

DIPLOMADO FORGEC



*“Diagnóstico de la Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional:
una mirada a los procesos sustantivos del Centro de Estudios de Técnicas de
Dirección”*

Autora: MSc. Vivian Antúnez Saiz

Febrero, 2015

RESUMEN

El entorno empresarial actual se encuentra marcado por el desarrollo acelerado de las Tecnologías de Informática y las Comunicaciones, la rapidez en la obsolescencia del conocimiento, lo cual hace que las empresas busquen mecanismos de gestión que garanticen un adecuado desempeño. Los conocimientos, habilidades y destrezas de las personas, los llamados activos intangibles, se han convertido en aspectos esenciales que necesitan ser adecuadamente gestionados, ya que constituyen fuentes de ventaja competitiva para las organizaciones. Unido a esto, se hace imprescindible la creación de procesos gestión que garanticen el aprendizaje continuo de la organización, tanto desde el punto de vista interno como en su adaptación a las condiciones del entorno.

Las instituciones educativas no están exentas de esto, pues constituyen los ejes de la Sociedad que garantizan la creación, asimilación y difusión del conocimiento, mediante el desarrollo de sus procesos sustantivos. Es por ello que el trabajo da una mirada al Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) perteneciente a la Universidad de La Habana desde estos enfoques contemporáneos: la Gestión por procesos y la Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional para diagnosticar su estado actual e identificar las brechas donde se hace más necesario actuar, para ello fue diseñada una metodología de trabajo que permitió organizar y estructurar la investigación. Todo esto apoyado en una revisión bibliográfica sobre la temática en cuestión, así como el análisis de documentos específicos del centro, la aplicación y procesamiento de encuestas a los profesores de mayor experiencia.

Como principales resultados se obtuvo el mapa de procesos, las competencias laborales y organizacionales así como el mapa de expertos del centro que muestra las áreas de conocimiento así como el análisis del impacto en la gestión del conocimiento de los procesos del CETED y su grado de coordinación.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actualmente se desenvuelven en un entorno altamente convulso y turbulento, caracterizado en gran medida por el avance acelerado de las tecnologías, por lo que deben buscar mecanismos para lograr un mejor desempeño y una mayor satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Precisamente la Gestión por procesos se manifiesta como una alternativa viable, que permite centrar los esfuerzos de la organización para el logro de los resultados planificados.

Al ser las instituciones y centros universitarios la vanguardia en la asimilación y socialización de estas nuevas tendencias y enfoques, se hace necesario que perfeccionen su desempeño, mediante la implementación de la gestión por procesos, al aportar esta una visión diferente y contar con todo un instrumental que permite mejorar los flujos de trabajo para lograr mayor eficiencia. De igual forma reviste especial importancia profundizar en la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.

El presente trabajo tiene como propósito: identificar las competencias laborales y organizacionales que distinguen al Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), así como la determinación de sus procesos e interrelaciones. Además de que se profundiza en la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, realizándose también un diagnóstico de ambas categorías desde una visión integrada.

Este centro, con más de dos décadas de trabajo, en correspondencia con su objeto social, ha contribuido a la formación y superación de profesionales en la rama de la dirección y al desarrollo de métodos y técnicas de intervención organizacional.

La investigación se sustentó en el uso de diversas herramientas y técnicas como: revisión documental, encuestas, entrevistas, así como el procesamiento estadístico de los resultados haciendo uso de herramientas de la Estadística Descriptiva para su interpretación. Como principales resultados se obtuvo la identificación de competencias organizacionales, evaluando su impacto sobre la estrategia y la coordinación existente entre ellas; diseñándose el mapa de procesos del centro para lograr una mayor visualización del flujo de procesos y sus interrelaciones, así como la determinación de las competencias asociadas a ellos. Además atendiendo a la gestión del conocimiento y al aprendizaje organizacional se obtuvo el mapa de expertos del centro que muestra las áreas de conocimiento tanto desde el punto de vista interno como externo.

I. ASPECTOS TEÓRICOS A CONSIDERAR:

La importancia del conocimiento como base para una competencia efectiva se reconoce cada vez más, aunque todavía es un terreno en el que las entidades tienen mucho que avanzar para convertirse en organizaciones que aprenden y que gestionan conocimiento. (*Díaz Balart, 2002*)

El conocimiento también se está consolidando cada vez más como un elemento de importancia estratégica para las organizaciones, al entrar en una economía basada en recursos intangibles como la tecnología, la información y el aprendizaje. (*OCDE, 1996*)

Por otro lado, cualquier estrategia de gestión del conocimiento(GC) diseñada para mejorar la ejecución del negocio necesita dirigir tres componentes esenciales: los procesos o actividades que crean, mantienen y elevan el conocimiento organizacional; una infraestructura tecnológica capaz de soportar la captura, transferencia y uso del conocimiento, y las normas y prácticas del comportamiento frecuentemente conocidas como la cultura organizacional, que son esenciales para el uso efectivo del conocimiento. (*De Long, 1997*)

Tradicionalmente la Universidad ha sido durante muchos años la mejor forma de estructurar el conocimiento y de transmitirlo a través de las actividades docentes. Sin embargo, actualmente el acceso al conocimiento, la información y a los datos es cada vez más fácil, debido al avance acelerado de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones. Es decir, la universidad se ha concentrado en los procesos de Combinación y dentro del Campo de las Ciencias Sociales, en el de la Externalización. Es por ello, que en su trabajo investigador debe apostar por los mecanismos de conversión del conocimiento en los que va a tener ventaja competitiva, ofreciendo así vías de colaboración a las restantes instituciones. (*Rivera, 2000*)

Unido a lo anterior, el hecho de que la Gestión del Conocimiento se haya enfocado a la búsqueda de elementos que permitan su evaluación e implantación efectiva en la empresa, es lo que hace que las instituciones universitarias de Administración y Dirección de Empresas estén ganando un peso específico frente a otras alternativas académicas, en su desarrollo y difusión. (*Rivera, 2000*)

En este sentido, el estudio se centra en una institución de este tipo: el CETED, y se persigue como objetivo general diagnosticar cómo este centro gestiona su conocimiento tácito y explícito en función de potenciar el aprendizaje organizacional (AO) a través de los procesos clave que desarrolla.

II. MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se sustenta en el uso de diversas herramientas y técnicas como: revisión documental, entrevistas a profesores con una larga trayectoria en el CETED, aplicación y procesamiento de encuestas de competencias al claustro de profesores, así como la utilización del mapa de procesos como herramienta y de los mapas de expertos por áreas de conocimientos y la matriz de impacto en la GC de los procesos del centro con su grado de coordinación.

Para lograr una mayor organización de la investigación se diseña una metodología (Fig # 1) que consta de tres etapas fundamentales. Partiendo de la caracterización del centro objeto de estudio, la revisión de las principales categorías rectoras del proceso estratégico, así como la caracterización de la fuerza de trabajo. La segunda etapa está basada en el diagnóstico de la situación actual de la Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje organizacional en el centro, mediante la aplicación de un conjunto de instrumentos. Por último, se elabora el mapa de expertos por áreas de conocimiento, con el objetivo de propiciar la identificación y localización del conocimiento tanto desde el punto de vista interno como externo, y se analiza el impacto de la GC de los procesos del centro; dejando como propuesta el diseño de los mismos, haciendo énfasis en la GC.

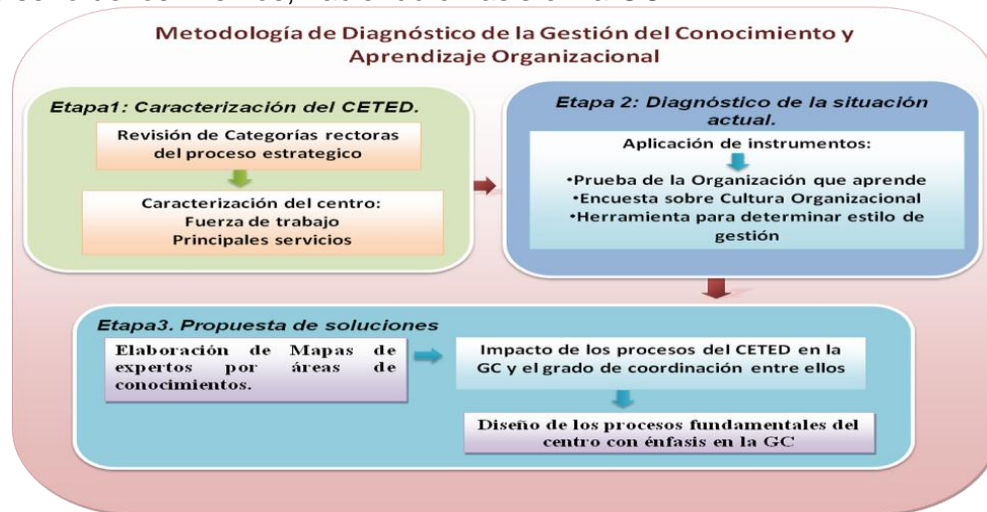


Fig # 1 Metodología de Diagnóstico de la Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional
Fuente: Elaboración propia.

III. APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO

ETAPA I: CARACTERIZACIÓN DEL CETED

El Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana, cuenta con más dos décadas de trabajo y respondiendo a su objeto social, contribuye a facilitar los procesos de cambios en la búsqueda de mejores desempeños, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo, mediante la prestación de servicios de capacitación, asesoría y consultoría, reconocidos por su elevada maestría en el desarrollo de métodos y técnicas de intervención organizacional.

El CETED también se plantea como objetivo su contribución al conocimiento de los problemas que afectan la eficiencia de la dirección y la generalización de las mejores experiencias, aspecto éste considerado como fundamental ya que contribuye a la socialización del conocimiento entre las diversas instituciones, al constituir ésta, una de las funciones fundamentales de los centros e instituciones universitarias. Asimilar e intercambiar con centros universitarios internacionales es otra de las metas del centro, lo cual permite la retroalimentación y el enriquecimiento del caudal de conocimientos en la esfera de la Administración.

Una vez analizadas algunas de las categorías rectoras del proceso estratégico, se hace necesario profundizar en las actividades que desempeña el centro, por lo que a continuación se muestra una breve caracterización de las mismas.

El CETED se ha caracterizado por el desarrollo de diversos programas de capacitación que responden a las necesidades de entidades tanto nacionales como extranjeras. Las modalidades impartidas son: cursos, talleres, seminarios, entrenamientos, diplomados interno y externo, maestría interna y externa así como conferencias.

De forma general esta actividad se articula mediante los dos colectivos de asignatura: Administración General y Administración Estratégica. Las solicitudes de los servicios de capacitación llegan al centro por diferentes vías, y se les da repuesta realizando un balance de carga y capacidad del claustro disponible, para ser luego canalizadas a los colectivos de asignatura, en donde se le da repuesta.

En las figuras # 2 y 3 se muestra un resumen del volumen de actividades de capacitación llevado a cabo por el CETED en un período de análisis de tres años (2007-2010) identificando las modalidades con mayor solicitud, así como el número de participantes teniendo en cuenta sus principales clientes: dirigentes y profesores una vez que el grueso de las actividades del CETED se concentra en el post-grado.

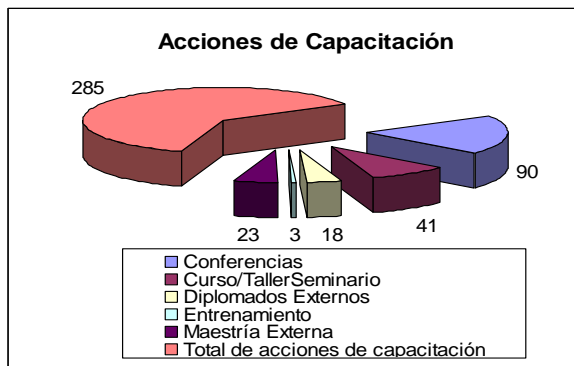


Fig # 2: Modalidades de capacitación (cantidad)

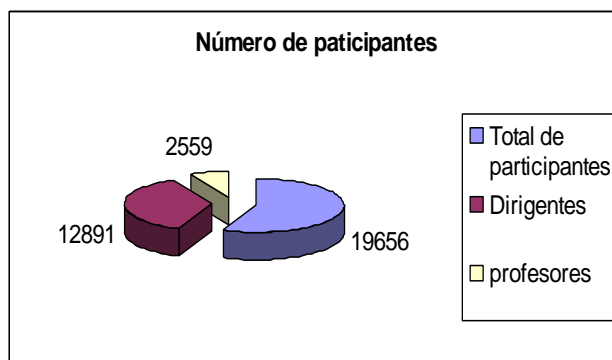


Fig # 3: Número de participantes por acciones desarrolladas

La mayoría de las acciones de capacitación desarrolladas por el CETED en este período estuvieron concentradas en temas de “Dirección” o “Administración General” como también se le denomina, luego le siguen temas sobre “Comportamiento Organizacional” “Calidad de Servicios” y “Dirección Estratégica” que tienen índice de repitencia en proporciones similares y continúa la “Dirección por Valores”, aunque ya en los límites inferiores de lo que se estimó como alto. Estas áreas de conocimiento coinciden en gran medida con la distribución por colectivo que caracteriza al centro y que han permitido potenciar la especialización y competencia en torno a la temática.

El estudio arrojó que existen otras áreas que aunque se consideran que tienen un nivel de repitencia bajo como son: Cultura e Innovación, Dirección por Objetivos, Economía de Gestión, Elaboración de Proyectos, Organización de eventos, Inteligencia Emocional para el trabajo del directivo, Gestión del Conocimiento contribuyen a ampliar el espectro de competencias del claustro una que vez que se preparan en dichos temas. A estas modalidades de capacitación se suma la formación de máster en dirección donde el CETED también ha jugado un papel fundamental.

Unido a todo esto, el centro desarrolla una fuerte actividad consultiva que se ha caracterizado por el desarrollo de dos vertientes fundamentales: los programas In Company y la Consultoría Integral Colaborativa (CIC). La primera de ellas se ha potenciado debido a la difusión de una cultura sobre temas de dirección entre los empresarios cubanos, lo cual ha generado un incremento en la solicitud de programas específicos para la formación y entrenamiento de equipos de directivos y profesionales. (Memorias CETED, 2010)

La aplicación sistemática de los programas de capacitación “In Company”, los ha convertido en un proceso de consultoría a través del cual, los miembros de la organización desarrollan sus capacidades para identificar problemas, generar e instrumentar soluciones, formular programas de cambio y desarrollo organizacional, así como estrategias, entre otras salidas.

Sin embargo en los últimos años, la CIC se ha convertido en el servicio más demandado por las empresas al CETED, por encima de los servicios de capacitación. Esta actividad se realiza a diferentes entidades nacionales y mixtas y su demanda supera con creces a la capacidad de respuesta que el centro posee. Cabe la pena resaltar que todas las experiencias prácticas desarrolladas por el centro, han servido para diseñar un Modelo de Consultoría propio que recientemente obtuvo Premio del Rector de la Universidad de La Habana en el 2010, al Resultado aplicado de Mayor Impacto Económico. **(Ver Anexo 1)** Este modelo se continúa aplicando y enriqueciendo en escenarios tanto nacionales como internacionales. En el 2011 este modelo fue validado y los conocimientos generados han enriquecido el modelo de consultoría, puesto que se prueban en la práctica de las organizaciones. Además fueron divulgados los resultados a partir de la presentación en 11 eventos científicos, siendo 2 de ellos desarrollados por el propio centro, la publicación de 27 artículos, 5 libros y la ejecución de 4 tesis de maestría. En los **Anexos 2 y 3** se muestran algunas de las acciones consultivas, artículos y eventos en los que participa el CETED.

En cuanto a la composición de la fuerza de trabajo se puede decir que el CETED cuenta con una plantilla de 22 profesores, de los cuales 8 son Doctores en Ciencias y 11 ostentan el grado científico de Máster en Ciencias. Referido a la categoría docente el 32% del claustro tiene la categoría de Profesor Titular, el 26% de Profesor Auxiliar y luego el 23% presenta la categoría de Instructor. En donde el 45% de los profesores cuenta con más de 20 años de experiencia docente e investigativa, mientras que el 23% compuesto por los profesores instructores y adiestrados cuentan con menos de 5 años de experiencia. Aquí se evidencia la existencia de diferencias generacionales y a su vez el proceso de renovación del claustro, al contar con una fuerza potencial joven a la cual hay que formarla y transmitirle toda la experiencia. Ver Figuras # 4 y 5.

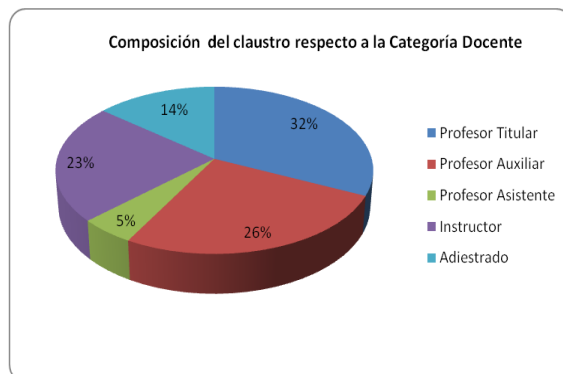
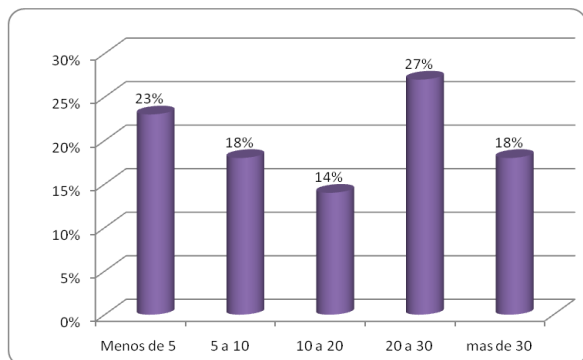


Fig # 4: Composición del claustro relativa a la Categoría Docente **Fig # 5: Composición del claustro con respecto a los años de experiencia.**

Otro de los elementos que distinguen al centro es la riqueza en cuanto a la composición del claustro (fig # 6) de acuerdo a las diversas especialidades, que propician en gran medida dar una respuesta integral a las solicitudes realizadas por las diversas organizaciones, mediante la formación de equipos multidisciplinarios. En la siguiente figura se puede observar que el 27% del claustro son Licenciados en Contabilidad y Finanzas, el 22% son Economistas y el 13% Licenciados en Psicología. También se puede observar que hay representación desde el punto de vista de las Ciencias Técnicas, al tener Ingenieros Industriales y un Economista Industrial, los cuales aportan las herramientas y técnicas asociadas al análisis del componente tecnológico y operacional de la empresa

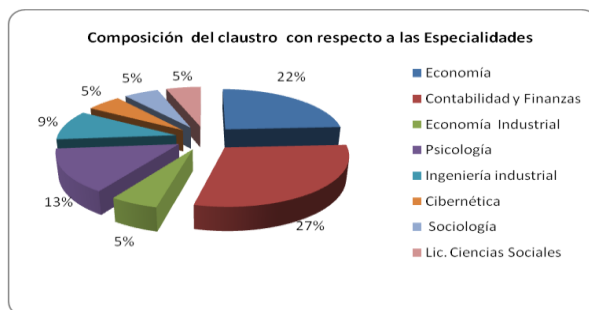


Fig # 6 Composición del claustro relativa a las Especialidades.

ETAPA II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL:

II.1 Determinación y clasificación de los procesos del CETED.

Considerando que los procesos son el eje que, en función de la Misión, dan sentido a la organización; se hace necesaria su identificación y clasificación en la entidad objeto de estudio. Para ello se efectuaron sesiones de trabajo con la participación de la alta dirección y profesores con mayor categoría docente-científica y vasta experiencia. Se identificaron en el CETED 17 procesos, los cuales se clasificaron en estratégicos, claves y de apoyo. Posteriormente se determinaron las interrelaciones entre ellos y se confeccionó el mapa de procesos de la entidad que se muestra en la siguiente figura:

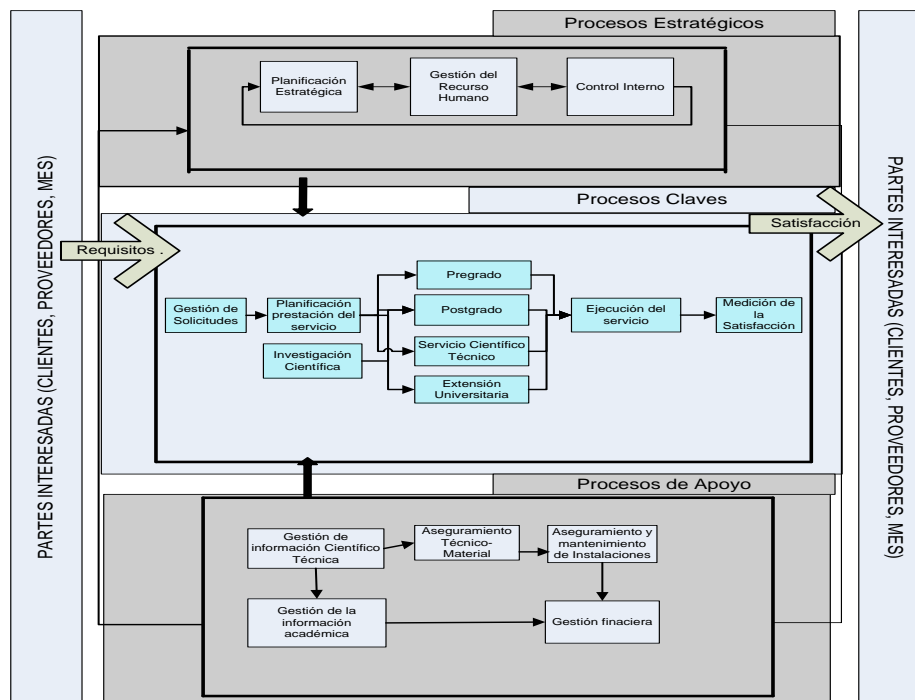


Fig # 7 Mapa de Macroprocesos del CETED

Fuente: Elaboración propia

Los procesos estratégicos son aquellos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren relacionados a factores claves. En el centro se detectaron y clasificaron 3 procesos con categoría de estratégicos que son: Planificación Estratégica, gestión de Recursos Humanos y Control Interno.

Por otro lado, los procesos claves son aquellos relacionados directamente con la realización del producto y/o la prestación de servicio. En el CETED se detectaron y clasificaron 9 procesos con categoría de operativos. Por último, se consideraron como procesos de apoyo aquellos que dan soporte a los procesos claves. Se refieren a procesos relacionados con recursos y mediciones. Se detectaron y clasificaron 5 procesos con categoría de apoyo.

Cabe la pena resaltar que este resultado tiene gran connotación para el funcionamiento interno del centro, puesto que la gestión basada en procesos se considera un medio para que la organización

pueda alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos. Por ello, los procesos deben formar parte de un sistema que permita la obtención de resultados globales en la organización orientados a la consecución de sus objetivos, los cuales podrán estar vinculados a uno o varios grupos de interés en la organización. Esto implica la existencia de unas relaciones “causa-efecto” entre los resultados de los procesos individuales y los resultados globales del sistema. Todo ello se traduce en el aumento de la satisfacción de organismos y entidades clientes al brindarle un mejor servicio.

II.2: IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES Y ORGANIZACIONALES DEL CENTRO.

Se diseñaron encuestas con el objetivo de realizar la identificación de las competencias laborales y organizacionales del centro. Fueron aplicadas a 10 de los profesores con más años de experiencia y mayor categoría científica.

La encuesta fue dividida en dos grandes bloques, uno dirigido a la determinación de las competencias laborales clasificadas según el perfil de competencias de directivos propuesto por Cuesta (2005) y el segundo enfocado a identificar las competencias organizacionales del centro objeto de estudio. Se emplea una escala de evaluación del 1 al 5 donde este último valor representa la posesión de esta competencia. **(Anexo 4)**

La información obtenida fue procesada con el software estadístico MINITAB en su versión 14.0, y se utilizaron como herramientas para su interpretación los diagramas de cajas y medidas descriptivas como: la media, la desviación estándar y los cuartiles. Todas ellas, herramientas del análisis exploratorio de datos que facilitan la interpretación de los resultados obtenidos.

Competencias Laborales:

Se puede decir que respecto a las cualidades personales, los profesores encuestados plantearon poseer aptitud académica y valores éticos, al estar concentrados los criterios entre 4 y 5 puntos. Ambos elementos son fundamentales para la labor pedagógica que desempeñan, puesto que se requiere de una superación y perfeccionamiento continuo y de valores éticos como: la responsabilidad y honestidad. También plantearon ser objetivos, al oscilar sus opiniones entre 3 y 5 puntos, aspecto éste de vital importancia en la enseñanza de administración y dirección que implica una toma de decisiones efectiva. De igual forma, poseen como cualidad la proactividad y el espíritu autocrítico al estar concentradas las opiniones entre 3 y 4 puntos. **(Anexo 5)**

Por otro lado, existe variabilidad en los criterios de los encuestados con respecto al espectro de intereses y la tolerancia a la incertidumbre oscilando las opiniones entre 1 y 5 puntos, indicando esto falta de uniformidad en los criterios. De igual forma con respecto a la resistencia al estrés existe también variabilidad en los criterios ya que oscilan entre 1 y 5 puntos, aunque el grueso de las opiniones se concentran entre 3 y 4, este elemento es imprescindible poseerlo al vivir en un mundo en constante cambio, transformación y que demanda cierto nivel de ecuanimidad y estabilidad para la proyección y la toma de decisiones.

Referido a las habilidades comunicativas se puede decir que de forma general, los encuestados plantearon poseer capacidades para la comunicación oral, comprensión y lenguaje extraverbal al otorgarles una importancia entre 4 y 5 puntos. De igual forma, referente a la capacidad de influencia y habilidad de escucha se concentraron sus opiniones entre 3 y 4 puntos, estos elementos son fundamentales para el proceso de enseñanza y aprendizaje. Sin embargo, se observa mayor variabilidad de las opiniones con respecto a la capacidad de comunicación escrita, al oscilar entre 2 y 5 puntos, pero concentrándose entre 3 y 5 puntos indicando esto que de forma general ésta se poseen. **(Anexo 6)**

Por otra parte, analizando las habilidades interpersonales, se puede apreciar que poseen una alta percepción del entorno social y autonomía, reflejado en el puntaje otorgado entre 4 y 5 puntos. También presentan nivel de influencia, inteligencia emocional, flexibilidad de carácter, y empatía al estar concentrados los criterios de los encuestados entre 3 y 5 puntos. Estos elementos revisten una gran importancia pues impactan directamente en las relaciones que establecen los profesores con el alumnado, ya que en la enseñanza no sólo se transmiten conocimientos, sino también se forman valores y actitudes. También los profesores deben ser empáticos, para lograr un mayor contacto que suscite en

los estudiantes mayor nivel de motivación y aumentar el interés por la asignatura impartida. Por otro lado, con respecto al liderazgo oscilaron las opiniones entre 2 y 4 puntos, indicando esto mayor variabilidad en los criterios. **(Anexo 7)**

Atendiendo a las habilidades administrativas, se puede decir que los profesores encuestados poseen: capacidades para la toma de decisiones efectivas, el manejo de conflictos, la planificación y organización, el mando y control, capacidad para asumir riesgos y uso de las TICs, al estar sus opiniones concentradas entre 3 y 4 puntos. Esto reviste cierta lógica, al ser estas las temáticas que imparte el centro, ya que no se puede enseñar algo que no se tenga incorporado en el “saber hacer”. También presentan capacidades para el trabajo en equipo y de anticipación al futuro, al oscilar sus criterios entre 3 y 5 puntos. Estos aspectos son de gran importancia, ya que los profesores deben mantener su superación y deben brindar servicios científico- técnicos, en los que forman parte de equipos multidisciplinarios. **(Anexo 8)**

Por otra parte, referido a la administración del tiempo existe mayor variabilidad en las respuestas de los encuestados al oscilar éstas entre 2 y 5 puntos. De igual manera ocurre con la delegación de autoridad, lo cual implica que ambos elementos no sean competencias desarrolladas en el centro. Con respecto al poder de negociación existe también variabilidad, sin embargo la mayor cantidad de opiniones se concentran entre 3 y 4 puntos, indicando esto la posesión de dicha competencias.

El análisis de las habilidades analíticas arroja que los profesores encuestados poseen como competencias la interpretación de la información y la generación de ideas, estos elementos son indispensables para la labor de capacitación que desempeña el centro, ya que los cursos deben ser innovadores, además las investigaciones deben realizarse partiendo de un adecuado análisis de la realidad y la interpretación de la información. Presentan además competencias relacionadas a la investigación de la realidad y la resolución de problemas, lo cual es fundamental para la propuesta de alternativas de solución viables a los problemas en cuestión. **(Anexo 9)**

Sin embargo con respecto al análisis y procesamiento de datos haciendo uso de herramientas estadísticas, de investigación de operaciones y de minería de datos, los encuestados otorgan un puntaje entre 2 y 3 puntos, indicando esto que el centro adolece de estas competencias, las cuales son fundamentales para lograr una mayor fiabilidad y confiabilidad al realizar una mejor interpretación de la realidad.

Con respecto a la Orientación Profesional se puede decir que los profesores poseen competencias asociadas a capacidad de trabajo y de colaboración, socialización de conocimientos, necesidad de superación y orientación hacia el desarrollo, pues se les otorga una importancia entre 4 y 5 puntos. Todos estos elementos son fundamentales pues están muy ligados al perfil profesional de los profesores universitarios. Mientras que existe un poco más de variabilidad en las opiniones con respecto a la capacidad de orientación hacia objetivos al oscilar ésta entre 3 y 5 puntos, esta competencia debe potenciarse más teniendo en cuenta que la universidad trabaja con un enfoque por objetivos y áreas de resultados claves. **(Anexo 10)**

Competencias Organizacionales:

Con respecto a las competencias organizacionales generales se puede decir que el CETED posee un amplio conocimiento del entorno, relaciones provechosas con las partes interesadas y se encuentra orientado al cliente, ya que los encuestados le otorgaron una importancia entre 3 y 5 puntos. Estos elementos son imprescindibles pues al ser la entidad un centro de estudios de dirección se debe tener dominio acerca de la situación del entorno, se deben establecer buenas relaciones con las instituciones y empresas clientes, al igual que con los proveedores y el MES como actor fundamental.

Sin embargo existe variabilidad en los criterios de los encuestados con respecto a la competencia de movilización de recursos para la conducción hacia el logro de oportunidades, lo cual se evidencia en el puntaje entre 1 y 4 puntos, aunque la mayor cantidad de opiniones se concentran entre 3 y 4 puntos, lo cual está asociado a que el centro presenta limitaciones en la disponibilidad y adquisición de recursos, dado en gran medida al esquema de centralización del presupuesto a nivel de la universidad. Referido a la cultura innovadora los encuestados señalan que es una competencia poco desarrollada en el centro al estar sus criterios oscilando entre 2 y 3 puntos.

Cabe resaltar que este aspecto necesita ser potenciado debido a la importancia estratégica que reviste para el centro, pues propicia un amplio margen de actuación y a su vez incentiva la creatividad del claustro en las soluciones a los problemas que pueden presentarse.

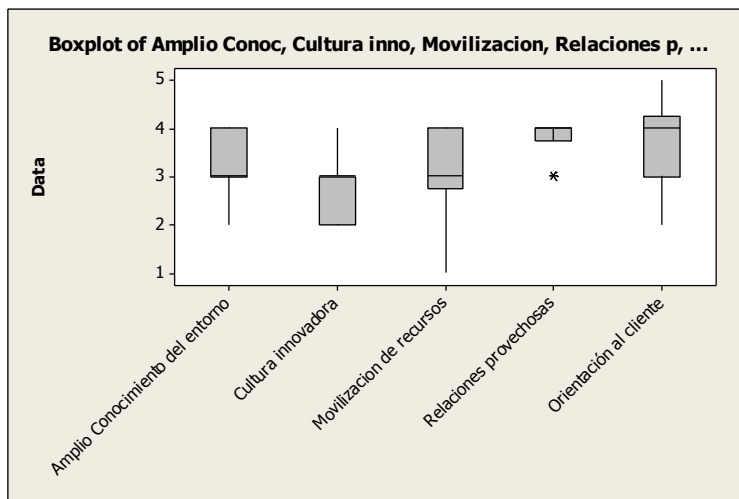


Fig. 8 Diagrama de caja de Competencias Generales

Fueron además determinadas las competencias por las áreas de conocimiento del centro como en habilidades directivas, Gestión del Capital Humano, Estrategia Organizacional y Marketing, las cuales fueron evaluadas entre 3 y 4 puntos. Por otro lado, con respecto a la Dirección por valores se aprecia mayor variabilidad, al oscilar sus criterios entre 1 y 5 puntos, esto se debe a que ésta es un área de conocimiento muy específica en la que sólo un profesor se ha especializado. Esto no sucede así con las áreas anteriormente mencionadas que sí son del dominio de la gran mayoría de los profesores del centro. También la competencia asociada a los sistemas de información de soporte a la dirección, presentó variabilidad en las respuestas de los encuestados en donde se concentraron los criterios entre 2 y 4 puntos, denotando esto la carencia de este elemento. Esto se muestra en la figura a continuación:

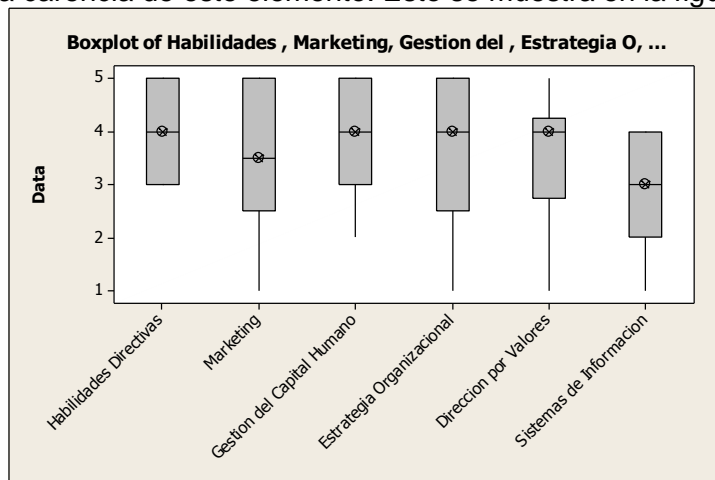


Fig. 9 Diagrama de caja de Competencias por áreas de conocimientos

Atendiendo a los servicios científicos- técnicos se puede decir que el centro posee competencias asociadas a los servicios de consultoría y capacitación a directivos, lo cual se evidencia por los criterios de los encuestados que se concentran entre 4 y 5 puntos. El CETED se ha destacado en este sentido en respuesta a su objeto social a contribuir y facilitar los procesos de cambios mediante el desarrollo de métodos y técnicas de intervención organizacional en la búsqueda de mejores desempeños. Además sus servicios consultivos se han caracterizado por el desarrollo de dos vertientes fundamentales: los

programas In Company y la CIC¹. De ahí que estos dos elementos hayan obtenido una evaluación tan alta.

Por otro lado, los encuestados le otorgaron a la asesoría una valoración más baja, concentrándose sus criterios entre 3.5 y 4 puntos, indicando esto la posesión de esta competencia organizacional, pero que debe potenciarse un poco más. Todo esto se ilustra en la siguiente figura:

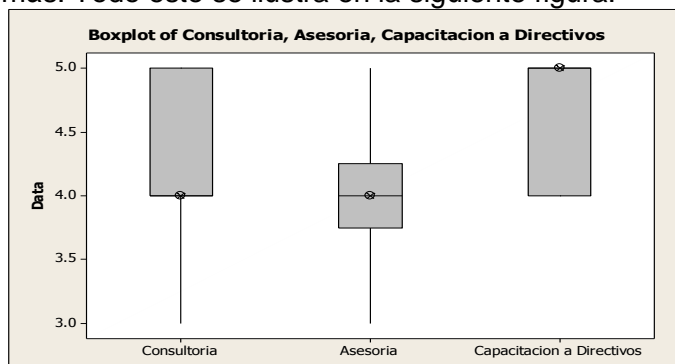


Fig. 10. Diagrama de Caja para Competencias en Servicios Científico-Técnicos

II.3: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL CETED

Al ser el CETED una institución educativa se hace necesario profundizar en los procesos de Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional, al garantizar este centro la creación, asimilación y difusión del conocimiento en materia de dirección, mediante el desarrollo de sus procesos sustantivos.

Un elemento que se destaca en la gestión del conocimiento, es el papel de la gestión de la información, toda vez que busca potenciar la capacidad de procesamiento de información avanzada y la tecnología de comunicación, a través de la traducción de la información en acciones, utilizando la creatividad e innovación humana. (Malhotra, 1998)

Es por ello, que como segunda etapa de la metodología se parte de un análisis de cómo se lleva a cabo la gestión de la información en el CETED mediante la caracterización del fondo bibliográfico del centro, el uso de la intranet en la captación, procesamiento y análisis de la información, elementos estos imprescindibles que contribuyen de manera directa a la GC posibilitando además el aprendizaje organizacional y se analiza la estructura en red que tiene lugar en el centro para dar respuesta a los proyectos que surgen.

Se aplicaron además tres instrumentos con el objetivo de diagnosticar el estado actual de la gestión del conocimiento y el aprendizaje en la entidad, mediante la determinación del porcentaje de aprendizaje organizacional con la aplicación de la Prueba de la Organización que Aprende. Se determinó además el estilo de gestión del centro para garantizar el aprendizaje. Posteriormente fueron determinados los elementos de la cultura organizacional que tributan a la GC y a la AO fue aplicado el Modelo de conversión del conocimiento (SECI) de Nonaka y Takeuchi (1995).

Con respecto a la gestión de la información, el CETED posee una biblioteca que presenta un fondo bibliográfico de 1700 libros y 75 títulos de publicaciones seriadas, que se encuentra organizado y procesado mediante el gestor bibliográfico Endnote y el software WINISIS. Además cuenta con una especialista graduada de Información Científica y Bibliotecología, que se ocupa de organizar y procesar todas las adquisiciones, y de realizar los préstamos tanto a profesores como a clientes externos.

Por otro lado, la biblioteca tiene establecidos los nexos de cooperación con otros centros de información como la biblioteca central de la Universidad de la Habana, de la cual se utiliza un servicio especializado de disseminación selectiva (Journal Donation Project) de revistas técnicas en materia de Psicología, Administración de Empresas, Gestión Recursos Humanos, etc. De igual forma se solicitan revistas digitales de acuerdo a las necesidades de los profesores. La especialista también realiza búsquedas en Google, para obtener accesos temporales en línea de importantes editoriales como SAGE, que abren sus catálogos y permiten acceder a sus publicaciones. Ambos servicios deben fortalecerse para así garantizar la permanente actualización en cuanto a las tecnologías gerenciales.

Los profesores contribuyen a enriquecer los fondos bibliográficos en sus estancias en otras universidades y centros internacionales con bibliografía actualizada; también engrosan estos fondos las tesis de diplomas, maestrías y doctorados que son el resultado de las investigaciones de los profesores del centro ya sean de su autoría o tutorías que realizan. Las cifras relativas a cada uno de estos trabajos se muestran en el gráfico siguiente:

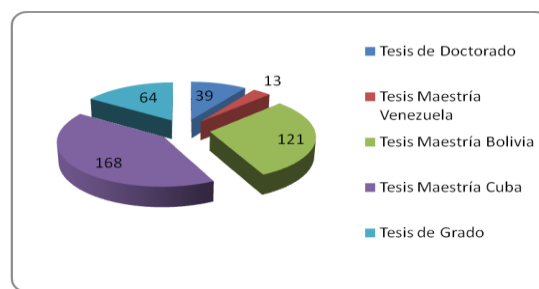


Fig # 11 Número de tesis de la biblioteca del CETED

Otro elemento importante a analizar lo constituye la Intranet, al ser esta una herramienta de apoyo a la gestión de la información y el conocimiento. Toda intranet debe posibilitar la conversión de datos endógenos y exógenos en conocimiento, a partir del modelo de “datos-información-conocimiento”, porque el control y seguimiento de los procesos organizacionales producirá no sólo datos -series de números o caracteres sin un significado propio-, sino el valor necesario para la toma de decisiones. El análisis informacional de dichos datos, generalmente realizado por medio de técnicas estadísticas o de minería de datos, y su contextualización es el que proporciona la información. Cuando dicha información se interpreta por algún miembro calificado de la organización, ésta se transforma en conocimiento útil para la misma. (Morales, Carrodegua y Avilés, 2004)

Algunos autores plantean que una intranet correctamente diseñada bajo el principio de la gestión de la información y el conocimiento debe contener la misión y los objetivos de la organización y tener en cuenta las características de los usuarios para los cuales se diseña, sus necesidades tanto de información como formativas. Además debe crearse como un instrumento que incentive el trabajo en equipo. (Rojas Mesa, 2006)(Delgado, 2011)

Realizando un análisis de la intranet del centro, se puede decir que cumple algunos de estos requisitos, ya que se muestra la razón de ser del CETED, así como sus objetivos estratégicos. También muestra las líneas de investigación y algunos de los principales proyectos investigativos que se desarrollan. Se puede acceder además a la papelería, la cual contiene un conjunto de documentos, modelos y reglamentaciones fundamentales relacionadas con la actividad docente y científica. Sin embargo, adolece de un repositorio en donde se almacenen los principales artículos e investigaciones realizadas por los profesores.

En la Intranet se publica mensualmente el plan de trabajo, visualizándose las tareas por áreas de resultados claves, como mecanismo de apoyo al proceso de planificación. De igual forma se emite con una frecuencia mensual un boletín que permite mantener informados a todos los estudiantes, colaboradores y demás entidades que tienen relación con el centro, este boletín constituye un resumen del quehacer del CETED en el ámbito científico, investigativo, docente y político.

Con respecto a la labor de capacitación a directivos que realiza el centro, así como en las intervenciones que lleva a cabo en sus organizaciones clientes, el CETED realiza la transferencia de tecnologías gerenciales. El propio modelo de Consultoría Integral Colaborativa desarrollado y enriquecido por el centro durante más de dos décadas, propicia la transferencia de conocimientos, puesto que en esta modalidad los consultores dotan a la organización de su propia capacidad de cambio, mediante el aporte de métodos y técnicas para manejar los “procesos”, el empleo de dinámicas grupales y la capacitación continua de sus miembros, buscando potenciar y aprovechar de una mejor manera los conocimientos que éstos poseen.

Lo anterior evidencia la importancia de fortalecer la relación Universidad-Empresa, ya que posibilita que los centros universitarios transfieran el conocimiento a las organizaciones y les permite a la universidad a su vez validarlos y enriquecerlos mediante la práctica. Todo lo cual posibilita el aprendizaje organizacional no solo en las organizaciones clientes sino también contribuye a fortalecer las competencias del equipo consultor.

Otro elemento que es importante resaltar para lograr una mayor comprensión de las características del centro objeto de estudio son las redes de conocimientos que se establecen al estar involucrados los profesores en numerosos proyectos a la vez. En la figura # 12 se puede observar una representación de algunos de los proyectos que lleva a cabo el centro y en donde se puede constatar la flexibilidad del claustro al participar muchos de sus profesores en varias acciones consultivas a la vez. Cabe la pena resaltar que esta competencia es muy importante, ya que posibilita la aplicación de herramientas y técnicas a diferentes problemas y también favorece la interacción entre profesores de diferentes colectivos de asignaturas.

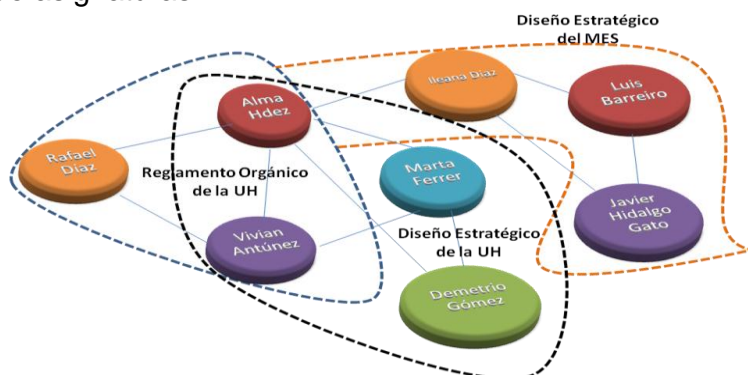


Fig # 12 Ejemplo que ilustra las redes de conocimientos en los proyectos
Fuente: Elaboración propia

Aplicación de instrumentos:

El aprendizaje organizacional se concibe como uno de los principales medios para lograr la renovación estratégica de una organización y se requiere que esta explore y aprenda nuevas formas de pensar y actuar, mientras al mismo tiempo se explota lo que ya está aprendido. Reconocer y administrar la tensión entre la exploración y la explotación del aprendizaje son dos de los retos críticos de la teoría del aprendizaje organizacional. (Socorro, 2008).

Se dice entonces, que la capacidad de aprender de manera continua en las condiciones actuales del entorno, es una condición necesaria y uno de los recursos más valiosos de las organizaciones, puesto que le permite modificar sus acciones en función de las exigencias del entorno. Para evaluar el nivel en que las organizaciones poseen esta capacidad se han creado diversas herramientas entre ellas la “Prueba de la Organización que aprende” (**Anexo 11**).

Esta herramienta fue una de las primeras experiencias asociadas a la consultoría, en donde se le solicitaba a las organizaciones su respuesta a 8 declaraciones, evaluándolas de acuerdo a las alternativas: siempre, con frecuencia, a veces, rara vez y nunca (Gavin et al, 1998) (Cuesta, 2005). Como principal resultado de su aplicación se obtiene el % de Aprendizaje Organizacional de la empresa, que permite valorar cómo las organizaciones aprovechan las competencias y conocimientos de las personas que la componen, buscando mejores resultados y garantizando la sinergia y el accionar sistémico entre los miembros de la misma.

Esta encuesta fue aplicada a 10 profesores del centro, al ser los que contaban con más años de experiencia y mayor categoría científica. Como principal resultado se obtuvo que el CETED tiene un 69.6% de aprendizaje organizacional, evidenciando que se debe trabajar en perfeccionar los mecanismos que faciliten este proceso. Además en la siguiente tabla se observa que el 66.6% de los criterios estuvieron concentrados entre A veces y Nunca:

Tabla # 1 Resultados de la encuesta aplicada

Aspectos	Siempre	Con frecuencia	A veces	Rara Vez	Nunca
1		5	4		
2		3	4	3	
3		2	4	3	1
4		1	3	5	1
5	1	1	5	1	1
6	1	1	4	1	2
7	1	4	1	1	2
8	1	4	1	2	1
TOTAL		25		50	

Fuente: Elaboración propia

Uno de los aspectos más críticos y en los que la entidad debe incidir con más fuerza es precisamente en la divulgación de la documentación cuando los equipos de trabajo concluyen alguna tarea o proyecto; elemento éste indispensable toda vez que contribuye a que el conocimiento generado, tanto de una asesoría, consultoría o programa de capacitación sea del dominio de todos los profesores.

Otro de los aspectos que hay que fortalecer en la entidad es la creación de bancos de datos, ya que solamente no basta con la base de datos que se encuentra en la biblioteca del CETED, sino que se debe crear un repositorio en el que los profesores puedan acceder y consultar todos los artículos, trabajos, informes de consultoría y demás documentos. Si se quiere lograr un mayor aprovechamiento de la Intranet del centro, se debe crear dentro de ésta un portal que permita que el conocimiento generado en los dos colectivos de asignatura que componen la Disciplina sea legitimizado y puesto a disposición de toda la organización.

Por otro lado, la alta dirección del centro debe crear mecanismos que le permitan la evaluación sistemática de sus necesidades futuras de conocimientos y en función de esto desarrollar planes de superación. Sin embargo a pesar de que este fue otro de los puntos críticos señalados por los encuestados, las autoras consideran que las diversas acciones de capacitación llevadas a cabo durante este último año, en temas como: Metrología, Informática, etc permitieron ampliar el perfil de conocimiento del claustro. Además fueron impartidos 4 cursos de postgrado con categoría internacional, en temas como: Ingeniería de la Calidad, Sistemas de Garantía Interna de la Calidad Universitaria y Metodología de la Investigación, impartidos por profesores de otras universidades dígase Oviedo y Guanajuato. Es por ello, que en este sentido se puede decir que la estrategia de capacitación adoptada ha sido adecuada.

Herramienta para determinar el estilo de gestión del sistema de aprendizaje de la organización:

Una vez analizado el porcentaje de aprendizaje organizacional existente en el CETED se considera pertinente determinar cuál ha sido el estilo de gestión trazado para potenciar el mismo. En este sentido fue aplicada una herramienta (**Anexo 12**), que tiene su basamento en el modelo de Blacker (1995), el cual distingue cuatro grandes formas de ordenación y gestión del conocimiento en los sistemas de aprendizaje de las organizaciones. Por un lado, este modelo considera si los procesos de aprendizaje se centran en la solución de problemas estructurados o no estructurados, mientras que por otro lado, se analiza si la base de conocimientos de la organización tiene como principal soporte a los individuos o al esfuerzo colectivo.

Esta herramienta fue aplicada al consejo de dirección del centro, puesto que sus miembros presentan una visión global de los procesos de la organización y son los responsables de la toma de decisiones.

Como principal resultado la herramienta arrojó que el CETED se encuentra en el tercer nivel, ya que es una organización dependiente de expertos, al existir un énfasis en las competencias adheridas a los miembros clave de la organización. Si se relaciona esto con los mecanismos de coordinación propios de la Universidad, se aprecia su correspondencia, ya que precisamente el más común en ese entorno es la estandarización de destrezas y habilidades.

Encuesta sobre Cultura Organizacional:

La cultura organizacional sirve de mediadora entre el nivel de conocimiento individual y el de la organización, y en este sentido, su estudio permite determinar qué prácticas necesitan cambiarse para reforzar más el uso del conocimiento colaborativo y como se debe garantizar una adecuada distribución del mismo en la organización. De igual forma, posibilita determinar que nuevas prácticas son necesarias para generar los comportamientos requeridos. Por otro lado, la cultura juega un papel orientador de los procesos por los cuales, el nuevo conocimiento organizacional es capturado, asimilado y distribuido. (Díaz Balart, 2002)

Debido a lo anterior fue necesario aplicar un cuestionario para la caracterización de la cultura organizacional e identificación de los valores de los trabajadores de la organización (**Anexo 13**), así como determinar aquellos elementos de la cultura que favorecen la Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional en el centro objeto de estudio. Esta encuesta fue diseñada por un profesor de la Facultad de Ingeniería Industrial en su tesis doctoral (Soltura, 2009) y a continuación se muestra el análisis de sus resultados.

Con respecto a las principales motivaciones de los profesores y el orgullo por la organización y al sector al que pertenecen, los encuestados reflejaron un alto sentido de pertenencia a la UH y al

CETED, por la propia historia del centro y sus resultados. Señalaron además que el orgullo por la organización estaba motivado por la imagen y prestigio de la universidad y por la tradición universitaria mundial así como el trabajo de formación que realizan, la investigación y el aprendizaje. Otro de los elementos motivadores que reconoce el claustro, radica en las posibilidades de creación y desarrollo profesional, la socialización de conocimientos así como en la posibilidad de influir en el cambio.

Todo lo anterior evidencia las ventajas del trabajo de los profesores universitarios y sus características, ya que es una profesión para la cual hay que tener vocación. Si se establece una relación con las teorías motivacionales y en especial la de Jerarquización de Necesidades de Maslow, se puede observar que todos estos elementos responden a necesidades de segundo orden, puesto que se refieren a necesidades de autorrealización del individuo.

Por otra parte, entre las características propias del trabajo desarrollado en el centro, los profesores encuestados destacaron las siguientes (Fig # 13):

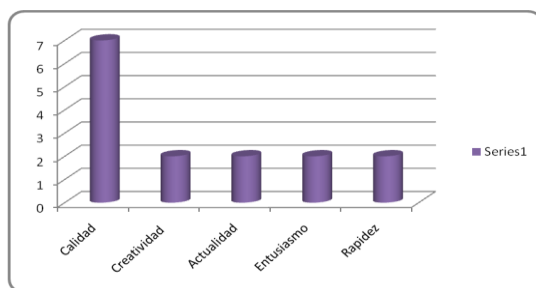


Fig # 13. Principales características del trabajo desarrollado por el centro

Los profesores también plantearon que se esforzaban por realizar un trabajo cuando éste era en equipo, pertinente, agradable y que tuviera posibilidad de resultar exitoso. Sin embargo se reconocen barreras que se presenta en el trabajo del centro y que pueden afectar el rendimiento de su profesores, las cuales fueron representadas mediante el siguiente Diagrama Ishikawa (Fig # 14)

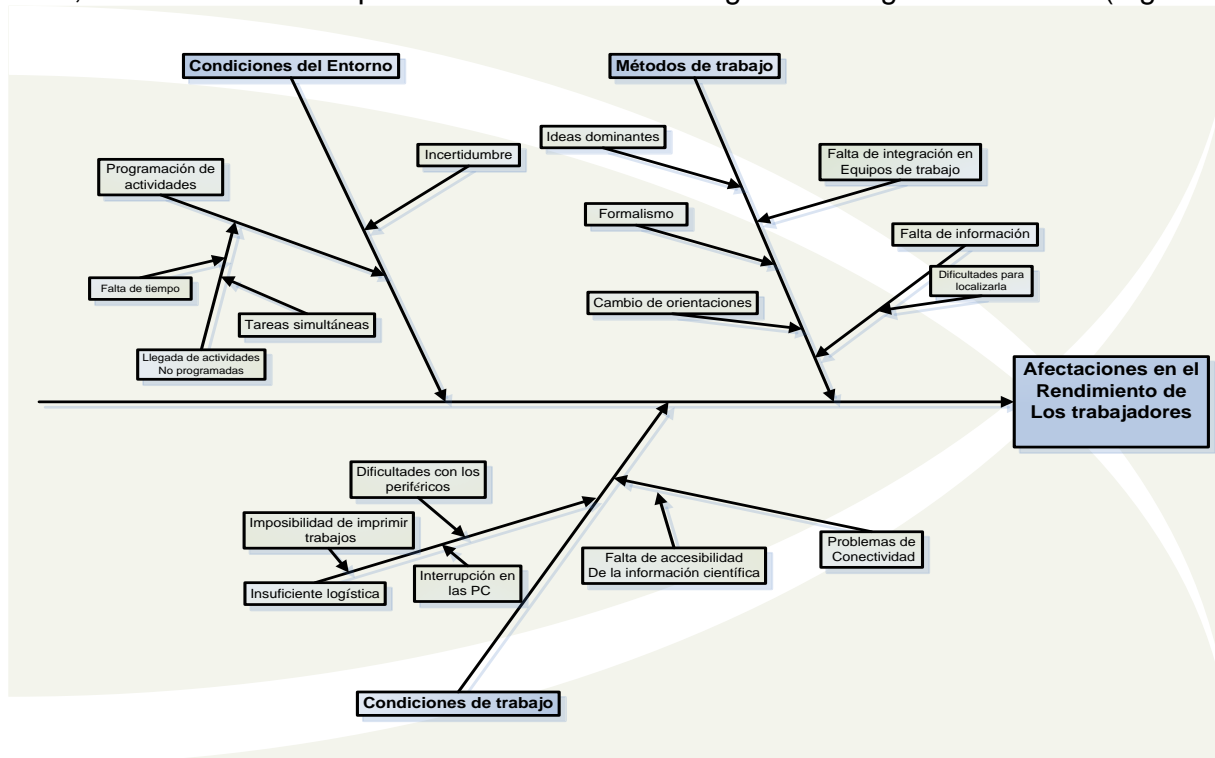


Fig. 14. Diagrama Ishikawa que recoge las principales barreras que afectan el trabajo de los profesores del centro.
Fuente: Elaboración propia a partir del software MINITAB.

Con respecto a los rasgos que caracterizan el trabajo actual del centro, los encuestados señalaron los referidos a los procesos sustantivos como la docencia, trabajo metodológico, investigación y superación, mostrándose la variedad de actividades que se llevan a cabo en la universidad. Otros rasgos que salieron a relucir fueron:

- Profesionalismo
- rigor científico
- creatividad
- interesante
- dinámico
- posibilidad de usar experiencia acumulada
- transmisor de conocimientos

Los aspectos más relevantes señalados por los encuestados en los últimos cinco años se muestran a continuación:

- Publicaciones de libros y artículos.
- Diseño de Programas Docentes de una disciplina o asignatura.
- Diseño e impartición de cursos y talleres en nuevas temáticas.
- Participación en eventos nacionales e internacionales.
- Ser miembro de comisiones nacionales.
- Alcanzar el grado científico de Doctor en Ciencias y Máster.
- Investigar en temas de interés.
- Tutorías de investigación.
- Compartir conocimientos con empresarios y personas en comunidades.
- Aportar al desarrollo de una Disciplina y de los profesores más jóvenes.

Si se analizan los dos últimos aspectos se observa que guardan relación con algunas de las etapas de la Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje organizacional, pues precisamente en este último se ve reflejada la transmisión de conocimientos a los profesores de menos experiencias.

Entre las aspiraciones laborales y/ o profesionales señalaron las siguientes:

- Investigar
- Socializar
- Escribir
- Organizar conocimientos y publicarlos
- Dirigir proyectos de investigación y desarrollarlos
- Intercambios nacionales e internacionales
- Diseñar nuevos programas e impartirlos con buenos resultados.
- Cursar postdoctorales

Existe una total correspondencia entre los aspectos anteriores y los resultados de la producción científica del claustro mostrados en la caracterización del centro. Sin embargo, se considera que debe incrementarse la publicación de artículos científicos en revistas indexadas y de impacto, así como la participación en eventos tanto a nivel nacional como internacional.

Aplicación del Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi en el CETED:

Según Nonaka y Takeuchi (1995), la creación del conocimiento se da a través de la conversión de dos tipos de conocimiento: tácito y explícito. En este modelo el conocimiento se crea realmente cuando éstos se combinan entre sí a través de los diferentes niveles organizacionales, comenzando en el individuo y ascendiendo al ámbito del colectivo y a la organización en su conjunto; creándose una espiral de conocimiento que produce la innovación no sólo en productos y tecnologías, sino también en procesos y estrategias organizativas. La conversión del conocimiento se da en cuatro fases fundamentales: socialización (tácito a tácito), externalización (tácito a explícito), combinación (explícito a explícito) e internalización (explícito a tácito)

A continuación se muestra cómo ocurre este proceso de conversión del conocimiento en el centro objeto de estudio.

Tabla # 2 Procesos de Conversión del Conocimiento en CETED

<i>Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi</i>	<i>Actividades Universitarias que permiten la Conversión del Conocimiento en el CETED</i>
SOCIALIZACION (Tácito-Tácito)	Realización de Talleres por el Aniversario del CETED con participación de especialistas no sólo de la universidad, sino también de empresas. Prestación de servicios de consultoría a numerosas entidades. Participación de estudiantes del Grupo Científico Estudiantil en investigaciones de profesores. Participación de los profesores del centro en Eventos Nacionales e Internacionales.
EXTERNALIZACION (Tácito-Explícito)	Ejecución de Programas In Company como parte de la Consultoría Integral Colaborativa. Elaboración de los materiales pedagógicos de cada una de las modalidades de capacitación del centro. Elaboración de informes finales de los procesos de consultorías.
COMBINACION (Explícito- Explícito)	Elaboración del Modelo de Consultoría de Proceso del CETED. En cada proyecto que el centro acomete se forman equipos multidisciplinarios. Intercambio de información, documentación en el Trabajo Docente Metodológico de los colectivos de asignaturas.
INTERNALIZACION (Explícito-Tácito)	Difusión mediante el Boletín del centro del quehacer científico del Claustro. Difusión mediante la intranet de las líneas de investigación de los profesores del centro. Establecimiento de redes de conocimientos colaborativas de acuerdo a los proyectos desarrollados por el centro. Fomento de una cultura orientada a aprendizaje permanente.

Fuente: Elaboración propia

ETAPA III: PROPUESTA DE SOLUCIONES

El diagnóstico realizado en la etapa anterior, permitió identificar las brechas donde se hace necesario actuar en estas esferas; de ahí que el objetivo de la III etapa se centrara en la propuesta de diseño de mapas de expertos del centro, toda vez que se adolece de una representación gráfica de ellos. Por otro lado, fueron analizados los procesos con incidencia directa en la Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional; utilizando para ello una matriz de relación de impacto y grado de coordinación, dígase entre los procesos del CETED y las etapas que describe la GC.

Para la elaboración del mapa de expertos se realizó una revisión de las líneas de investigación y de las categorías rectoras del proceso estratégico del centro, con el objetivo de identificar las áreas de conocimiento en las que se trabaja fundamentalmente. Mediante entrevistas y observación directa a los principales especialistas, fueron identificados los expertos en cada una de estas áreas y por ultimo fue modelado el mapa que se muestra a continuación (Fig # 15):

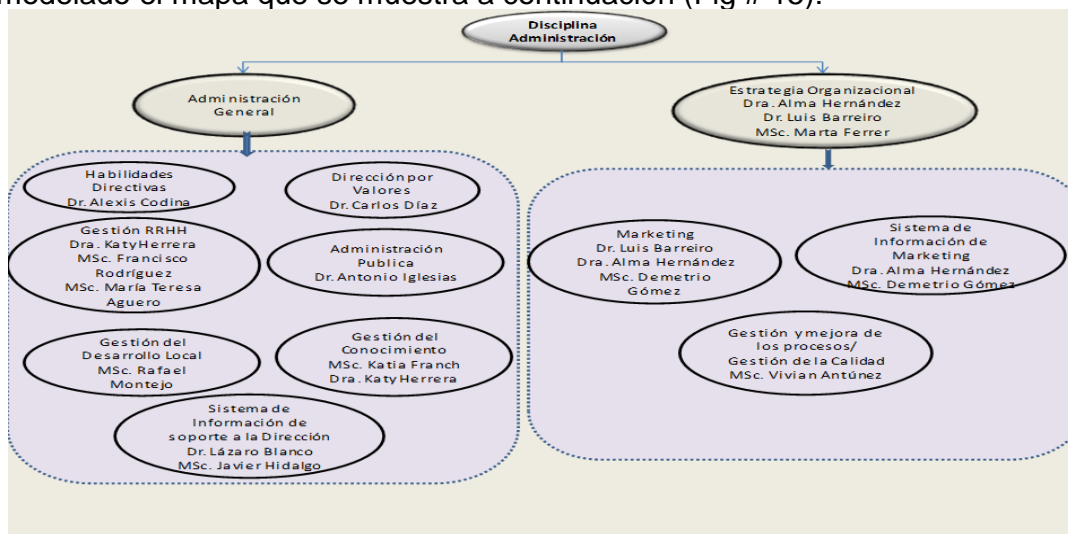


Fig # 15 Mapa de expertos del CETED

Esta herramienta posibilita aumentar la transparencia y apoya la identificación de los expertos o fuentes del conocimiento, permitiendo la clasificación del nuevo conocimiento en relación con el conocimiento actual y vincular la variedad de actividades que se realizan en el centro, con expertos o activos del conocimiento, lo cual posibilita que profesores más jóvenes puedan acercarse a esas fuentes de conocimientos toda vez que se encuentran claramente identificadas.

Unido a esto, fue necesario representar las fuentes de conocimiento externas del centro con el objetivo de tener visualizadas aquellas entidades y especialistas cuya experiencia puede ser aprovechada en función de las necesidades de conocimientos que surjan. Ver Figura #16.

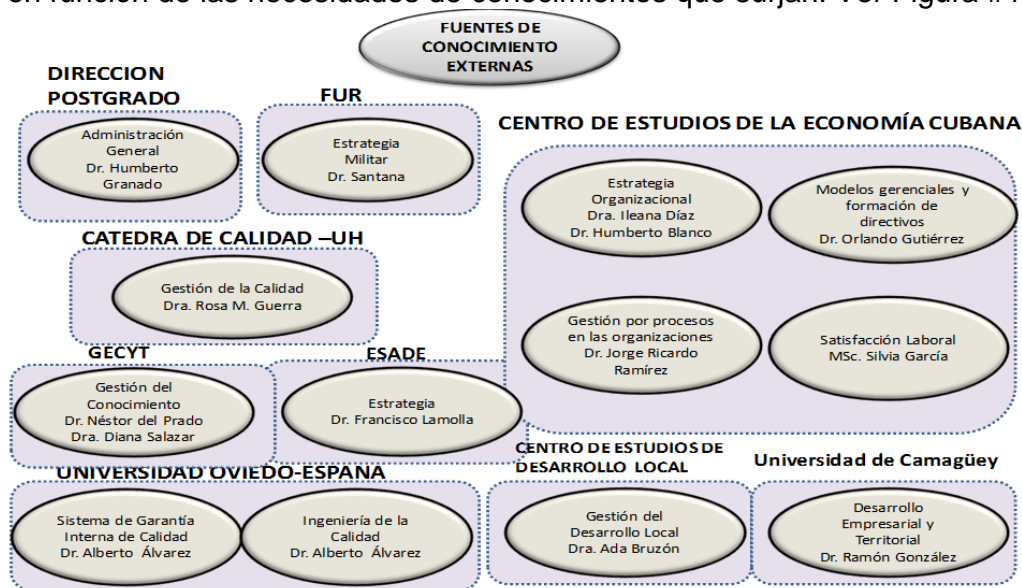


Fig. 16: Representación gráfica de Fuentes de conocimientos externos del CETED

Cabe la pena destacar, que las entidades representadas son colaboradores permanentes en el intercambio de conocimientos en temas asociados a su saber hacer.

Como cierre de esta etapa, se realiza un análisis de los procesos del centro desde la óptica de la GC y el AO; considerando que éstos son el eje que, en función de la Misión, dan sentido a la organización. En la **figura 7**, expuesta anteriormente se muestra el mapa de procesos del CETED donde aparecen los 17 procesos que fueron identificados y clasificados según su tipología en estratégicos, clave y de apoyo. De ahí que sea necesario determinar entonces, el impacto de estos procesos en la Gestión del Conocimiento y el grado de coordinación entre ellos. En la tabla # 3 se muestra dicha valoración:

Tabla # 3 Clasificación de los procesos según la Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional.

Clasificación	Procesos del centro	Impacto en la GC	Coordinación
Estratégicos	Planificación Estratégica	Alto	Medio
	Gestión de Recursos Humanos	Alto	Medio
	Control Interno	Medio	Bajo
Clave	Formación Pregraduada	Alto	Medio
	Formación Postgraduada	Alto	Alto
	Investigación	Alto	Medio
	Servicio Científico -Técnico	Alto	Alto
	Extensión Universitaria	Alto	Bajo
Apoyo	Gestión de la Información Científico Técnica	Alto	Medio
	Gestión de la Información Académica	Alto	Bajo
	Aseguramiento Técnico-Material	Alto	Bajo

Gestión Financiera	Alto	Bajo
Aseguramiento y mantenimiento de instalaciones	Alto	Medio

Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a los resultados de la tabla se aplicó la matriz de impacto y coordinación de los procesos de la entidad, con la Gestión del Conocimiento, cuyo objetivo es determinar aquellos procesos que por su impacto y nivel de coordinación deben ser potenciados en la organización desde la óptica de la GC. Esto permitirá al centro trazarse estrategias en función de lograr asentar, la gestión del conocimiento y el aprendizaje permanente en la entidad (Fig # 17)

IMPACTO DE LA GC



ALTO

MEDIO

BAJO

<ul style="list-style-type: none"> Formación Postgraduada Servicio Científico Técnico 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación Estratégica Gestión de Recursos Humanos Formación Pregraduada Investigación Gestión de la Información Científico-Técnica Aseguramiento y mantenimiento de instalaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Extensión Universitaria Gestión de la Información Académica Aseguramiento Técnico-Material Gestión Financiera
		<ul style="list-style-type: none"> Control Interno

ALTO

MEDIO

BAJO

COORDINACIÓN

Fig # 17 Matriz de impacto de los procesos en la GC y nivel de coordinación.

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que procesos como: Extensión Universitaria, Gestión de la Información Académica, Aseguramiento Técnico-Material y Gestión Financiera aún cuando presentan un impacto alto en la Gestión del Conocimiento deben ser potenciados, ya que poseen un nivel de coordinación bajo, entiéndase el grado en que cada una de las etapas que describe el proceso de la GC, están incorporadas en la ejecución de esos procesos. De igual forma, habría que trabajar en el fortalecimiento de procesos como: Planificación Estratégica, Gestión de Recursos Humanos, Formación Pregraduada, Investigación, Gestión de la Información Científico-Técnica y Aseguramiento y mantenimiento de instalaciones, pues no se encuentran en la situación ideal dígame alto impacto en la GC y alto grado de coordinación. Para ello, se tendrá en cuenta en el diseño de la fichas de los procesos, el énfasis en las etapas de la GC y se realizará la propuesta de indicadores para medir la evolución de cada una de las etapas en estos procesos.

CONCLUSIONES:

1. La universidad en su trabajo investigador debe apostar por fortalecer los mecanismos de conversión del conocimiento en las fases de Socialización e Internalización para poder alcanzar ventajas competitivas.
2. Se diseñó una metodología de diagnóstico compuesta por tres etapas fundamentales, con la cual se logra una mayor estructuración y organización del estudio realizado, permitiendo identificar las brechas donde se hace necesario actuar en estas esferas en el centro, dígame la poca visualización del caudal de conocimientos que presenta el CETED, así como el impacto de los procesos en la GC y el grado de coordinación entre ellos.
3. Se diseñó y aplicó una encuesta para la identificación de competencias laborales y organizacionales a profesores experimentados y con alta categoría científica. Los resultados fueron procesados haciendo uso del software MINITAB mediante la interpretación de diagramas de cajas y medidas descriptivas.
4. Las competencias organizacionales generales identificadas fueron: amplio conocimiento del entorno, relaciones provechosas con las partes interesadas, orientación al cliente así como

las competencias por áreas de conocimiento del centro se asocian a habilidades directivas, gestión de capital humano, estrategia organizacional y marketing.

5. El centro posee competencias asociadas a servicios consultivos y asesorías que se evidencia por la alta evaluación otorgada por los encuestados.
6. Se diseñó el mapa de proceso del centro identificándose 17 procesos clasificados en estratégicos, clave y de apoyo, lo cual tiene gran connotación para el funcionamiento interno del centro de forma eficaz y eficiente.
7. Existe un bajo aprovechamiento de la intranet como herramienta de apoyo en la Gestión del Conocimiento al adolecer el centro de un repositorio que contenga los principales artículos e investigaciones realizadas por los profesores, limitando la utilización del mismo.
8. La aplicación de los instrumentos de diagnóstico de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional arrojó como principales resultados que el CETED presenta un 69.6% de aprendizaje organizacional, evidenciando que se deben perfeccionar los mecanismos que faciliten este proceso en la organización buscando mejores resultados y garantizando la sinergia y el accionar sistémico entre sus miembros. Además constituye una organización dependiente de expertos, al existir un énfasis en las competencias adheridas a los miembros clave de la organización.
9. El diagnóstico arrojó los elementos incorporados a la cultura organizacional del centro que favorecen la Gestión del Conocimiento en función del aprendizaje como: la socialización de conocimientos y experiencias, calidad de la docencia, profesionalismo, creatividad, buen saber hacer, entre otros.
10. La aplicación del Modelo SECI en el CETED evidencia que no sólo están reflejadas las actividades referidas a las Fases Combinación y Externalización en las que tradicionalmente se ha concentrado la Universidad, sino que se desarrollan acciones que tributan a la conversión de conocimientos en las fases de Socialización e Internalización, considerando esto una ventaja competitiva.
11. El diseño de los mapas de expertos tanto internos como externos posibilita una mayor transparencia y accesibilidad de los profesores más jóvenes a las fuentes de conocimientos existentes, toda vez que se encuentran claramente identificadas.
12. El análisis del impacto de los procesos del CETED en la GC y su grado de coordinación arrojó que la Extensión Universitaria, la Gestión de la Información Académica, el Aseguramiento Técnico-Material y la Gestión Financiera aún cuando presentan un impacto alto en la Gestión del Conocimiento deben ser potenciados, ya que poseen un nivel de coordinación bajo. De igual forma, se debe trabajar en el fortalecimiento de procesos como: Planificación Estratégica, Gestión de Recursos Humanos, etc, al no encontrarse en la situación ideal.

RECOMENDACIONES:

1. Diseñar un portal de conocimientos que contenga los principales artículos e investigaciones realizadas por los profesores que contribuya al intercambio entre especialistas tanto internos como externos, enriqueciendo así las áreas de conocimientos en las que se trabaja.
2. Diseñar los procesos del centro en función de potenciar la Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje mediante la definición de indicadores para su medición y control.
3. Ampliar el espectro de competencia del claustro en áreas de conocimiento como: Cultura e Innovación, Dirección por Objetivos, Economía de Gestión, Elaboración de Proyectos, Organización de eventos, Inteligencia Emocional para el trabajo del directivo y Gestión del Conocimiento.
4. Potenciar la competencia asociada al análisis y procesamiento de datos haciendo uso de herramientas estadísticas e investigación de operaciones.
5. Diseñar la documentación asociada a los procesos identificados en el centro relacionando las competencias organizacionales a los mismos.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA:

- Castro, Díaz Balart F. (2002). Ciencia, innovación y futuro. Editorial Grijalbo Mondadori, Barcelona.
- Cuesta, A. (2005) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. La Habana.
- Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill Interamericana, 1996.
- De Long, D. Davenport T, Beers, M. (1997) what is Knowledge Management Project?
- Delgado Ávila, Amaury.(2011) La Intranet en la organización, evolución del conocimiento. Revista Avanzada Científica, ISSN 1029-3450. Vol. 14 No. 2.
- Gavin, D. A et al. (1998) Aprender a aprender. Revista HSM Management, año 2. Edición Savana, Sao Paulo.
- Malhotra, Y. (1998) ¿What is Knowledge Management? [http://www.brint.com/what is.html](http://www.brint.com/what%20is.html)
- Memorias del CETED, 2010.
- Mintzberg, Henry. Diseño de organizaciones eficientes. 2 Edición. Editorial El Ateneo, 2004. ISBN 950-02-3640-0.
- Morales Morejón, M., Carrodegua Rodríguez, M., Avilés Merens, R. (2004). Las intranets en la gestión informacional: un escalón imprescindible en la búsqueda del conocimiento organizacional. Acimed, 3.
- Nonaka, I. Takeuchi, H. (1995): "The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics for Innovation", Oxford University Press, Nueva York.
- Rivera Olga. (2000) La gestión del conocimiento en el mundo académico: ¿Cómo es la universidad de la era del conocimiento? Universidad Deusto, España.
- Socorro López, M. Cabrales Gómez, F. Shmal Simón, R. (2008) Gestión del conocimiento una revisión teórica y su asociación con la universidad. Consultado en: www.asfae.cl
- Soltura, Laseria A. (2009) Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.

Anexo # 1: Premio del Rector al Modelo de Consultoría para la Gestión de Procesos del CETED



Anexo # 2: Algunas consultorías realizadas por el CETED

CONSULTORÍAS REALIZADAS	ENTIDAD RECEPTORA DEL SERVICIO
Diseño de la Estrategia de Exportaciones de COPEXTEL en el período 2011-2016	COPEXTEL
Cultura y Clima Organizacional en Havana Club International	Havana Club International
Imagen del Museo del Ron en Havana Club International	Museo del Ron
Estrategia Corporativa en POLIGON	Empresa de la Goma MINBAS
Elaboración de Políticas para los Servicios Comunes en el Ministerio de Economía y Planificación	Ministerio de Economía y Planificación
Formación de Consultores Internos en Desarrollo Organizacional.	ETECSA
Reglamento Orgánico de la Universidad de la Habana	Universidad de la Habana
Diseño de la estrategia UH para el período 2011-2015	Universidad de la Habana
Diseño de la estrategia MES para el período 2011-2015	Ministerio de Educación Superior
Consultoría para el Perfeccionamiento de la Cultura empresarial en la Ronera de San José	Ronera de San José
Asesoría en Fortalecimiento Institucional al Convenio de Soberanía Alimentaria y Desarrollo Local (Documento de Línea Base)	Convenio Soberanía Alimentaria

Anexo # 3: Algunas publicaciones y eventos en los que ha participado el CETED
Artículos Científicos

Título del Artículo	Publicado en:
Consideraciones para la elaboración de una metodología como resultado científico, en investigaciones sobre Dirección.	Folletos gerenciales (ISSN: 1726-5851)
Competencias laborales: procedimientos para su gestión estratégica".	Revista del MTSS: Gestión de Capital Humano.No.1
Una herramienta para promover la confianza y el mutuo conocimiento en los colectivos de trabajo.	http://www.monografias.com/trabajos79/herramienta-promover-confianza-colectivos-trabajo/herramienta-promover-confianza-colectivos-trabajo.shtml
Propuesta de un Sistema de Información de Marketing para AMALEX Ltd.	GESEMAP 2010 ISBN 978-959-16-1259- 5
A propósito del control y el cambio en las organizaciones". Enero-marzo 2009.	Folletos Gerenciales. Año XIII, Número 1. ISSN: 1726 – 5851
El son de los consultores. Una visión de la consultoría empresarial"	http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/son-consultores-vision-consultoria-empresarial.htm
¿Dirección o liderazgo?	Revista Visión Humana (digital)- 24 de septiembre 2009 www.vision-humana.com
El sistema de aptitudes de la inteligencia emocional. Enfoques y propuesta.	http://www.degerencia.com/articulo/el-sistema-de-aptitudes-de-la-inteligencia-emocional .
Deficiencias en el uso del FODA. Causas y sugerencias	Revista Ciencias Estratégicas de la Universidad Pontificia Bolivariana - Medellín – Colombia. Vol. 18 n
El arte de la ejecución de la estrategia.	Revista Ciencias Estratégicas de la Universidad Pontificia Bolivariana - Medellín – Colombia. Vol. 18 n.
Los valores: ¿se forman o se diseñan?	Revista Gerencial del Centro CIMEX de Capacitación. No. 1. ISSN 1818-5052
La gestión de la estrategia de valores	Revista Gerencial del Centro CIMEX de Capacitación. No. 2. ISSN 1818-5052
La gestión de una estrategia de valores. El lado oculto de los equipos de dirección.	GESEMAP 2010: ISBN 978-959-16-1259-5
Los valores ¿se forman o se diseñan? Sección "Expertos Cubanos.	Revista Gerencial No. 1. ISSN: 1818-5053. RNPS No. 0544
La gestión de la estrategia de valores. RNPS No. 0544	Sección "Expertos Cubanos". Revista Gerencial No. 1. ISSN: 1818-5053.
La ruta de los mecanismos para la formación de una estrategia de valores.	Sección "Expertos Cubanos". Revista Gerencial No. 1 ISSN: 1818-5053. RNPS No. 0544
Estrategia para negociar con personas obstinadas.	Revista Emprende Jalisco. Año 4. No. 5
Trampas y trucos en las negociaciones	Revista Emprende Jalisco. Año 4. No. 54
El poder en las organizaciones micro empresarias familiares	Co-autor con Dr. Rafael Regalado, profesor Univ. De Guanajuato, México.Publicado en el libro: Las Mipymes en Latinoamérica
La consultoría como forma de actividad científica en el CETED: una propuesta para su perfeccionamiento.	ISBN 978-959-16-1356-1. GEAP 2011
Enfoque de Capital Humano aplicado a la empresa PRODAL: introducción de la NC 3000.	ISBN 978-959-250-681-7 Memorias del II Taller Nacional de Capital Humano.
La consultoría como instrumento para la integración y mejora de La cultura organizacional en una empresa (Proyecto Conexión).	ISBN 978-959-250-681-7 Memorias del II Taller Nacional de Capital Humano.

Anexo # 3: Continuación. Algunos Eventos Científicos

Título de la Ponencia	Evento
Sistema de procedimientos para la gestión de Competencias Laborales	3er Congreso Internacional de Gestión del Conocimiento.
Legitimidad, eficacia y participación. La gestión pública en procesos de cambio	Foro científico en UNEG, estado Bolívar, Venezuela.
¿Qué hacen los que dirigen y qué habilidades necesitan?	Conferencia Magistral en Día de Psicología y Organización. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey-Campus Querétaro. México.
Una Consultoría en DO en un Banco de Bolivia	Conferencia XI Simposio Internacional "Psicología para la Dirección y el Desarrollo Organizacional". Universidad de La Habana,
La Formación de funcionarios de las Administraciones Locales en Cuba, retos y perspectivas	1ra Conferencia Científica Internacional sobre Políticas Públicas y Gestión Local. Coatepec, Veracruz, México.
La Universidad y el desarrollo local. Experiencias desde la Universidad de la Habana	I Conferencia Internacional sobre Desarrollo Local y Ecología en la UBV de Ciudad Bolívar, Venezuela.
Conferencia en Mesa Redonda Atención a la Población y Protección al Consumidor	Conferencias Magistrales en Taller Nacional de Atención a la Población y la Calidad de los Servicios. MIC.
La consultoría como forma de actividad científica en el CETED: una propuesta para su perfeccionamiento.	VIII Conferencia Nacional de Gestión Empresarial y Administración Pública. Memorias GEAP 2011. ISBN 978-959-16-1356-1
La consultoría como instrumento para la integración y mejora de La cultura organizacional en una empresa (Proyecto Conexión)	VIII Conferencia Nacional de Gestión Empresarial y Administración Pública. Memorias GEAP 2011. ISBN 978-959-16-1356-1
La consultoría como instrumento para la integración y mejora de la cultura organizacional en una empresa (Proyecto Conexión)	II Taller Nacional de Capital Humano. Memorias del evento ISBN 978-959-250-681-7
Rol desempeñado por el CETED en la capacitación y desarrollo de directivos y reservas	II Taller Nacional de Capital Humano. Memorias del evento ISBN 978-959-250-681-7
Enfoque de capital humano aplicado a la empresa PRODAL: introducción de la NC 3000.	II Taller Nacional de Capital Humano. Memorias del evento II Taller Nacional de Capital Humano ISBN 978-959-250-681-7

Anexo # 4: ENCUESTA DE DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES Y ORGANIZACIONALES.

La siguiente encuesta constituye una herramienta para identificar las competencias laborales que usted tiene, y las de su organización. Por favor responda a cada una de las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible.

Datos Generales:

Especialidad	
Cargo o labor que desempeña	
Años de Experiencia	
Sexo	
Colectivo al que pertenece	

Evalúe si usted posee las siguientes competencias asignándole a cada una de ellas la puntuación que considere conveniente; teniendo en cuenta la escala de 1 a 5, donde 5 representa: la tenencia máxima de la competencia y 1: que no posee dicha competencia.

Competencias laborales a evaluar	Puntuación:				
	1	2	3	4	5
Cualidades personales:					
1. Proactividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Autobjetividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tolerancia a la incertidumbre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Resistencia al estrés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Espectro de intereses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Aptitud académica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Valores éticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Espíritu autocrítico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidades de comunicación					
1. Comunicación oral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Comunicación escrita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Comprensión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Lenguaje extraverbal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Capacidad de influencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Habilidad de escucha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidades interpersonales					
1. Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Nivel de influencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Flexibilidad de conducta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Percepción del entorno social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Autonomía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Inteligencia emocional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Empatía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencias laborales a evaluar					
Habilidades Administrativas					
1. Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Manejo de conflictos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Planificación y Organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Administración del tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Poder de negociación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Proyección estratégica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Habilidad en el uso y manejo de las TICs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Mando y Control	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Capacidad de asumir riesgos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Delegación de responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Anticipación a las posibilidades futuras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidades Analíticas					
1. Investigación de la realidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Interpretación de información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Resolución de problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Análisis y procesamiento de datos (estadística, simulación, minería de datos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Proactividad a la generación de ideas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación profesional					
1. Orientación hacia objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Necesidades de superación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.	Orientación hacia el desarrollo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Capacidad de Trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Capacidad de socialización de conocimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Capacidad de colaboración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Evalúe si su organización posee las siguientes competencias asignándole a cada una ellas la puntuación que considere conveniente; teniendo en cuenta la escala de 1 a 5, donde 5 representa: la tenencia máxima de la competencia y 1: que no se posee dicha competencia.

Competencias Organizacionales a evaluar	Puntuación:				
	1	2	3	4	5
Generales					
Amplio conocimiento del entorno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espíritu empresarial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura innovadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Movilización de recursos para la conducción hacia el logro de oportunidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones provechosas con partes interesadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En cuanto a áreas de conocimiento					
Habilidades Directivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de Capital Humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estrategia Organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirección por valores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistemas de información de soporte para la dirección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En cuanto a Servicios Científico-Técnicos					
Consultoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitación a Directivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

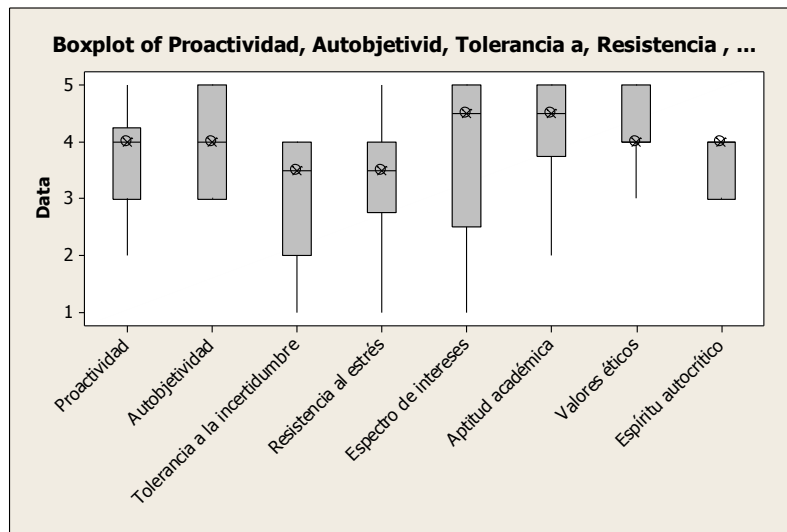
Mencione que otras competencias usted reconoce que tenga el centro y realice la valoración pertinente atendiendo a la escala anterior:

Competencias Organizacionales a evaluar	Puntuación:				
	1	2	3	4	5
Generales					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En cuanto a áreas de conocimiento					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En cuanto a Servicios Científico-Técnicos					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gracias por su colaboración!!!!

ANEXO 5: PROCESAMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES

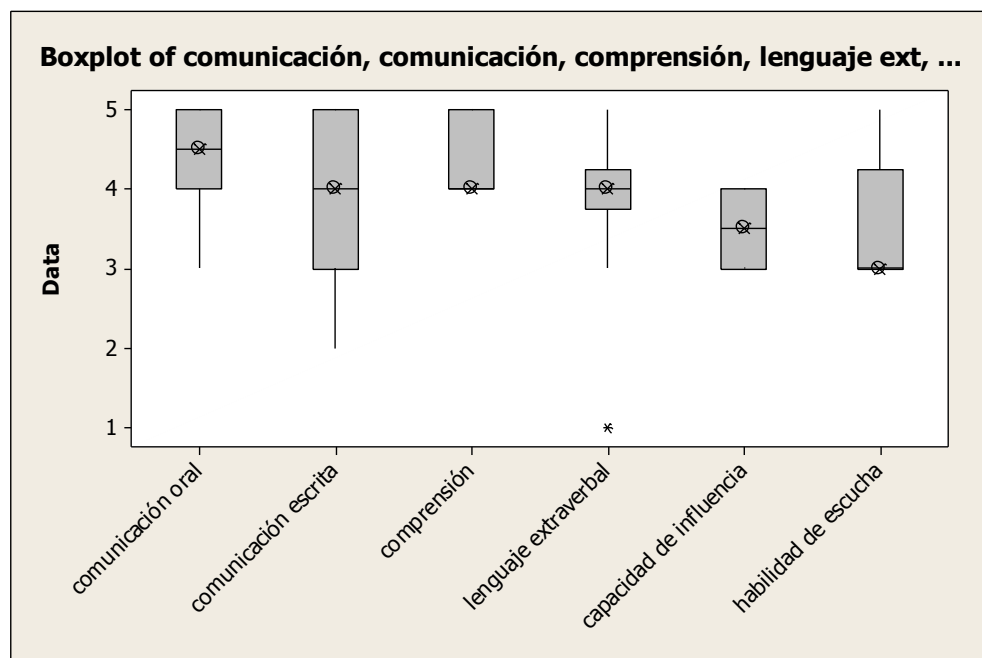
CUALIDADES PERSONALES



Descriptive Statistics: Proactividad, Autobjetivid, Tolerancia a, ...

Variable	Mean	SE Mean	StDev	Minimum	Q1	Median	Q3	Maximum
Proactividad	3.800	0.291	0.919	2.000	3.000	4.000	4.250	5.000
Autobjetivid	4.000	0.258	0.816	3.000	3.000	4.000	5.000	5.000
Tolerancia a la	3.000	0.365	1.155	1.000	2.000	3.500	4.000	4.000
Resistencia al e	3.300	0.367	1.160	1.000	2.750	3.500	4.000	5.000
Espectro de inte	3.800	0.512	1.619	1.000	2.500	4.500	5.000	5.000
Aptitud académic	4.200	0.327	1.033	2.000	3.750	4.500	5.000	5.000
Valores éticos	4.300	0.213	0.675	3.000	4.000	4.000	5.000	5.000

ANEXO 6: HABILIDADES DE COMUNICACIÓN



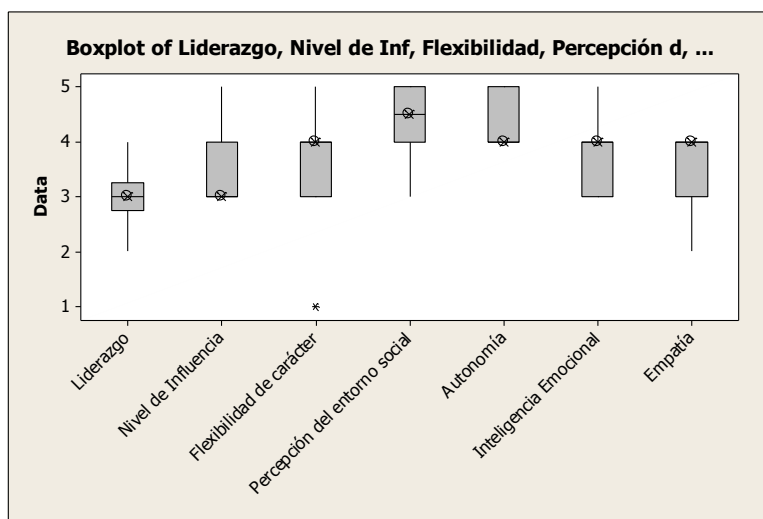
Descriptive Statistics: comunicación, comunicación, comprensión, ...

Total

Variable	Count	Mean	SE Mean	StDev	Minimum	Q1	Median	Q3
comunicación ora	10	4.400	0.221	0.699	3.000	4.000	4.500	5.000
comunicación esc	10	3.900	0.314	0.994	2.000	3.000	4.000	5.000
comprensión	10	4.300	0.153	0.483	4.000	4.000	4.000	5.000
lenguaje extrave	10	3.800	0.359	1.135	1.000	3.750	4.000	4.250
capacidad de inf	10	3.500	0.167	0.527	3.000	3.000	3.500	4.000
habilidad de esc	10	3.600	0.267	0.843	3.000	3.000	3.000	4.250

Variable	Maximum
comunicación ora	5.000
comunicación esc	5.000
comprensión	5.000
lenguaje extrave	5.000
capacidad de inf	4.000
habilidad de esc	5.000

ANEXO 7: HABILIDADES INTERPERSONALES

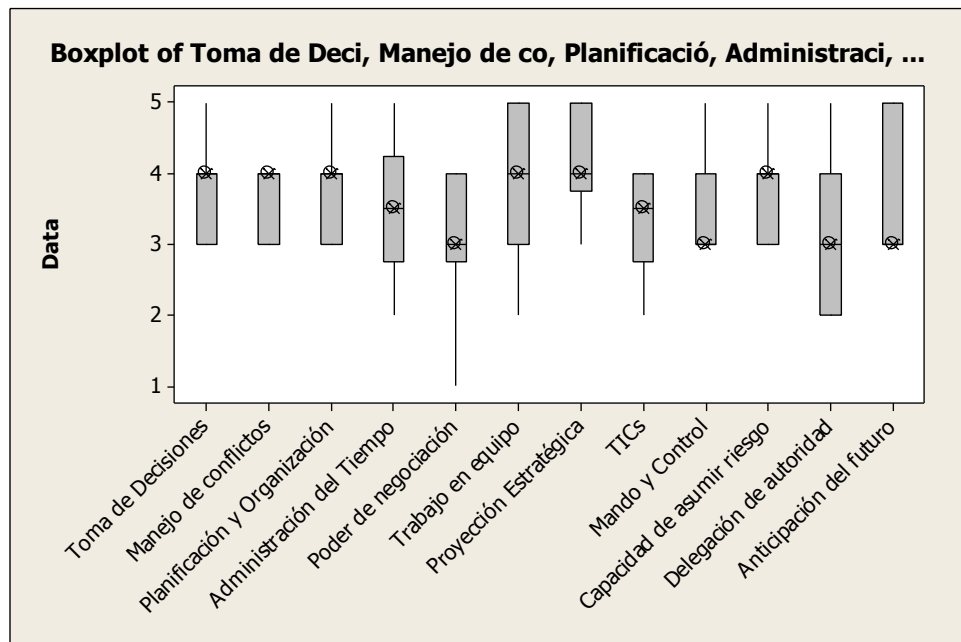


Descriptive Statistics: Liderazgo, Nivel de Inf, Flexibilidad, ...

Variable	Count	Mean	SE Mean	StDev	Minimum	Q1	Median	Q3
Liderazgo	10	3.000	0.211	0.667	2.000	2.750	3.000	3.250
Nivel de Influen	10	3.400	0.221	0.699	3.000	3.000	3.000	4.000
Flexibilidad de	10	3.500	0.342	1.080	1.000	3.000	4.000	4.000
Percepción del e	10	4.400	0.221	0.699	3.000	4.000	4.500	5.000
Autonomía	10	4.400	0.163	0.516	4.000	4.000	4.000	5.000
Inteligencia Emo	10	3.700	0.213	0.675	3.000	3.000	4.000	4.000
Empatía	10	3.600	0.221	0.699	2.000	3.000	4.000	4.000

Variable	Maximum
Liderazgo	4.000
Nivel de Influen	5.000
Flexibilidad de	5.000
Percepción del e	5.000
Autonomía	5.000
Inteligencia Emo	5.000
Empatía	4.000

ANEXO 8: HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

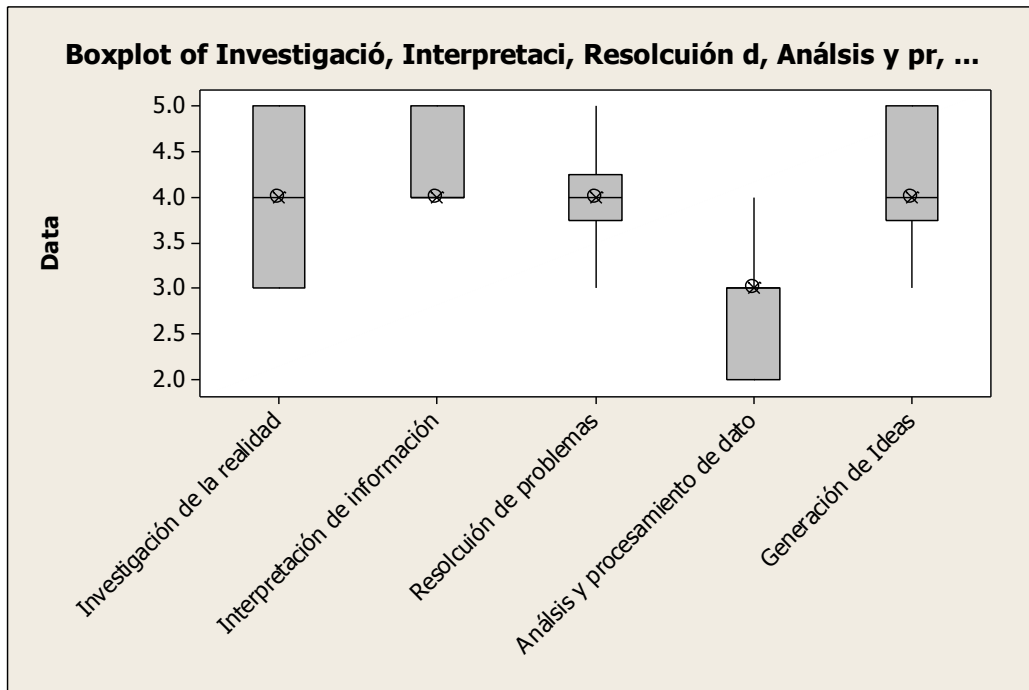


Descriptive Statistics: Toma de Deci, Manejo de co, Planificació, ...

	Total							
Variable	Count	Mean	SE Mean	StDev	Minimum	Q1	Median	Q3
Toma de Decision	10	3.700	0.213	0.675	3.000	3.000	4.000	4.000
Manejo de confli	10	3.700	0.153	0.483	3.000	3.000	4.000	4.000
Planificación y	10	3.800	0.200	0.632	3.000	3.000	4.000	4.000
Administración d	10	3.500	0.342	1.080	2.000	2.750	3.500	4.250
Poder de negocia	10	3.000	0.298	0.943	1.000	2.750	3.000	4.000
Trabajo en equip	10	3.800	0.327	1.033	2.000	3.000	4.000	5.000
Proyección Estra	10	4.100	0.233	0.738	3.000	3.750	4.000	5.000
TICs	10	3.300	0.260	0.823	2.000	2.750	3.500	4.000
Mando y Control	10	3.400	0.221	0.699	3.000	3.000	3.000	4.000
Capacidad de asu	10	3.700	0.213	0.675	3.000	3.000	4.000	4.000
Delegación de au	10	3.100	0.348	1.101	2.000	2.000	3.000	4.000
Anticipación del	10	3.700	0.300	0.949	3.000	3.000	3.000	5.000

Variable	Maximum
Toma de Decision	5.000
Manejo de confli	4.000
Planificación y	5.000
Administración d	5.000
Poder de negocia	4.000
Trabajo en equip	5.000
Proyección Estra	5.000
TICs	4.000
Mando y Control	5.000
Capacidad de asu	5.000
Delegación de au	5.000
Anticipación del	5.000

ANEXO 9: HABILIDADES ANALÍTICAS:

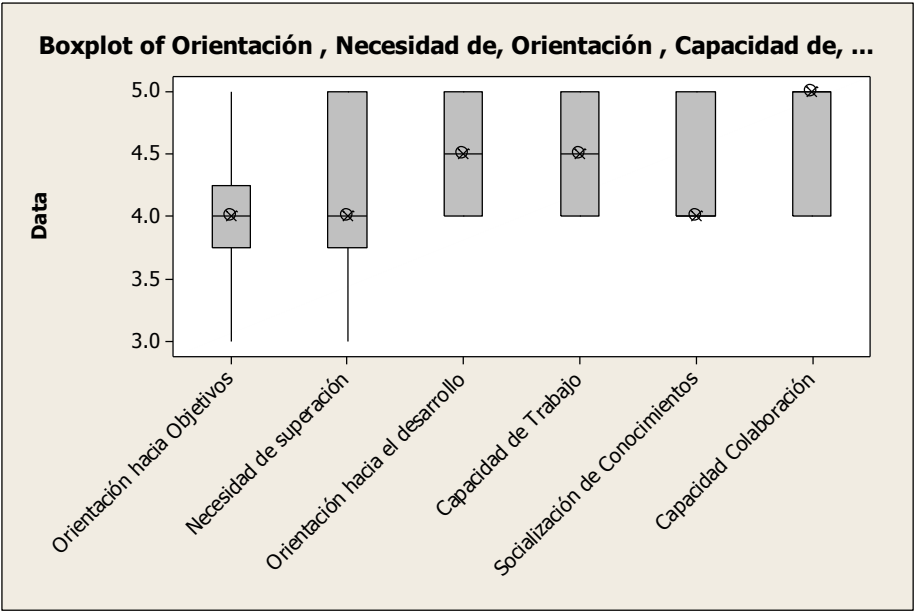


Descriptive Statistics: Investigació, Interpretaci, Resolcuión d, ...

Variable	Total Count	Mean	SE Mean	StDev	Minimum	Q1	Median	Q3
Investigación de	10	4.000	0.258	0.816	3.000	3.000	4.000	5.000
Interpretación d	10	4.300	0.153	0.483	4.000	4.000	4.000	5.000
Resolcuión de pr	10	4.000	0.211	0.667	3.000	3.750	4.000	4.250
Análisis y proces	10	2.700	0.213	0.675	2.000	2.000	3.000	3.000
Generación de Id	10	4.100	0.233	0.738	3.000	3.750	4.000	5.000

Variable	Maximum
Investigación de	5.000
Interpretación d	5.000
Resolcuión de pr	5.000
Análisis y proces	4.000
Generación de Id	5.000

ANEXO 10: ORIENTACIÓN PROFESIONAL



Descriptive Statistics: Orientación , Necesidad de, Orientación , ...

	Total							
Variable	Count	Mean	SE Mean	StDev	Minimum	Q1	Median	Q3
Orientación haci	13	4.000	0.211	0.667	3.000	3.750	4.000	4.250
Necesidad de sup	13	4.100	0.233	0.738	3.000	3.750	4.000	5.000
Orientación haci	13	4.500	0.167	0.527	4.000	4.000	4.500	5.000
Capacidad de Tra	13	4.500	0.167	0.527	4.000	4.000	4.500	5.000
Socialización de	13	4.400	0.163	0.516	4.000	4.000	4.000	5.000
Capacidad Colabo	13	4.600	0.163	0.516	4.000	4.000	5.000	5.000

Variable	Maximum
Orientación hacia	5.000
Necesidad de sup	5.000
Orientación hacia	5.000
Capacidad de Tra	5.000
Socialización de	5.000
Capacidad Colabo	5.000

ANEXO 11: PRUEBA DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE.

Marque con una X el estado en que usted considera se encuentra cada uno de estos aspectos en su centro.

Aspectos	Siempre	Con frecuencia	A veces	Rara Vez	Nunca	Total
1. El Centro aprende con la experiencia y no repite los errores.						
2. Cuando alguien sale del centro su conocimiento permanece.						
3. Cuando concluye una tarea algún equipo divulga la documentación o lo que se aprendió.						
4. El conocimiento generado en todas las áreas del Centro es investigado, legitimizado y puesto a disposición de toda la organización a través de bancos de datos, entrenamientos y otros eventos de aprendizaje.						
5. El Centro reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos.						
6. El Centro evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes para atenderlas.						
7. El Centro facilita la experimentación como un modo de aprender.						
8. El Centro estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones.						
TOTAL						

Fuente: (D. A. Garvin et al, 1999)

ANEXO # 12: Herramienta para la determinar el estilo de gestión del sistema de aprendizaje de la organización

Identifique en qué situación se encuentra su organización.

No	Descripción del Estilo de Gestión	Descripción de posibles situaciones	SI	NO
1	ORGANIZACIÓN BASADA EN LA RUTINA: Énfasis en el conocimiento sumergido en las tecnologías, reglas y procedimientos.	Intensivas en trabajo, tecnología y capital		
		Fuerte división jerárquica del trabajo y control		
		Escasas habilidades		
		Importancia de competencias organizativas y estrategias corporativas.		
		Desarrollo de sistemas de trabajo informatizados		
		Importancia de la Colectividad		
		Enfoque sobre problemas estructurados		
2	ORGANIZACIÓN BASADA EN LA COMUNICACIÓN: Énfasis en el conocimiento cultural y el entendimiento colectivo	La comunicación y la colaboración son procesos clave		
		La experiencia es un factor dominante		
		Importancia de la creación de conocimiento, el dialogo y la interpretación.		
		Desarrollo de sistemas de trabajo cooperativo informatizado.		
		Importancia de la Colectividad		
		Enfoque sobre problemas no estructurados		
3	ORGANIZACIONES DEPENDIENTES DE EXPERTOS: Énfasis en competencias adheridas a los miembros clave de la organización.	El rendimiento de los especialistas expertos es crucial.		
		El estatus y reconocimiento proceden del prestigio profesional.		
		Fuerte énfasis sobre la formación y las cualificaciones.		
		Importancia de Individuos Clave.		
		Enfoque sobre problemas estructurados		
4	ORGANIZACIONES DEPENDIENTES DE ANALISTAS-SIMBÓLICOS: Énfasis en el conocimiento y habilidades mentales de los miembros clave.	Resolución de problemas emprendedora		
		El estatus y reconocimiento proceden de la creatividad.		
		La manipulación simbólica proceden de la creatividad.		
		Desarrollo de analistas simbólicos, apoyo a la información y diseño de sistemas expertos.		
		La organización revisa periódicamente el desempeño del proceso para asegurar su coherencia con el plan operativo.		
		Importancia de individuos clave		
		Enfoque sobre problemas no estructurados		

Fuente: Adaptado de (Blacker, 1995)

ANEXO # 13 Cuestionario para la caracterización de la cultura e identificación de los valores de los trabajadores de la organización.

Cuestionario sobre las asunciones y percepciones de los trabajadores en la organización

Estimado colaborador, usted ha sido seleccionado para conocer su criterio acerca de las principales asunciones, percepciones y motivaciones que están presentes en la organización, así como su criterio de **¿Qué es lo más importante para los trabajadores en general de la empresa o grupo empresarial al que pertenezco?** La encuesta tiene carácter anónimo y sería de gran utilidad para la organización que usted respondiera con la mayor sinceridad posible a las preguntas que a continuación se formulan:

DATOS GENERALES

Edad (años): _____
Tiempo de trabajo en la Organización (años): _____
Escolaridad: _____
Sexo: _____
Categoría: _____

CONTESTE.

1. Mi orgullo por la organización y el sector al que pertenezco está motivado por

- a) _____
- b) _____
- c) _____

2. Cuando me asignan un trabajo me esfuerzo por hacerlo con _____, _____ y _____... mientras que debido a problemas como:

- a) _____
- b) _____
- c) _____...dejo de hacerlo como debería.

3. Pongo mayor interés en mi trabajo cuando este es _____, _____ y _____

4. Los rasgos que caracterizan el trabajo que desempeño actualmente son _____, _____ y _____

5. En los últimos cinco años, ¿qué ha sido lo más relevante que Ud. ha podido lograr?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

6. ¿Cuáles son sus aspiraciones laborales y/o profesionales?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

7. Si le concedieran la oportunidad de describir los rasgos que caracterizan la forma de ser y trabajar de los trabajadores de la organización o grupo empresarial, ¿cuáles serían?

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

Fuente: Elaborado por (Soltura, 2009)