Nivel de Desempeño
1.	Cumplimiento de los objetivos de calidad del año de la Sucursal	% de cumplimiento	90 – 100 % 80 – 89 % < 80 %	Bien Regular Mal
2.	Resultados de la evaluación de la eficacia de los procesos.	% de cumplimiento	90 – 100 % 80 – 89 % < 80 %	Bien Regular Mal
3.	Cumplimiento de las acciones Preventivas y Correctivas propuestas.	% de cumplimiento	90 – 100 % 80 – 89 % < 80 %	Bien Regular Mal

Frecuencia de Evaluación: Semestral.

En el anexo B se indica el registro para la medición de la eficacia de este proceso.

	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 02 Pág. 5 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

Anexo. B MEDICION DE LA EFICACIA DEL PROCESO.

PROCESO QUE SE EVALUA: GESTION DE LA CALIDAD

PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN: Semestral

FECHA EVALUACIÓN:

ENTIDAD DONDE SE EVALÚA:

EVALUACIÓN DEL PROCESO

N.	Indicadores	Criterio de medida	Grado de consecución	Nivel de desempeño
1	Cumplimiento de los objetivos de calidad del año de la Sucursal	% de cumplimiento		
2	Resultados de la evaluación de la eficacia de los procesos.	% de cumplimiento		
3	Cumplimiento de las acciones Preventivas y Correctivas propuestas.	% de cumplimiento		

Criterio de Evaluación:

Proceso eficaz: _____ **Evaluación Bien.**

Proceso no eficaz: _____ **Evaluación Regular y Mal**

Evaluación Recibida: _____ **Proceso eficaz SI** _____ **NO** _____

Evaluado por: _____

Cargo: _____

Firma: _____

**Acciones de Mejoras del proceso:
(Acciones Preventivas y/o Correctivas)**

1. _____
2. _____



CIMEX Autor: Danier Díaz Díaz

- 3. _____
- 4. _____
- 5. _____



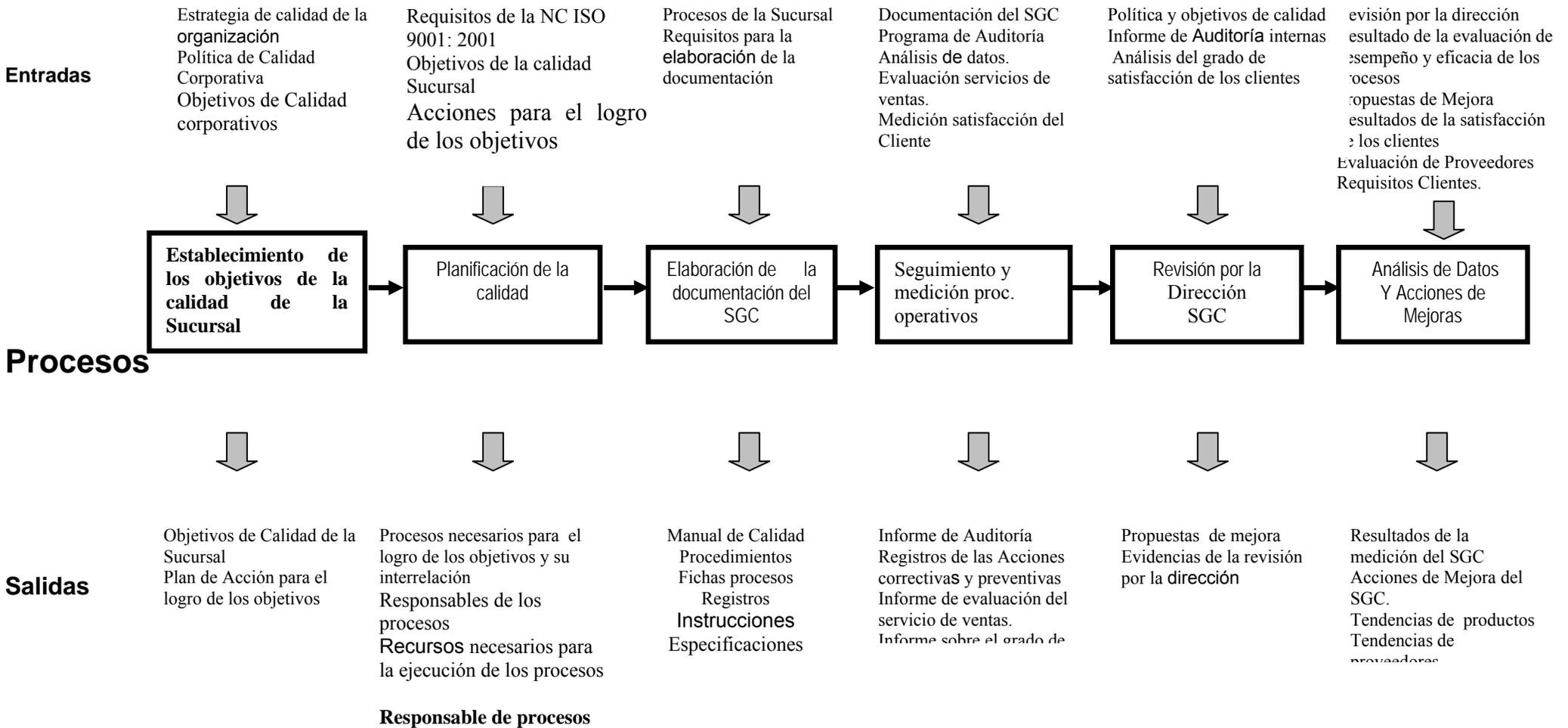
ANEXO A. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Cod. FPE- 02

Pág. 4 de 5
Rev: 00

Responsable: Gerente General

Objetivos del Proceso: : Lograr la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, e identificar oportunidades de mejoras de los procesos.





Autor: Daniar Díaz Díaz

Responsables:	Representante de la Calidad	Responsables de procesos	Representante de la Calidad	Responsable de procesos	Gerente General Rep. Calidad	Gerente General Rep. Calidad
----------------------	----------------------------------------	---------------------------------	----------------------------------------	--------------------------------	-----------------------------------------	-----------------------------------------



CIMEX Autor: Daniar Díaz Díaz

Anexo # 21: Ficha del Proceso de Gestión de los Recursos Financieros

	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 04 Pág. 1 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

1. Nombre del Proceso: GESTION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

2. Responsable: GERENTE ECONOMIA

3. Objetivos: Asegurar la planificación, asignación y control de los recursos financieros de la Sucursal Centro.

4. Descripción del Proceso:

El proceso de Gestión de los Recursos Financieros de la Sucursal contempla las actividades de elaboración del presupuesto por área de responsabilidad, análisis y revisión del presupuesto con cada área de responsabilidad, consolidación del presupuesto de la Sucursal, aprobación del presupuesto por la dirección de la Corporación, asignación del presupuesto aprobado y control de los recursos financieros asignados. En el anexo A se indica la descripción del mismo.

5. Recursos Necesarios:

5.1 Recursos Materiales: Medios informáticos, materiales de oficina, modelos requeridos por la actividad, mobiliario de oficina.

5.2 Recursos Humanos: Personal con dominio en las actividades de planificación, contabilidad, finanzas, dominio en las técnicas modernas de dirección, así como experiencia con el trabajo de la comunicación

5.3 Recursos Logísticos: Medios de comunicación (teléfono, correo electrónico, fax) y medios de transporte.

5.4 Financieros: Presupuesto asignado.

6. Documentos Normativos:

6.1 Leyes y resoluciones vigentes del MEP y MFP

6.2 Manuales y Normas Corporativas

6.3 Instrucciones, Disposiciones y Directivas Corporativas

7. Satisface Requisitos. (NC-ISO 9001: 2001)

7.1 Requisito 6.1 Provisión de Recursos.

7.2 Requisito 6.3 Infraestructura.

7.3 Requisito 7.1 Planificación de la Realización del producto

8. Registros.

8.1 Presupuesto aprobado por áreas de Responsabilidad. (7.1d.)

8.2 Evidencias de que los procesos de realización y el producto cumplen los requisitos (7.1 d.)

9. Procesos del Sistema con que se relaciona:

9.1 Este proceso se relaciona con todos los procesos identificados en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Sucursal.

	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 04 Pág. 2 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

10. Relación de actividades, control y registros.

Actividades	Control del proceso	Documentos de referencias	Registros	Responsables
Elaboración del presupuesto	Verificar el cumplimiento de las directivas Corporativas, Verificar el cumplimiento de la estrategia de la sucursal.	Históricos Sucursal Históricos por áreas de responsabilidad, Directivas Corporativas	Lineamientos Corporativos.	Gerente General Gerentes y Gerentes de Complejos.
Revisión del presupuesto.	Comprobar las propuestas de presupuesto por áreas de responsabilidad	Históricos Sucursal Históricos por áreas de responsabilidad, Directivas Corporativas	Propuesta de presupuesto.	Gerencia Económica, Gerentes Gerentes de Complejos.
Consolidación del presupuesto de la sucursal	Verificar que se hayan revisado todos los presupuestos por áreas de responsabilidad. Verificar que se hayan cumplido las directivas corporativas y estrategias de la sucursal. Elaboración del presupuesto de la sucursal.	Propuesta de presupuesto por áreas de responsabilidad. Directivas Corporativas	Propuesta de presupuesto de la sucursal.	Gerencia Económica.
Aprobación del presupuesto	Verificar en presupuesto Sucursal el cumplimiento de las Directivas Corporativas Presentación presupuesto a la Dirección de Contraloría para su aprobación.			Gerencia General Gerencia Económica, Dirección Contraloría.
Asignación del presupuesto aprobado	Verificar que cada área de responsabilidad, conozca su presupuesto aprobado para el año.	Presupuesto aprobado sucursal	Presupuesto aprobado por área de responsabilidad.	Gerencia Económica.
Control de los recursos Económicos y Financieros.	Verificar mensualmente el comportamiento de los indicadores del presupuesto de gastos por áreas de responsabilidad,	Presupuesto aprobado sucursal	Informes del chequeo del presupuesto	Gerente General, Gerentes, Gerentes de complejos.

	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 04 Pág. 3 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

11. Medición de la Eficacia del Proceso.

11.1 Indicadores fundamentales del Proceso a medir:

1. Cumplimiento de las utilidades acumuladas
2. Cumplimiento de los gastos acumulados planificados
3. Solvencia
4. Liquidez
5. Capital de trabajo.

11.2 Método para la medición de la eficacia del Proceso.

N.	Indicadores	Criterio de medida	Grado de consecución	Nivel de Desempeño
1.	Cumplimiento de las utilidades acumuladas	% de Cumplimiento	Sobrecumplir Cumplir No cumplimiento	Excelente Bien Mal
2.	Cumplimiento de los gastos acumulados planificados	% de Cumplimiento	< 100% 100% >100 %	Excelente Bien Mal
3.	Solvencia			
4.	Liquidez			
5.	Capital de trabajo.			

Frecuencia de Evaluación: Semestral

En el anexo B se indica el registro para la medición de la eficacia de este proceso.



CIMEX Autor: Daniar Díaz Díaz

	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 04 Pág. 5 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

Anexo. B MEDICION DE LA EFICACIA DEL PROCESO.

PROCESO QUE SE EVALUA: GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

PERIODICIDAD : Semestral

FECHA EVALUACIÓN:

ENTIDAD DONDE SE EVALÚA:

EVALUACIÓN DEL PROCESO

N.	Indicadores	Criterio de medida	Grado de consecución	Nivel de desempeño
1.	Cumplimiento de las utilidades acumuladas	% de Cumplimiento		
2.	Cumplimiento de los gastos acumulados planificados	% de Cumplimiento		
3.	Solvencia			
4.	Liquidez			
5.	Capital de trabajo.			

Criterio de Evaluación:

Proceso eficaz: _____ Evaluación Bien

Proceso no eficaz: _____ Evaluación Regular y Mal.

Evaluación Recibida: _____ Proceso eficaz SI _____ NO _____

Evaluado por: _____

Cargo: _____

Firma: _____

Acciones de Mejoras del proceso: (Acciones Preventivas y/o Correctivas)

6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____



Autor: Daniar Díaz Díaz

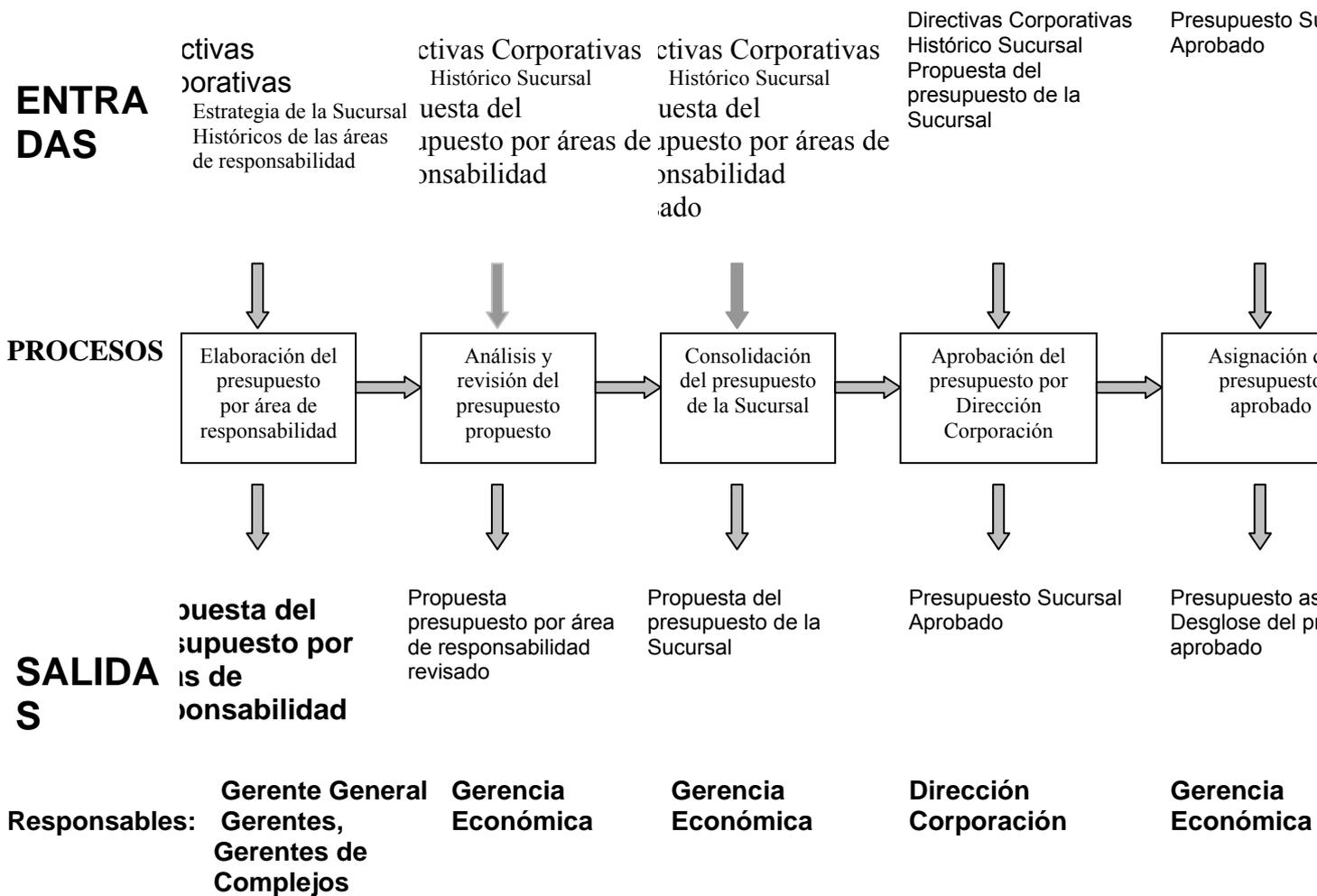


ANEXO A. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS.
Cod. FPE: 04

Pág. 3 de 4

Responsable: Gerente de Economía.
Rev: 00

Objetivos del Proceso: Planificación, asignación y control de los recursos financieros de la Sucursal.



Anexo # 22: Ficha de Gestión Estratégica.

	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 01 Pág. 1 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

1. Nombre del Proceso: GESTIÓN ESTRATEGICA

2. Responsable: GERENTE GENERAL

3. Objetivos: Mantener ventajas competitivas a largo plazo, respondiendo de forma proactiva a las oportunidades y amenazas del entorno.



4. Descripción del Proceso

El proceso de Gestión Estratégica contempla las actividades de planeación estratégica de la Sucursal, comunicación de la estrategia a las entidades, despliegue de objetivos y planes de acción de las entidades, medición de los resultados y revisión de los planes. En el anexo A se indica la descripción del mismo.

5. Recursos Necesarios

5.1 Recursos Materiales: Medios informáticos, materiales de oficina, modelos requeridos por la actividad, mobiliario de oficina.

5.2 Recursos Humanos: Personal directivo preparado en las técnicas modernas de dirección y comunicación, según estructura y plantilla aprobadas.

5.3 Recursos Logísticos: Medios de Computo, comunicación (teléfono, correo electrónico, fax) y medios de transporte.

5.4 Financieros: Presupuesto asignado a Sucursal, Gerencias, Dptos. y Complejos.

6. Documentos Normativos.

6.1 Leyes y Resoluciones de los Organismos Centrales del Estado,

6.2 Normas y Manuales Corporativas,

6.3 Instrucciones, disposiciones y Directivas corporativas

6.4 Misión y Visión de la Sucursal

6.5 Política y Objetivos Corporativos.

6.6 Resultados evaluaciones de la satisfacción del cliente.

6.7 Expediente de Perfeccionamiento Empresarial

7. Satisface Requisitos.

7.1 Requisito 5.0 Responsabilidad de la Dirección NC-ISO 9001: 2001

8. Registros.

8.1 Informe de Revisión por la Dirección del SGC.

8.2 Estrategia aprobada en Sucursal

8.3 Objetivos aprobados en la Sucursal

8.4 Medición de la Eficacia del proceso.

9. Procesos del Sistema con que se relaciona:

9.1 Este proceso se relaciona con todos los Procesos Identificados en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Sucursal.

	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 01 Pág. 2 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

10. Relación de las actividades, controles y registros.

Actividades	Controles del proceso	Documentos de referencia	Registros	Responsables
Elaboración de la estrategia de la Sucursal	Comprobar que la política y objetivos de la Sucursal sean coherente a la misión, visión y los objetivos corporativos y al presupuesto asignado	Objeto social Política y objetivos corporativos Misión y visión de la Sucursal Requisitos del cliente	Política y objetivos de la Sucursal	Gerente General
Comunicación a las Gerencias Departamentos y Complejos	Verificar la efectiva comunicación de la política y objetivos de la Sucursal a directivos funcionarios y trabajadores	Política y objetivos de la Sucursal Misión y visión de cada Gerencia y Complejo	Política y objetivos por cada Gerencia y Complejo	Gerente General Gerentes de Entidades, Jefes Dpto, Gerentes Complejos.
Despliegue de los objetivos de la Sucursal.	Verificar que cada gerencia, departamento y complejo elabore los objetivos del año y los planes de acción para su cumplimiento. Verificar la comunicación a los trabajadores.	Política y objetivos de la Sucursal Misión y visión de cada Gerencia y Complejo	Objetivos de trabajo del año. Planes de acción del año.	Gerentes, Gerentes de Complejos y Jefes Dpto.
Medición de los resultados	Verificar trimestralmente: Cumplimiento Objetivos, Cumplimiento planes de Acción.	Política y objetivos de la Sucursal Política y objetivos por Gerencias, Dpto. y Complejos	Informe del chequeo del cumplimiento de Objetivos y Plan de acción.	Gerente General y Gerentes de Entidades y Complejos
Revisión de los planes	Verificar el Resultado del cumplimiento de los objetivos y los planes de acción Análisis de las acciones de mejora	Objetivos y planes de acción de Sucursal, Gerencia, Dpto. y Complejos	Informe del cumplimiento de los objetivos por Gerencias y Complejos 5.6.1 “Revisión por la dirección” 8.2.2”Resultados de la auditoría interna y de las actividades de seguimiento” 8.5.2 “Resultados de la acción correctiva” 8.5.3 “Resultados de la acción preventiva”	Gerente General y Gerentes de Entidades y Complejos

11. Medición de la eficacia del proceso.

11.1 Indicadores fundamentales del Proceso a medir:

1. Efectividad en el cumplimiento de los objetivos planificados del trimestre.
2. Cumplimiento del plan de acción aprobado, del trimestre.

11.2 Método para la medición de la eficacia del Proceso.

N.	Indicadores	Criterio de medida	Grado de consecución	Nivel de Desempeño
1.	Efectividad en el cumplimiento de los objetivos planificados del trimestre	% de cumplimiento de los objetivos	90 – 100 % 80 – 89 % < 80 %	Bien Regular Mal
2.	Cumplimiento del plan de acción aprobado	% de cumplimiento de las tareas principales	90 – 100 % 80 – 89 % < 80 %	Bien Regular Mal

Frecuencia de la Evaluación: Semestral

Nota: Deben definirse los objetivos estratégicos a evaluar en el Sistema de Gestión de la Calidad

En el anexo B se indica el Modelo para la Medición de la Eficacia de este Proceso.

	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 01 Pág. 4 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	



CIMEX Autor: Daniar Díaz Díaz

Anexo. B

MEDICION DE LA EFICACIA DEL PROCESO.

PROCESO QUE SE EVALUA: GESTIÓN ESTRATEGICA

PERIODICIDAD : Semestral

FECHA EVALUACIÓN:

ENTIDAD DONDE SE EVALÚA:

EVALUACIÓN DEL PROCESO

N.	Indicadores	Criterio de medida	Grado de consecución	Nivel de desempeño
1.	Efectividad en el cumplimiento de los objetivos planificados del trimestre	% de cumplimiento de los objetivos		
2.	Cumplimiento del plan de acción aprobado	% de cumplimiento de las tareas principales		

Criterio de Evaluación:

Proceso eficaz: _____ Evaluación Bien

Proceso no eficaz: _____ Evaluación Regular y Mal.

Evaluación Recibida: _____ Proceso eficaz SI _____ NO _____

Evaluado por: _____

Cargo: _____

Firma: _____

Acciones de Mejoras del proceso: (Acciones Preventivas y/o Correctivas)

11. _____
12. _____
13. _____
14. _____
15. _____



CIMEX Autor: Daniar Díaz Díaz

ANEXO A. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: GESTION ESTRATEGICA.

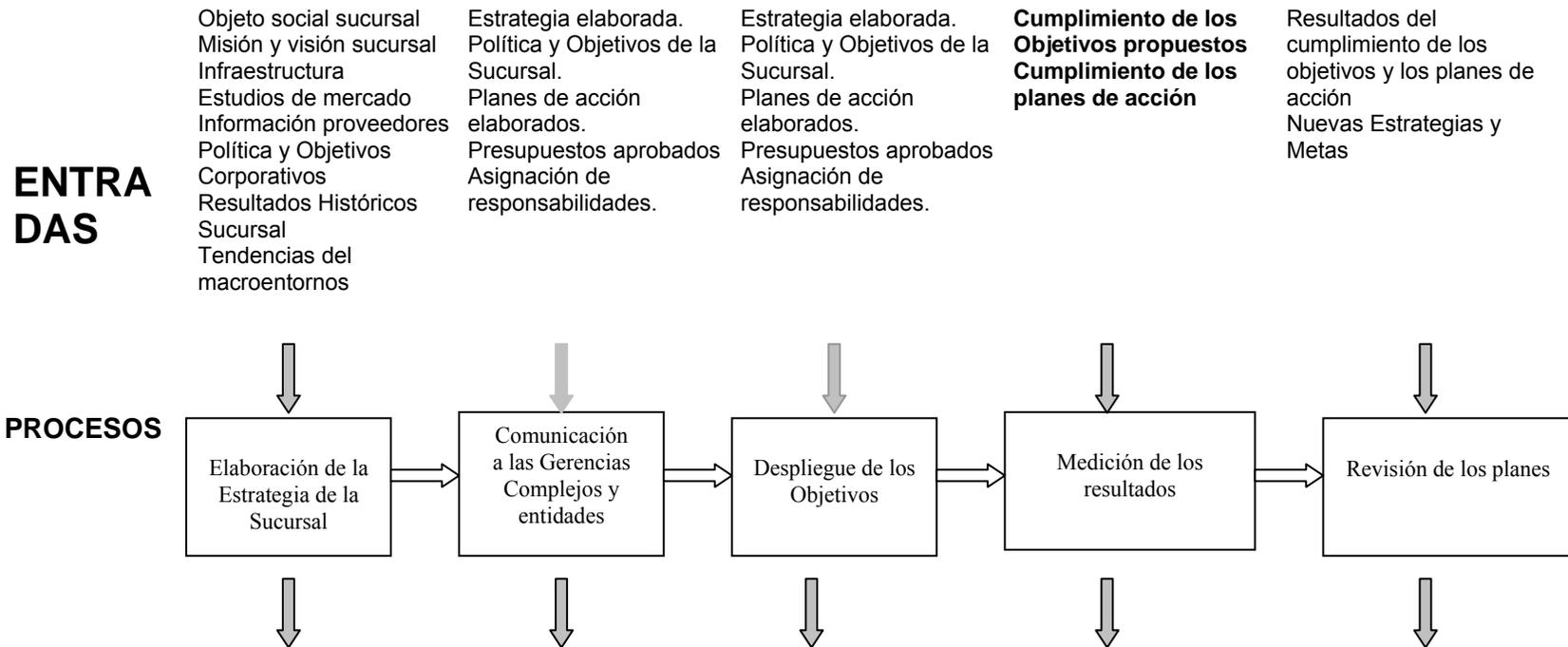
Cod. FPE . 01

Pág. 4 de 5

Rev. 00

Responsable: GERENTE GENERAL.

Objetivos del Proceso: Mantener ventajas competitivas a largo plazo, respondiendo de forma proactiva a las oportunidades y amenazas del entorno.





Autor: Daniar Díaz Díaz

SALIDAS

Estrategia elaborada
 Políticas y Objetivos de la sucursal
 Presupuesto aprobado
 Definición de responsabilidades.
 Planes de acción.

Directivos y trabajadores informados sobre objetivos de la sucursal.
 Directivos y trabajadores informados sobre los planes de acción

Objetivos elaborados por gerencias, complejo, departamentos,
 Planes de acción por gerencias, complejos, departamentos.
 Responsabilidades definidas.
 Información a los trabajadores

Resultados del cumplimiento de los objetivos y los planes de acción

Acciones de mejora
 Redefinición de objetivos acorde a las nuevas estrategias

RESPONSABLES:	Gerente General	Gerente General	Gerentes Gerentes Complejos Jefes Departamento	Consejo Dirección	Consejo Dirección
----------------------	------------------------	------------------------	---------------------------------------------------------------	--------------------------	--------------------------

Anexo # 23: Ficha del proceso de Gestión de los Recursos Materiales.

 CIMEX	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 05 Pág. 1 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

1. Nombre del Proceso: GESTIÓN RECURSOS MATERIALES

2. Responsable: Gerente General, Gerentes y Gerentes de Complejos.

3. Objetivos: Garantizar los recursos materiales necesarios para la prestación de los servicios internos en la Sucursal

4. Descripción del Proceso:

El proceso de Gestión de los Recursos Materiales en la Sucursal contempla las actividades de desagregación del presupuesto aprobado, gestión de los recursos planificados y asignación de los recursos solicitados.. En el anexo A se indica la descripción del mismo.

5. Recursos Necesarios:

5.1 Recursos Materiales: Medios informáticos, materiales de oficina, modelos requeridos por la actividad, mobiliario de oficina.

5.2 Recursos Humanos: Personal con dominio en las técnicas modernas de dirección, comercio y comunicación

5.3 Recursos Logísticos: Medios de comunicación (teléfono, correo electrónico, fax) y medios de transporte.

5.4 Financieros: Presupuesto aprobado que facilite la adquisición de los recursos materiales.

6. Documentos Normativos:

6.1 Regulaciones vigentes para la contratación

6.2 Regulaciones y Normas Corporativas para las Compras

6.3 Contratos con Proveedores aprobados.

6.4 Presupuesto aprobado.

7. Satisface Requisitos. (NC-ISO 9001: 2001)

7.1 Requisito 6.1 Provisión de Recursos.

7.2 Requisito 6.3 Infraestructura

7.3 Requisito 7.1 Planificación de la realización del producto.

8. Registros.

8.1 Presupuesto aprobado

8.2 Contratos para adquisición de productos y Servicios.

8.3 Evidencias de que los procesos de realización cumplen los requisitos.

9. Procesos del Sistema con que se relaciona:



CIMEX Autor: Daniar Díaz Díaz

9.1 Este proceso se relaciona con todos los Procesos Identificados en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Sucursal.

	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 05 Pág. 2 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

10. Relación de actividades, control y registros.

Actividades	Control del proceso	Documentos de referencias	Registros	Responsables
Desagregación del presupuesto.	Verificar que cada área de responsabilidad conozca su presupuesto.	Presupuesto aprobado sucursal	Presupuesto aprobado por área de responsabilidad	Gerentes y Gerentes de complejos.
Gestión de los recursos	Verificar la identificación y planificación de necesidades de recursos, para la realización de los procesos. Verificar la existencias de contratos, ofertas, pedidos.	Planificación de la realización de los procesos.	Contratos aprobados, Facturas, Requisiciones.	Gerentes, Jefes Dptos. Gerentes de complejos.
Adquisición de los recursos.	Verificar que se efectúa la recepción de materiales comprados. Verificar el almacenamiento adecuado de los materiales adquiridos.	Normas y procedimientos corporativos.	Registro de recepción de materiales	Gerentes, Jefes Dptos. Gerentes de complejos.
Asignación y control de recursos.	Verificar solicitudes de materiales, vales de salidas de almacén y ordenes de trabajo, Verificar requisiciones.	Normas y procedimientos corporativos.	Ordenes de trabajo. Vales de salida almacén, Requisiciones.	Gerentes, Jefes Dptos. Gerentes de complejos.

	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 05 Pág. 3 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

11. Medición de la eficacia del proceso.

11.1 Indicadores fundamentales del Proceso a medir:

1. Índice Consumo Material por dólar de ingreso
2. Cumplimiento del plan de Gastos planificados
3. Rotación de los inventarios

11.2 Método para la medición de la eficacia del Proceso.

N.	Indicadores	Criterio de medida	Grado de consecución	Nivel de Desempeño
1.	Índice consumo material por dólar de ingreso	Relación consumo material / Total ingresos.		
2.	Cumplimiento del plan de Gastos planificados	% de Cumplimiento		
3.	Rotación de los inventarios	Cumplimiento del índice rotación inventario planificado		

Frecuencia de Evaluación: Semestral

En el anexo B se indica el Registro para la medición de la Eficacia de este Proceso.



CIMEX Autor: Daniar Díaz Díaz

	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 05 Pág. 5 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

Anexo. B MEDICION DE LA EFICACIA DEL PROCESO.

PROCESO QUE SE EVALUA: GESTIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES

PERIODICIDAD : Semestral.

FECHA EVALUACIÓN:

ENTIDAD DONDE SE EVALÚA:

EVALUACIÓN DEL PROCESO

N.	Indicadores	Criterio de medida	Grado de consecución	Nivel de desempeño
1	Índice consumo material por dólar de ingreso	Relación consumo material / Total ingresos.		
2	Cumplimiento del plan de Gastos planificados	% de Cumplimiento		
3	Rotación de los inventarios	Cumplimiento del índice rotación inventario planificado		

Criterio de Evaluación:

Proceso eficaz: _____ Evaluación Bien

Proceso no eficaz: _____ Evaluación Regular y Mal.

Evaluación Recibida: _____ Proceso eficaz SI _____ NO _____

Evaluado por: _____

Cargo: _____

Firma: _____

Acciones de Mejoras del proceso: (Acciones Preventivas y/o Correctivas)

16. _____
17. _____
18. _____
19. _____
20. _____



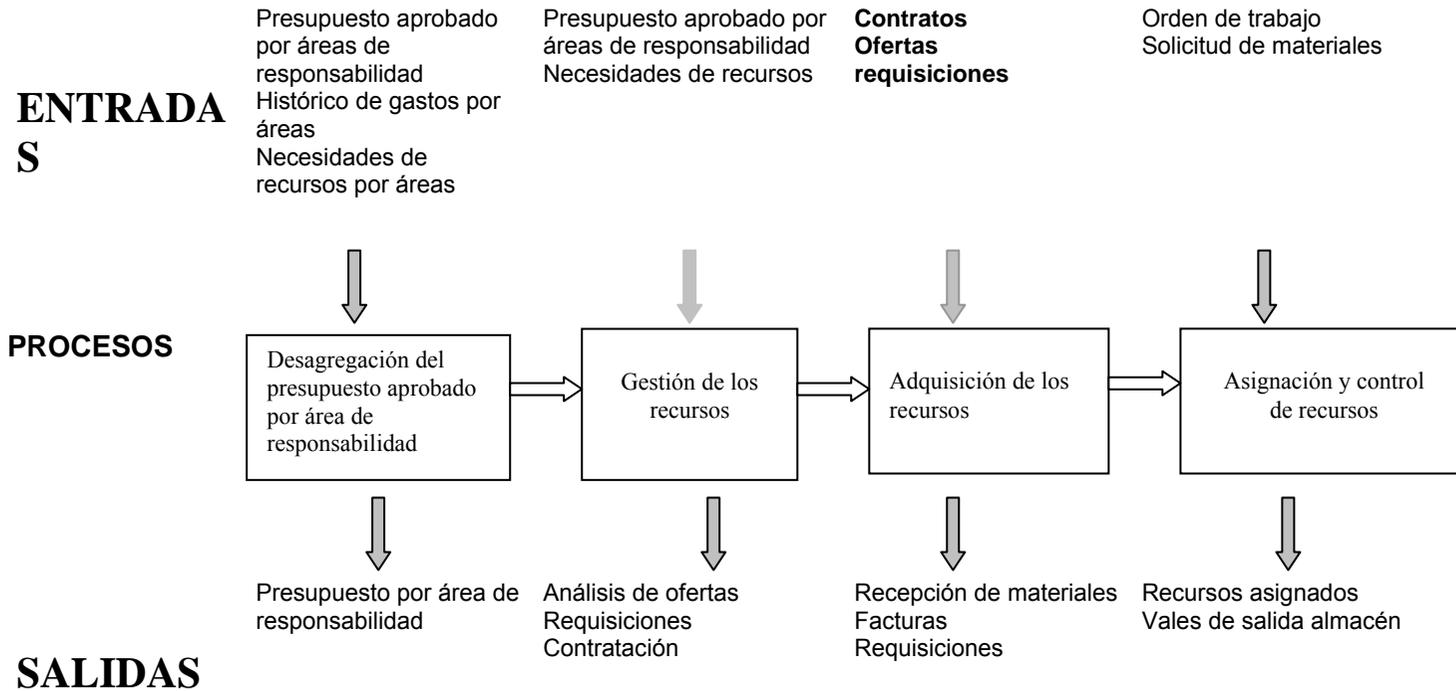
Autor: Daniar Díaz Díaz



ANEXO A. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: GESTION DE LOS RECURSOS MATERIALES.

Responsable: Gerente General, Gerentes y Gerentes de Complejos

Objetivos del Proceso: Garantizar los recursos materiales necesarios para la prestación de los servicios internos en la Sucursal



Responsables:	Gerente Económico	Gerentes y Gerentes de complejos	Gerente y Gerentes de complejos	Gerentes y Gerentes de complejos.
----------------------	--------------------------	-----------------------------------------	----------------------------------------	------------------------------------------



CIMEX Autor: Daniar Díaz Díaz

Anexo #24: Ficha del Proceso de Gestión de los Recursos Humanos.

	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 03 Pág. 1 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

1. Nombre del Proceso: Gestión de los Recursos Humanos

2. Responsable: Gerente de Recursos Humanos

3. Objetivos: Captación, formación y motivación de los recursos humanos que requiere la Sucursal para el logro de sus objetivos.

4. Descripción del Proceso.

El proceso de Gestión de los Recursos Humanos contempla las actividades de planeación de necesidades de recursos humanos, la selección, verificación, contratación, inducción del personal, formación y desarrollo del personal, evaluaciones del desempeño, motivación permanente del personal y cierre del vinculo laboral con la entidad. En el anexo A se indica la descripción del mismo.

5. Recursos Necesarios.

5.1 Recursos Materiales: Medios informáticos, materiales de oficina, modelos requeridos por la actividad, mobiliario de oficina.

5.2 Recursos Humanos: Personal con dominio en las actividades de gestión de los recursos humanos, recursos laborales, seguridad y salud del trabajo, los salario y dominio en las técnicas modernas de dirección, así como experiencia con el trabajo de la comunicación

5.3 Recursos Logísticos: Medios de comunicación (teléfono, correo electrónico, fax) y medios de transporte.

5.4 Financieros: Presupuesto aprobado que facilite las compras de medios de protección y la prevención de riesgos laborales, accidentes del trabajo y la formación y desarrollo de los recursos humanos.

6. Documentos Normativos.

6.1 Normas, instrucciones y Disposiciones corporativas

6.2 Leyes, resoluciones vigentes del MTSS

7. Satisface Requisitos. (NC-ISO 9001: 2001)

7.1 Requisito 6.2 NC-ISO 9001: 2001. Recursos Humanos.

8. Registros.

8.1 Plan de Capacitación y entrenamiento Anual

8.2 Registro de Formación y entrenamiento del personal

8.3 Evaluación del Desempeño del personal

8.4 Medición de la Eficacia del Proceso.

9. Procesos del Sistema con que se relaciona.

9.1 Este proceso se relaciona con todos los procesos identificados en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Sucursal, siendo el recurso humano fundamental para el logro de los objetivos propuestos en cada gerencia y unidad de negocio.

	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 03 Pág. 2 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

10. Relación de actividades, control y registros.

Actividades	Controles del proceso	Documentos de Referencia	Registros	Responsables
Planeación de las necesidades de Recursos Humanos	Estrategia de la Sucursal Plantilla actualizada Planificación de Recursos Humanos acorde a la Estrategia	Estrategia de la Sucursal Plantilla Políticas corporativas	Plantilla existente Necesidades de Recursos humanos Estrategia de la Sucursal	Gerente de Recursos Humanos
Reclutamiento, selección e ingreso del personal	Descripción de los puestos de trabajo cumpliendo lo establecido Requisitos del personal acorde al puesto a desempeñar	Metodologías corporativas para la selección Bolsa de empleo	Expedientes del personal existen en la Sucursal	Esp. en Reclutamiento y selección
Formación y desarrollo del personal	Planes de capacitación acorde a las estrategias trazadas Control del desarrollo profesional de especialistas y cuadros	Líneas de capacitación corporativas Planes de capacitación de la Sucursal	Plan de capacitación de la Sucursal Planes de capacitación por Gerencias y Complejos	Esp. en Cuadros y Capacitación Esp. de RRHH de las entidades
Gestión de seguridad y salud del trabajo.	Cumplimiento regulaciones MTSS y Corporación. Existencia y gestión del plan de prevención de riesgos. Verificar ejecución del presupuesto de PHT. Verificar cumplimiento del Plan de inspecciones.	Normas y procedimientos Corporativas, Regulaciones vigentes MTSS	Informes de inspecciones, Registro de accidentes	Espec. PSST
Evaluación del desempeño	Análisis de la evaluación del desempeño cumpliendo con los parámetros establecidos	Metodología para la Evaluación del Desempeño	Evaluación del desempeño por las Gerencias y Complejos a todos los niveles	Esp. en Evaluación del Desempeño Esp. de RRHH de las entidades Jefes de Grupos, Departamentos y Gerentes de entidades
Motivación del personal	Aplicación de los sistemas de estímulos y los sistemas de emulación	Sistemas de Emulación Sistemas de Estímulos Corporativos	Evidencias de la aplicación de los sistemas de estímulos y de emulación	Jefe de Grupo de Personal Gerente de Recursos Humanos
Terminación del vínculo laboral	Control de las bajas existentes por diferentes causas	Leyes laborales vigentes	Registro del personal que a causado baja en la	Jefe de Grupo de Personal Gerente de

			Sucursal	Recursos Humanos
--	--	--	----------	------------------

	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 03 Pág. 3 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

11. Medición de la eficacia del proceso.

11.1 Indicadores fundamentales del Proceso a medir:

1. Cumplimiento del Plan de capacitación anual de la Sucursal,
2. Cumplimiento con la evaluación del desempeño,
3. Índice de desempeño de los trabajadores,
4. Productividad del trabajo,
5. Índice de accidentes del periodo.

11.2 Método para la medición de la eficacia del Proceso.

N.	Indicadores	Criterio de medida	Grado de consecución	Nivel de Desempeño
1.	Cumplimiento del Plan anual de Capacitación de la Sucursal	% de cumplimiento	90 – 100 % 70 – 89 % < 70 %	Bien Regular Mal
2.	Cumplimiento con la Evaluación del Desempeño.	% de cumplimiento	90 – 100 % 80 – 89 % < 80 %	Bien Regular Mal
3.	Índice de Desempeño de los trabajadores.			
4.	Productividad del trabajo	% de cumplimiento	sobre cumplir 90 – 100 % 80 – 89 % < 80 %	Excelente Bien Regular Mal
5.	Índice de Accidentes del trabajo	Comparación con igual periodo	Inferior Igual Superior	Bien Regular Mal

Frecuencia de Evaluación: Semestral

En el anexo B se indica el registro para la medición de la eficacia de este proceso.

	SUCURSAL CENTRO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Cod: FPE- 03 Pág. 5 de 5 Rev. 00
	FICHA DE PROCESO ESTRATEGICO	

Anexo. B MEDICION DE LA EFICACIA DEL PROCESO.

PROCESO QUE SE EVALUA: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
PERIODICIDAD : Semestral
FECHA EVALUACIÓN:
ENTIDAD DONDE SE EVALÚA:

EVALUACIÓN DEL PROCESO

N.	Indicadores	Criterio de medida	Grado de consecución	Nivel de desempeño
1.	Cumplimiento del Plan anual de Capacitación de la Sucursal	% de cumplimiento		
2.	Cumplimiento con la Evaluación del Desempeño.	% de cumplimiento		
3.	Índice de Desempeño de los trabajadores.			
4.	Productividad del trabajo	% de cumplimiento		
5.	Índice de Accidentes del trabajo	Comparación con igual periodo		

Criterio de Evaluación:

Proceso eficaz: _____ Evaluación Bien

Proceso no eficaz: _____ Evaluación Mal.

Evaluación Recibida: _____ Proceso eficaz SI _____ NO _____

Evaluado por: _____

Cargo: _____

Firma: _____

Acciones de Mejoras del proceso: (Acciones Preventivas y/o Correctivas)

21. _____



CIMEX

Autor: Daniar Díaz Díaz

- 22. _____
- 23. _____
- 24. _____
- 25. _____



CIMEX Autor: Daniar Díaz Díaz

ANEXO A. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO. GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

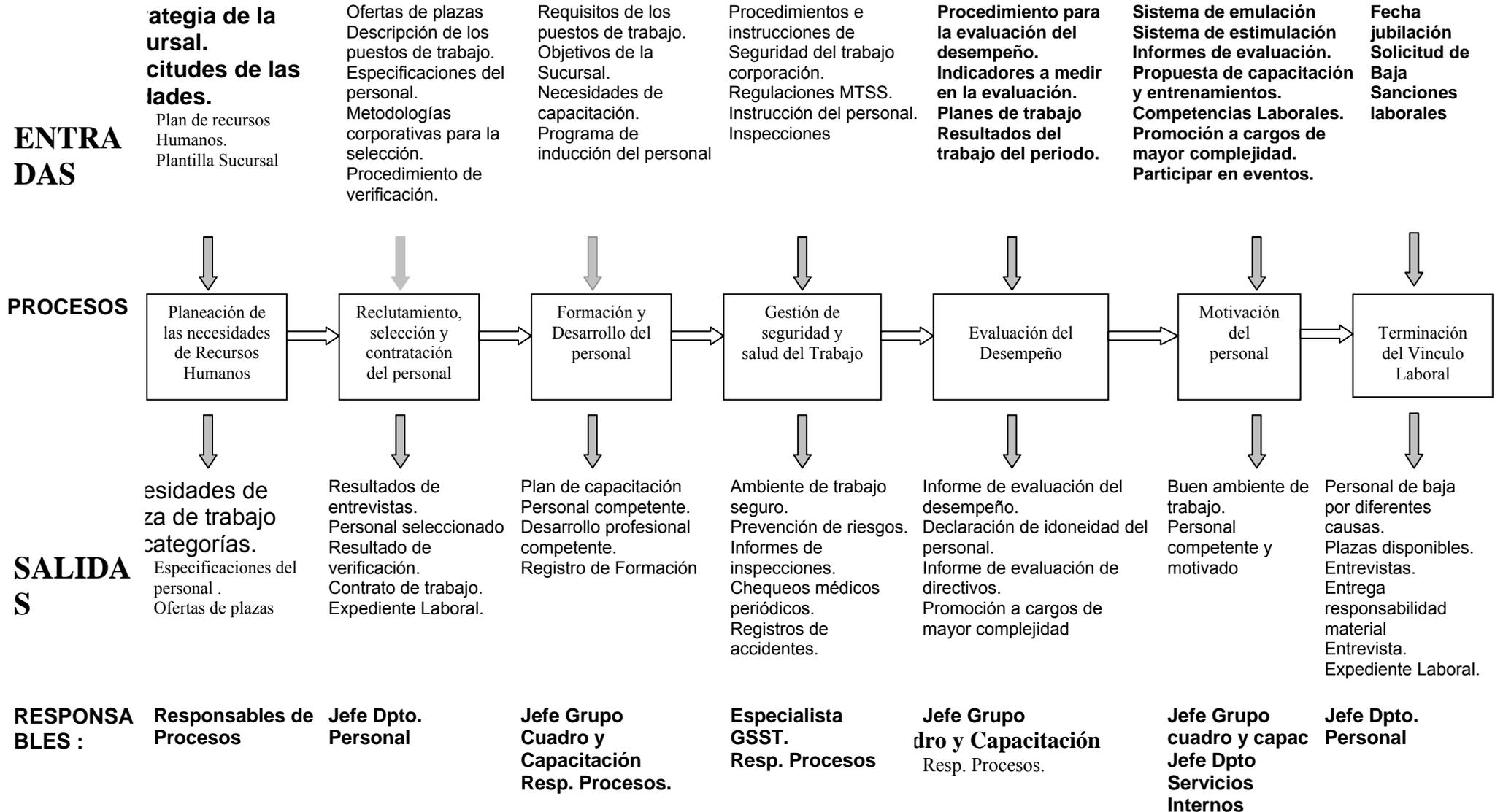
Cod. FPE . 03

Pág. 4 de 5

Rev. 00

Responsable. Gerente de Recursos Humanos.

Objetivos del Proceso. Captación, formación y motivación de los recursos humanos que requiere la Sucursal para el logro de sus objetivos.





Autor: Daniar Díaz Díaz



CIMEX

Autor: Daniar Díaz Díaz

Anexo # 25: Listado de competencias necesarias definidas por los expertos para cada uno de los procesos estratégicos de la organización.

Proceso de Gestión de los Recursos Financieros
Disponibilidad y uso de información estratégica
Adecuado flujo informativo
Conocimiento de la actividad
Informatización
Responsabilidad
Análisis estratégico
Negociación
Flexibilidad
Organización
Control
Comunicación
Capacidad de análisis de indicadores económicos
Proceso de Gestión Estratégica
Disponibilidad y uso de información estratégica
Adecuado flujo informativo
Análisis Estratégico
Flexibilidad
Dominio y uso de técnicas y herramientas para el análisis
Proyección estratégica
Liderazgo
Negociación
Responsabilidad
Comunicación

Proceso de Gestión de la Calidad
Disponibilidad y uso de información estratégica
Conocimiento y dominio del enfoque de GC
Adecuado flujo informativo
Conocimiento y dominio de las normas ISO
Conocimiento y dominio de las normas cubanas
Conocimiento y dominio de regulaciones y normativas corporativas
Organización
Control
Responsabilidad
Informatización
Comunicación
Orientación estratégica
Capacidad de innovación
Proceso de Gestión de los Recursos Materiales
Disponibilidad y uso de información estratégica
Adecuado flujo informativo
Informatización
Responsabilidad
Análisis estratégico
Negociación
Flexibilidad
Control
Conocimientos legislativos y normativos
Proceso de Gestión de los Recursos Humanos
disponibilidad y uso de información estratégica
adecuado flujo informativo
orientación estratégica
comunicación
negociación
dominio y uso de técnicas y herramientas para el análisis
informatización de la actividad
responsabilidad
trabajo en equipo
flexibilidad



CIMEX

Autor: Daniar Díaz Díaz

Anexo # 26: Ponderación de los subprocesos.

Subproceso	Ponderación
PROCESO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	
Establecimiento de los objetivos de la calidad de la calidad	2
Planificación de la calidad	2
Elaboración de la documentación del sistema de gestión de la calidad	2
Seguimiento y medición de los procesos operativos	3
Revisión por la dirección del sistema de gestión de la calidad	3
Acciones de datos y de mejora	3
PROCESO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	
Elaboración del presupuesto por área de responsabilidad	3
Análisis y revisión del presupuesto aprobado	3
Consolidación del presupuesto	3
Aprobación del presupuesto	3
Asignación del presupuesto	3
Control de los recursos económicos y financieros	3
PROCESO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES	
Desagregación del presupuesto por área de responsabilidad	2
Gestión de los recursos	3
Adquisición de los recursos	3
Asignación y control de los recursos	3
PROCESO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	
Planeación estratégica	3
Reclutamiento y selección	3
Evaluación del desempeño	2
Formación y desarrollo	3
Motivación	2
Gestión de la seguridad y la salud del trabajo y el medio ambiente	3
Terminación del vínculo laboral	2
PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	
Elaboración de la estrategia de la Sucursal	3
Comunicación a las Gerencias, Complejos y Entidades	2
Despliegue de los objetivos	2
Medición de los resultados	3
Revisión de los planes	3



Anexo # 27: Matriz de las competencias del proceso de Gestión Estratégica.

No.	Fuentes de competencias necesarias	Fuentes de Competencias necesarias /subprocesos					IGCN	Fuentes de Competencias existentes /Procesos claves					IGCE	ISCN
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
1	Disponibilidad y uso de información estratégica	3	2	3	3	3	0,8222222	2	2	2	2	2	0,5777778	0,7027027
2	Adecuado flujo informativo	3	3	3	3	3	0,8666667	2	2	2	3	2	0,6444444	0,7435897
3	Análisis Estratégico	3	2	3	3	3	0,8222222	3	3	3	3	3	0,8666667	1,0540541
4	Flexibilidad	3	3	3	3	3	0,8666667	3	2	2	3	2	0,7111111	0,8205128
5	Dominio y uso de técnicas y herramientas para el análisis	3	2	3	3	3	0,8222222	2	3	2	2	2	0,6222222	0,7567568
6	Proyección estratégica	3	2	3	3	3	0,8222222	3	3	3	3	3	0,8666667	1,0540541
7	Liderazgo	3	3	3	3	3	0,8666667	3	3	3	3	3	0,8666667	1
8	Negociación	2	3	3	3	3	0,8	3	3	2	3	3	0,8222222	1,0277778
9	Responsabilidad	3	3	3	3	3	0,8666667	3	3	3	3	3	0,8666667	1
10	Comunicación	3	3	3	3	3	0,8666667	3	3	3	3	3	0,8666667	1

Nota: Las señaladas en negrito son las brechas del proceso



Anexo # 28: Matriz de competencias del proceso de Gestión de la Calidad.

No.	Fuentes de competencias necesarias	Fuentes de Competencias necesarias /subprocesos						IGCN	Fuentes de Competencias existentes /subprocesos						IGCE	ISCN
		1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6		
1	Disponibilidad y uso de información estratégica	3	3	3	3	3	2	0,9333	2	2	2	2	2	2	0,666667	0,714286
2	Conocimiento y dominio del enfoque de GC	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2	2	1	0,466667	0,466667
3	Adecuado flujo informativo	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3	2	2	3	0,777778	0,777778
4	Conocimiento y dominio de las normas ISO	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	1	2	1	0,488889	0,488889
5	Conocimiento y dominio de las normas cubanas	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3	0,888889	0,888889
	Conocimiento y dominio de regulaciones y normativas corporativas	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1
6	Organización	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1
7	Control	2	3	3	3	3	3	0,9556	2	3	2	3	3	3	0,911111	0,953488
8	Responsabilidad	3	3	2	3	3	3	0,9556	2	2	2	3	3	2	0,8	0,837209
9	Informatización	2	2	3	2	3	3	0,8444	3	3	3	3	3	3	1	1,184211
10	Comunicación	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	2	2	3	0,822222	0,822222
11	Análisis estratégico	3	3	3	3	3	3	1	3	2	1	2	1	2	0,6	0,6
12	Capacidad de innovación	3	2	3	3	3	2	0,8889	2	3	3	2	3	2	0,822222	0,925

Nota: Las señaladas en negrito son las brechas del proceso



Anexo # 29: Matriz de competencias del proceso de Gestión de los Recursos Financieros.

No.	Fuentes de competencias necesarias	Fuentes de Competencias necesarias /subprocesos						IGCN	Fuentes de Competencias existentes /subprocesos						IGCE	ISCN
		1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6		
1	Disponibilidad y uso de información estratégica	3	3	2	3	3	3	0,944	2	2	2	2	2	2	0,667	0,7059
2	Adecuado flujo informativo	3	3	3	3	3	3	1	2	3		3	2	2	0,667	0,6667
3	Conocimiento de la actividad	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1
4	Informatización	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	0,889	0,8889
5	Responsabilidad	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1
6	Análisis estratégico	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	0,667	0,6667
7	Negociación	3	2	2	3	3	3	0,889	1	3	2	2	2	2	0,667	0,75
8	Flexibilidad	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	2	0,889	0,8889
9	Organización	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1
10	Control	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1
11	Comunicación	2	3	3	3	3	3	0,944	3	3	3	3	3	3	1	1,0588
12	Capacidad de análisis de indicadores económicos	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1

Nota: Las señaladas en negrito son las brechas del proceso



Anexo # 30: Matriz de competencias del Proceso de Gestión de los Recursos Materiales.

No	Fuentes de competencias necesarias	Competencias necesarias /Subprocesos				IGCN	Competencias existentes /Subprocesos				IGCE	ISCN
		1	2	3	4		1	2	3	4		
	Disponibilidad y uso de información estratégica	3	3	3	3	1	2	2	2	2	0,667	0,6667
	Adecuado flujo informativo	3	3	3	3	1	2	2	2	3	0,758	0,7576
	Informatización	3	2	3	3	0,90909	2	3	3	2	0,848	0,9333
	Responsabilidad	3	3	3	3	1	2	3	3	3	0,939	0,9394
	Análisis estratégico	3	3	3	3	1	2	2	2	2	0,667	0,6667
	Negociación	3	3	3	3	1	2	2	2	2	0,667	0,6667
	Flexibilidad	3	3	3	3	1	2	2	3	3	0,848	0,8485
	Control	3	3	3	3	1	3	3	2	3	0,909	0,9091
	Conocimientos legislativos y normativos	3	3	3	3	1	2	2	2	2	0,667	0,6667

Nota: Las señaladas en negrito son las brechas del proceso



Anexo # 31: Matriz de competencias del proceso de Gestión de los Recursos Humanos.

No	Listado de competencias necesarias	Fuentes de competencias necesarias/actividades							IGCN	Fuentes de competencias existentes/procesos claves							IGCE	ISCN
		1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7		
1	disponibilidad y uso de información estratégica	3	3	3	3	2	2	3	0,9216	2	2	3	2	2	2	2	0,70588235	0,76595745
2	adecuado flujo informativo	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	2	2	1	2	3	0,7254902	0,7254902
3	orientación estratégica	3	3	3	2	2	2	3	0,8627	3	2	3	2	2	2	3	0,80392157	0,93181818
4	comunicación	2	3	3	3	3	3	3	0,9608	2	3	2	3	3	3	3	0,92156863	0,95918367
5	negociación	3	3	2	2	3	2	3	0,8627	3	2	2	2	3	2	3	0,80392157	0,93181818
6	dominio y uso de técnicas y herramientas para el análisis	3	3	2	3	2	3	2	0,8627	3	2	2	3	2	3	2	0,80392157	0,93181818
7	informatización de la actividad	2	2	3	2	2	3	2	0,7451	2	2	3	2	2	2	2	0,70588235	0,94736842
8	responsabilidad	3	3	3	3	2	3	2	0,902	3	2	3	3	2	3	2	0,84313725	0,93478261
9	trabajo en equipo	3	2	3	3	2	3	3	0,902	3	2	3	3	2	2	3	0,8627451	0,95652174
10	flexibilidad	3	2	3	3	3	3	3	0,9412	2	3	2	2	2	2	2	0,7254902	0,77083333

Nota: Las señaladas en negrito son las brechas del proceso



Anexo # 32: Representación gráfica de las brechas de los procesos estratégicos.

BRECHAS	GC	GE	GRM	GRF	GRR HH
Disponibilidad y uso de información estratégica					
Conocimiento y dominio del enfoque de gestión de la calidad					
Adecuado flujo informativo					
Análisis estratégico					
Conocimientos legislativos y normativos					
Dominio y uso de técnicas y herramienta para el análisis					
Negociación					
Conocimiento y dominio de las normas ISO					
Flexibilidad					

Leyenda:

- GC Gestión de la Calidad
- GE Gestión Estratégica
- GRM Gestión de los Recursos Materiales
- GRF Gestión de los Recursos Financieros
- GRRHH Gestión de los Recursos Humanos



Anexo # 33: Método Saaty para el proceso de Gestión de la Calidad.

	1	2	3	4	5
1	1	0,2	5	0,142	3
2	5	1	5	0,2	5
3	0,2	0,2	1	0,2	3
4	7	5	5	1	5
5	0,333	0,2	0,333	0,2	1
total	13,533	6,6	16,333	1,742	17

1. Disponibilidad y uso de información estratégica.
2. Conocimiento y dominio del enfoque de gestión de la calidad
3. Adecuado flujo informativo
4. Conocimiento y dominio de las normas ISO
5. Análisis estratégico.

	1	2	3	4	5	total	promedio
1	0,07389345	0,03030303	0,3061287	0,0815155	0,17647059	0,66831126	0,13366225
2	0,36946723	0,15151515	0,3061287	0,11481056	0,29411765	1,23603929	0,24720786
3	0,01477869	0,03030303	0,06122574	0,11481056	0,17647059	0,39758861	0,07951772
4	0,51725412	0,75757576	0,3061287	0,57405281	0,29411765	2,44912903	0,48982581
5	0,02460652	0,03030303	0,02038817	0,11481056	0,05882353	0,24893181	0,04978636
	1	2	3	4	5	total	promedio
1	0,13366225	0,04944157	0,39758861	0,06955526	0,14935909	0,79960678	5,98229322
2	0,66831126	0,24720786	0,39758861	0,09796516	0,00995727	1,42103016	5,74832118
3	0,02673245	0,04944157	0,07951772	0,09796516	0,00995727	0,26361418	3,3151626
4	0,93563576	1,23603929	0,39758861	0,48982581	0,04978636	3,10887583	6,34690085
5	0,04450953	0,04944157	0,0264794	0,09796516	0,00995727	0,22835294	4,5866564

Lmax= 5,19586685

indice= 0,04896671

Valor teorico del indice de consistencia

Tamaño de la matriz	2	3	4	5	8	9
Indice de consistencia	0	0,58	0,9	1,12	1,41	1,45
RIC=IC/IC teorico = 0,04372028		Método valido				



Anexo # 34: Método de Saaty para el proceso de Gestión de los Recursos Materiales.

	1	2	3	4
1	1	5	2	0,2
2	0,2	1	0,2	0,2
3	0,5	5	1	0,2
4	5	5	5	1
total	6,7	16	8,2	1,6

1. Disponibilidad y uso de información estratégica
2. Adecuado flujo informativo
3. Análisis Estratégico
4. Conocimientos legislativos y normativos

	1	2	3	4	total	promedio
1	0,14925373	0,3125	0,24390244	0,125	0,83065617	0,20766404
2	0,02985075	0,0625	0,02439024	0,125	0,24174099	0,06043525
3	0,07462687	0,3125	0,12195122	0,125	0,63407809	0,15851952
4	0,74626866	0,3125	0,6097561	0,625	2,29352475	0,57338119

L= 4,41205832

indice 0,13735277

	1	2	3	4	total	promedio
1	0,20766404	0,30217624	0,31703904	0,11467624	0,94155556	4,5340327
2	0,04153281	0,06043525	0,0317039	0,11467624	0,2483482	4,10932706
3	0,10383202	0,30217624	0,15851952	0,11467624	0,67920402	4,28467114
4	1,03832021	0,30217624	0,79259761	0,57338119	2,70647525	4,72020237
						17,6482333

Valor teorico del indice de consistencia

Tamaño de la matriz		2	3	4	5	8	9	10	11
Indice de consistencia		0	0,58	0,9	1,12	1,41	1,45	1,49	<u>1,51</u>
RIC=IC/IC teorico =	0,15261419	Método valido							



Anexo # 35: Método Saaty para el Proceso de Gestión de los Recursos Financieros.

	1	2	3	4
1	1	5	0,333	5
2	0,2	1	0,333	3
3	3	3	1	5
4	0,2	0,333	0,2	1
total	4,4	9,333	1,866	14

1. Disponibilidad y uso de información estratégica
2. Adecuado flujo informativo
3. Análisis estratégico
4. Negociación

	1	2	3	4	total	promedio
1	0,22727273	0,53573342	0,17845659	0,35714286	1,2986056	0,32465114
2	0,04545455	0,10714668	0,17845659	0,21428571	0,54534354	0,13633588
3	0,68181818	0,32144005	0,53590568	0,35714286	1,89630677	0,47407669
4	0,04545455	0,03567985	0,10718114	0,07142857	0,2597441	0,06493602

L= 4,35259529

indice 0,11753176

	1	2	3	4	total	promedio
1	0,3246514	0,68167942	0,15786754	0,32468012	1,48887848	4,58608367
2	0,06493028	0,13633588	0,15786754	0,19480807	0,55394178	4,0630666
3	0,9739542	0,40900765	0,47407669	0,32468012	2,18171866	4,60203739
4	0,06493028	0,04539985	0,09481534	0,06493602	0,27008149	4,15919351
						17,4103812

Valor teorico del indice de consistencia

Tamaño de la matriz		2	3	4	5	8	9	10	11
Indice de consistencia		0	0,58	0,9	1,12	1,41	1,45	1,49	<u>1,51</u>

RIC=IC/IC teorico =	0,13059085	Método valido
----------------------------	-------------------	----------------------



Anexo # 36: Método de Saaty para el proceso de Gestión de los Recursos Humanos.

	1	2	3
1	1	3	0,2
2	0,33	1	0,142
3	5	7	1
total	6,33	11	1,342

1. Disponibilidad y uso de información estratégica
2. Adecuado flujo informativo
3. Flexibilidad

Lmax= 3,06061493

	1	2	3	total	promedio
1	0,15797788	0,27272727	0,1490313	0,57973645	0,19324548
2	0,0521327	0,09090909	0,10581222	0,24885401	0,08295134
3	0,78988942	0,63636364	0,74515648	2,17140953	0,72380318

indice= 0,03030746

	1	2	3	total	promedio
1	0,19324548	0,24885401	0,14476064	0,58686013	3,03686337
2	0,06377101	0,08295134	0,10278005	0,2495024	3,00781646
3	0,96622742	0,58065936	0,72380318	2,27068996	3,13716495

9,18184478

Valor teorico del indice de consistencia

Tamaño de la matriz	2	3	4	5	8	9	10	11
Indice de consistencia	0	0,58	0,9	1,12	1,41	1,45	1,49	<u>1,51</u>

RIC=IC/IC teorico =	0,05225425	Método valido
----------------------------	-------------------	----------------------



Anexo # 37: Método Saaty para el proceso de Gestión Estratégica.

	1	2	3
1	1	2	5
2	0,5	1	3
3	0,2	0,333	1
total	1,7	3,333	9

- 1. Disponibilidad y uso de información estratégica.
- 2. Adecuado flujo informativo
- 3. Dominio y uso de herramientas para el análisis.

Lmax= 3,0033821

	1	2	3	total	promedio
1	0,58823529	0,60006001	0,55555556	1,74385086	0,58128362
2	0,29411765	0,30003	0,33333333	0,92748098	0,30916033
3	0,11764706	0,09990999	0,11111111	0,32866816	0,10955605

indice= 0,00169105

	1	2	3	total	promedio
1	0,58128362	0,61832066	0,54778027	1,74738454	3,00607911
2	0,29064181	0,30916033	0,32866816	0,9284703	3,00320001
3	0,11625672	0,10295039	0,10955605	0,32876317	3,00086719
					9,0101463

Valor teorico del indice de consistencia

Tamaño de la matriz		2	3	4	5	8	9	10
Indice de consistencia		0	0,58	0,9	1,12	1,41	1,45	1,49

RIC=IC/IC teorico =	0,00187894	Método valido
----------------------------	-------------------	----------------------

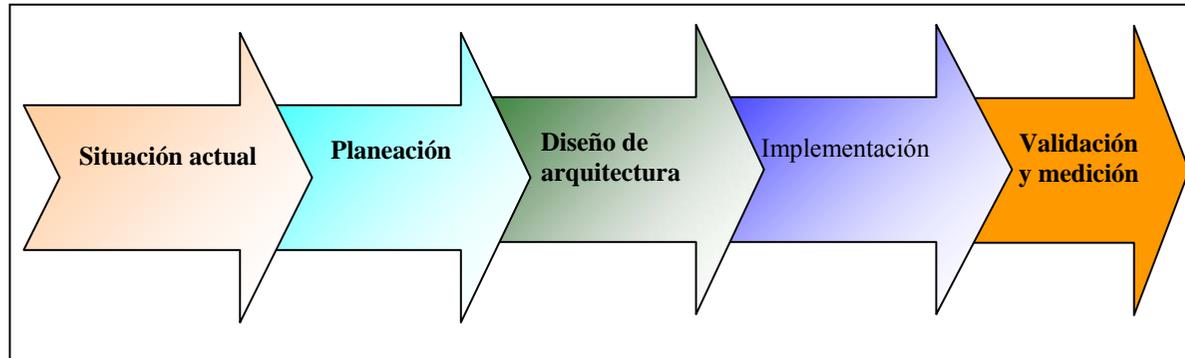


Anexo # 38: Orden jerárquico de las brechas en los proceso estratégicos.

Orden jerárquico de las brechas	Peso
PROCESO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	
Conocimiento y dominio de las normas ISO	0,489
Conocimiento y dominio del enfoque de calidad	0,247
Disponibilidad y uso de información estratégica	0,133
Adecuado flujo informativo	0,079
Análisis estratégico	0,049
PROCESO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	
Análisis estratégico	0,474
Disponibilidad y uso de información estratégica	0,324
Adecuado flujo informativo	0,136
Negociación	0,064
PROCESO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES	
Conocimientos legislativos y normativos	0,573
Disponibilidad y uso de información estratégica	0,207
Análisis estratégico	0,158
Adecuado flujo informativo	0,061
PROCESO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	
Flexibilidad	0,723
Disponibilidad y uso de información estratégica	0,193
Adecuado flujo informativo	0,083
PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	
Disponibilidad y uso de información estratégica	0,581
Adecuado flujo informativo	0,309
Dominio y uso de técnicas y herramientas para el análisis	0,109

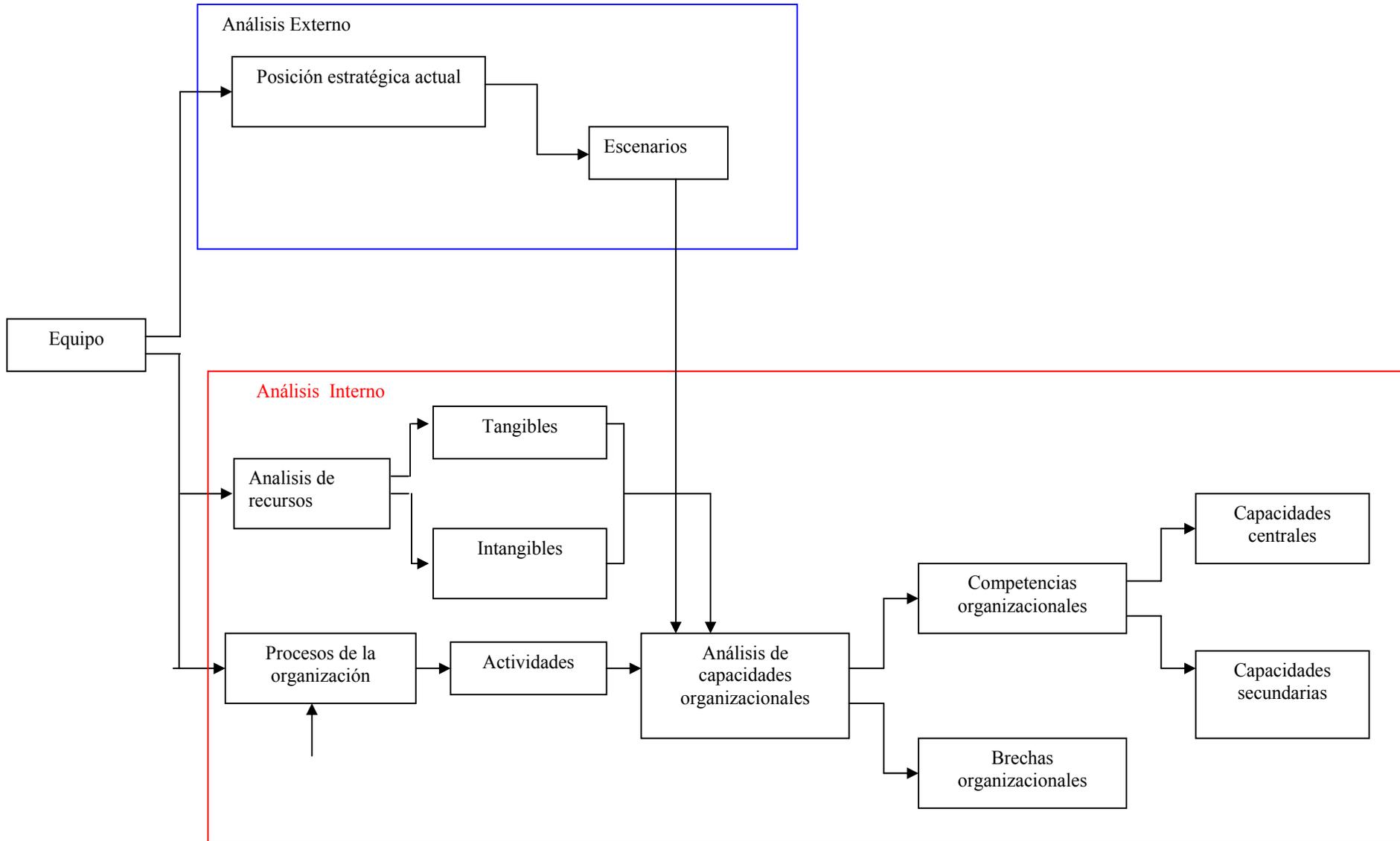


Anexo # 39: Etapas propuestas para desarrollar la gestión del conocimiento.



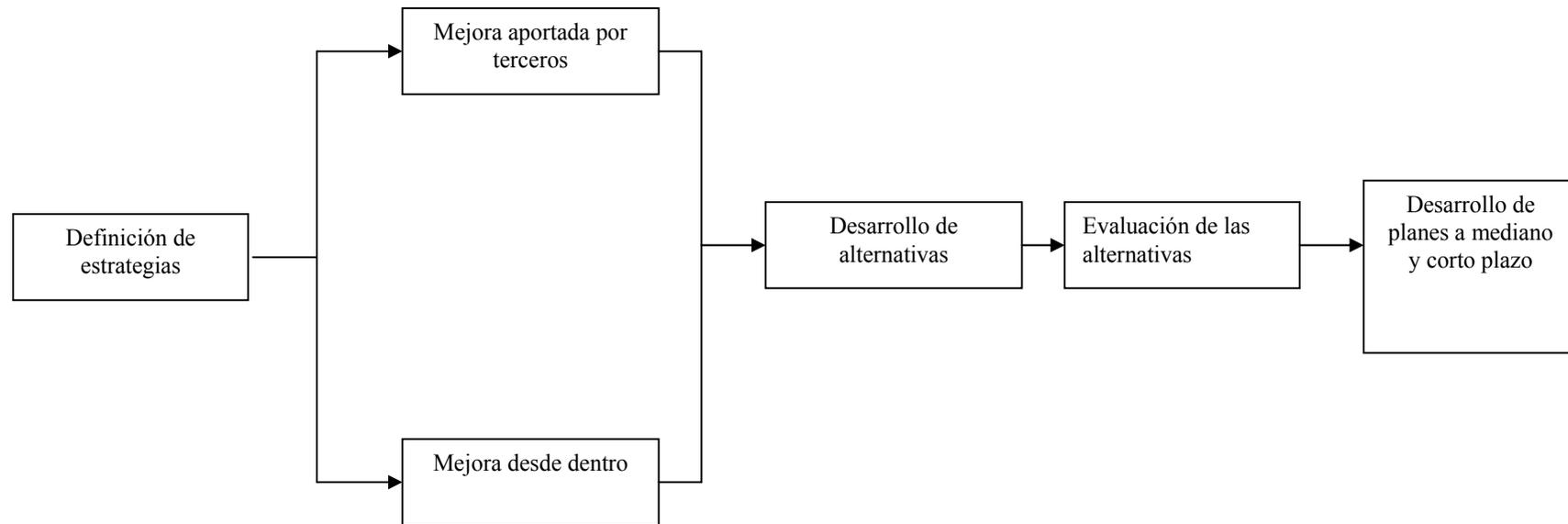


Anexo #-40: Etapa 1. Situación actual





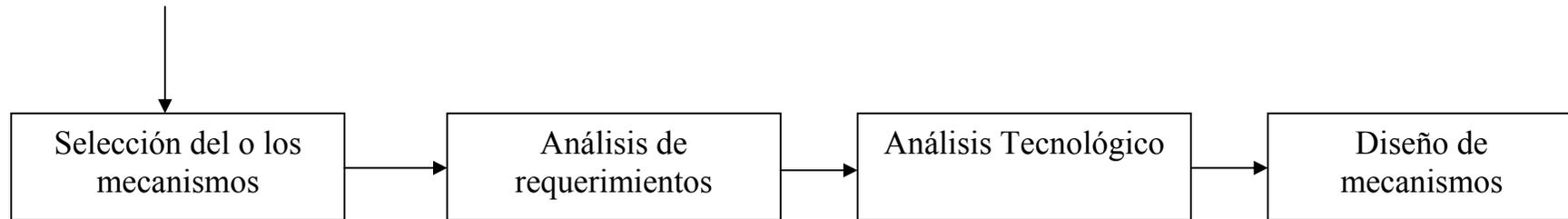
Anexo #41: Etapa 2. Planeación





Anexo # 36: Etapa 3. Diseño de la arquitectura.

Análisis de recursos





Anexo # 43: Entre los espacios de intercambio que permiten gestionar el conocimiento

- **Intranet de la organización**

La utilización de la intranet como herramienta importante en la gestión de la información y el conocimiento va a permitir una mayor y mejor identificación y fluidez del conocimiento que se genera en la organización y un acceso más rápido al mismo.

La intranet es un elemento necesario pero no suficiente en la GC, debe estar acompañada de otras prácticas también necesarias, anteriormente citadas.

Para el diseño de la Intranet se requiere organizar un equipo de trabajo integrado por personas de diferentes áreas del centro y especialistas en informática que se encargarán no sólo de canalizar las necesidades e intereses del centro, sino que también se encargará de promover las acciones necesarias para que la nueva tecnología no sea rechazada. Además, pueden realizar las pruebas de la aplicación, evaluar las posibilidades y prioridades en cada área, aportar vías innovadoras para incorporar diferentes actividades a la web, formar en el uso de las aplicaciones de la intranet, contribuyendo de esta forma a una mayor calidad de la intranet.

El equipo de trabajo deberá nutrirse del resultado que aporta el estudio integral del sistema de información, así como de la identificación de los conocimientos existentes y necesarios para la organización.

Requisitos:

- Estar accesible para todos los trabajadores
- Formar parte de la cultura de la organización
- La personalización y adaptación de la Intranet debe ser lo más simple y dinámica posible de forma que le facilite a los trabajadores el acceso rápido y sin muchas dificultades, pues si se diseña muy sofisticada y con muchos enlaces el y trabajador (usuario) pierde el tiempo y puede llegar a perderse en obtener la información que desea.

- **Los intercambios de experiencia entre especialistas**



CIMEX Autor: Daniar Díaz Díaz

La utilización de estos puntos de encuentro permitirán el intercambio de experiencias entre los especialistas de las diferentes áreas de la organización con especialistas de otras provincias y con especialistas del ministerio de forma tal que se pueda perfeccionar el accionar en cada lugar logrando un mejor desempeño.

Requisitos:

- Saber escuchar:
- No agredirse entre ellos.
- Disponer de un local (salón de reuniones) que posea las condiciones mínimos necesarias para que los trabajadores se sientan en un ambiente familiar y adecuado que permita intercambiar con facilidad el conocimiento.
- Compromiso explícito de la alta dirección y de todos los miembros.
- La comunicación debe ser franca y abierta.
- Establecer un calendario para los intercambios.
- Seleccionar previamente los temas en los que se desea intercambiar conocimiento.
- **Reuniones técnicas para la reflexión sobre las mejores prácticas**

Este tipo de reuniones permitirán capturar, distribuir, almacenar y compartir las experiencias positivas y negativas que tengan los técnicos, es decir, documentar las mejores prácticas o experiencias y almacenarlas en Bases de datos que sea posible acceder fácilmente por todos.

En estas reuniones se debe reflexionar en elementos tales como:

- ¿Cómo podemos mejorar nuestro trabajo con lo que sabemos?
- ¿Cómo añadir valor agregado a nuestros servicios CT?
- ¿Cómo aumentar la eficiencia y calidad en los servicios que brindamos?
- ¿Cómo lograr una mejor satisfacción de nuestros clientes?

Para facilitar una discusión abierta y asegurar la completa participación de todos los asistentes, es esencial que quien la presida tenga las cualidades de líder, que aliente una discusión agradable donde se supere cualquier problema personal que pueda presentarse. Las reuniones eficaces fomentan el espíritu de equipo, permiten a los miembros reunir una prudencia y una experiencia que de otro modo no se lograría.



CIMEX Autor: Daniar Díaz Díaz

Estas reuniones sin duda son importantes, pero debemos considerar que la organización debe estar preparada para compartir su conocimiento, no basta con querer diseminar la información o el conocimiento que poseen los trabajadores sobre diversos temas si no existe un contexto, es decir, una cultura que favorezca el dialogo abierto, confianza y que los trabajadores se despojen de todo escepticismo.

Requisitos:

- Previa preparación de los participantes.
- Local adecuado
- Definir los objetivos de la reunión.
- Tener un facilitador con experiencia.
- Emplear habilidades de discusión efectivas que garanticen la participación de todos.
- preguntar para buscar ejemplos.
- Preguntar a los más tímidos.
- Explicar las ideas de otros.
- Resumir con preguntas.
- Manejar el tiempo.
- Preguntar para incentivar.
- **El centro de documentación o información (biblioteca)**

Todas las organizaciones deben disponer de un centro consultor de la información en el que los trabajadores tengan acceso a consultar los libros, revistas, artículos, catálogos, etc. y cubrir sus necesidades de información.

Requisitos:

- Estar situado estratégicamente cerca de un paso transitado, no debe estar oculta lejos de donde se pueda ver fácilmente.
- Debe poseer seguridad, ambientación e iluminación adecuada.
- Debe poseer un responsable con conocimiento en bibliotecología.
- **Boletines y publicaciones electrónicas**



CIMEX Autor: Daniar Díaz Díaz

Son una categoría de documento con características de publicación, en la cual la mayor parte del contenido sea texto, posea existencia virtual en un soporte electrónico, independientemente del portador óptico, magnético u otros que pueda ser elaborada, transmitida y recuperada mediante equipos computacionales; contenga información en forma de datos, textos, imágenes y/o sonidos; y pueda o no tener versión impresa.

Requisitos:

-
- **La biblioteca virtual**

La biblioteca virtual le permitirá a la organización contar con un sistema de clasificación informatizada que permite la revisión on line de libros, atlas, revistas, monografías que el centro halla adquirido por cualquier vía, así como todos los documentos e informes que se generan y que sean de uso público, a los cuales se podrán acceder desde cualquier computadora a través de la Intranet, contribuyendo de esta forma a alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en la formación y capacitación del personal técnico y profesional del centro.

Requisitos

- Tecnología Intranet / Extranet, basada en herramientas universales,
 - Debe estar definido el jefe y el equipo de trabajo de la biblioteca virtual,
 - Los materiales ubicados en la biblioteca provenientes de internet deben ser revisados previamente por el Consejo Técnico Asesor del centro.
 - Actualización permanente de los contenidos de la aplicación.
- **Correo electrónico**

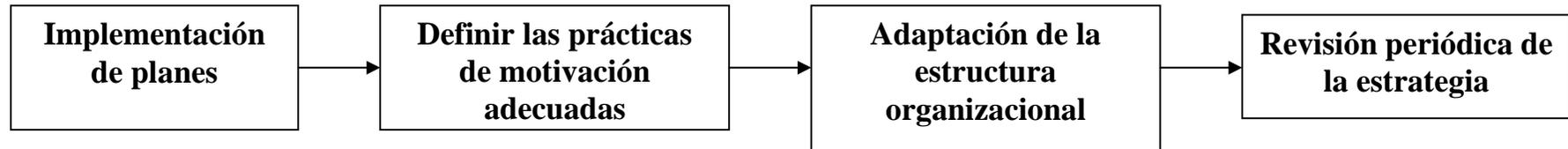
Esta herramienta es una de las más sencillas y la más utilizada por su rapidez en la comunicación, independientemente de la ubicación física de las personas. Facilita el compartir información y conocimiento entre las personas pues se puede elegir directamente a los destinatarios de la misma.

Requisitos

- Poseer servidor de correo con salida nacional e internacional.
- Poseer modem.



Anexo -# 44: Etapa 4. Implementación





Anexo # 45: Etapa 5. Medición y control.





Anexo # 46 Modelo Propuesto para la gestión del conocimiento.

