

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN

Tesis para optar por el título de Máster en Dirección

***Título: La gestión del conocimiento en el
desarrollo de competencias y su contribución
a la efectividad organizacional en la ECASA.***

**Autora: Lic. Liset Urgelles Carreras
Tutoras: Dra. Katy Herrera Lemus
Dra. Katia Franch León**

Mayo, 2016

Dedicatoria

Dedico todo el esfuerzo consumado en la realización de esta tesis a mis hijos Carlos Alberto y Alberto Carlos por darle sentido a mi vida, ser la causa esencial de mis preocupaciones, pero a la vez mi principal motivación para alcanzar todas mis metas y convertirme en un ejemplo a seguir.

Agradecimientos

Son muchas las personas a las que agradezco porque de una u otra forma son parte importante de la culminación de este proyecto:

A todos los profesores del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, siempre dispuestos a orientarnos y brindarnos sus conocimientos aportando a mi formación.

A mi tutora la Dra Katy Herrera Lemus por el aporte de sus conocimientos, por su tiempo, apoyo y experiencia, porque su capacidad para guiar mis ideas ha sido invaluable.

A la Dra Katia Franch León, por ser mi tutora y mi amiga, siempre dispuesta a escuchar y comprender. Las ideas propias enmarcadas en su orientación y rigurosidad han sido la clave para el resultado actual que no hubiese sido posible sin su oportuna participación, por haber respondido a mis consultas siempre que lo he necesitado, por su disponibilidad y apoyo en todo momento, por la inusual combinación que la caracteriza de visión crítica, rectitud en su profesión como docente, pasión y juventud lo que hizo de este proyecto una experiencia especial.

A Daniel, por su apoyo y comprensión por estar a mi lado en los momentos y situaciones más difíciles, haberme dado su fuerza y apoyo incondicional y compartir conmigo éxitos y fracasos.

A mi madre a quien admiro por su superación personal, ejemplo fundamental en mi vida por haber sabido educarme y enseñarme a salir adelante aun en los momentos más difíciles, y ayudarme a lograr esta nueva meta.

A mi familia fuente de apoyo constante e incondicional, quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, contribuyendo de manera significativa a los cimientos de mi desarrollo.

A todos mis amigos, aun los que están lejos, por compartir momentos de alegría y frustración y demostrarme que puedo siempre contar con ellos.

A Laura Betancourt, Directora de Capital Humano de la ECASA por el ejemplo de perseverancia, fuerza y constancia que constituye por sí sola, por el tiempo, cuando lo he necesitado, por el respaldo, por depositar su entera confianza y creer en mi en todo momento, sin dudar jamás de mi inteligencia y capacidad.

A mis compañeros de la Dirección de Capital Humano, a las colegas psicólogas de todo el país y al resto de los compañeros de la ECASA por su apoyo, por escucharme y aportarme todas las informaciones que necesitaba para la realización de esta tesis.

A todos los compañeros de la Edición XVIII de la Maestría en Dirección por los buenos momentos que hemos compartido y por haber aprendido de todos, tanto profesional como personalmente.

A todas las personas que ayudaron directa e indirectamente y no recordé al momento de escribir estas líneas, y que sin su participación, este proyecto no hubiese tenido feliz término. Ustedes saben quiénes son.

Índice

Resumen

Abstract

Introducción.....1

Capítulo I: Aspectos teórico referenciales sobre la gestión del conocimiento, el desarrollo de competencias y la efectividad organizacional.....6

1.1 Introducción del capítulo.....6

1.2 Gestión del conocimiento.6

1.2.1 Antecedentes.6

1.2.2 Definiciones y características de la gestión del conocimiento.7

1.2.3 Modelos de gestión del conocimiento.11

1.3 Las competencias organizacionales.16

1.3.1 Antecedentes.16

1.3.2 Definiciones y características de las competencias.17

1.3.3 Modelos para el desarrollo de competencias.19

1.4 Efectividad organizacional.....21

1.4.1 Antecedentes.21

1.4.2 Definiciones y características de la efectividad organizacional.22

1.4.3 Modelos de efectividad organizacional.23

1.5 Puntos de contacto entre las variables de estudio: gestión del conocimiento, competencias y efectividad organizacional.25

1.6 Experiencia práctica en Cuba sobre los temas de estudio.26

1.7 Conclusiones del capítulo.31

Capítulo II: Procedimiento de intervención organizacional para el diagnóstico de la gestión del conocimiento e identificación y validación de indicadores de efectividad y competencias claves.....32

2.1 Introducción del capítulo.....32

2.2 Características del procedimiento de intervención organizacional.....32

2.3 Análisis y discusión de los resultados del procedimiento.	37
2.3.1 Etapa I: Caracterización de la entidad.	37
2.3.2 Etapa II: Diagnóstico, análisis y procesamiento de la información.	44
a) Determinación de los indicadores de efectividad organizacional.	44
b) Identificación y validación de competencias claves de la organización. ...	46
c) Relación de indicadores de efectividad organizacional con competencias claves.	51
d) Valoración del estado actual de la gestión del conocimiento.	53
2.4 Conclusiones del capítulo.	63
Capítulo III: Modelo de gestión del conocimiento orientado al desarrollo de competencias para la efectividad organizacional en ECASA.	66
3.1 Introducción del capítulo.	66
3.2 Los modelos en la investigación científica.	66
3.3 Particularidades y/o generalidades del modelo propuesto.	67
3.4 Procedimiento para la implementación del modelo.	74
3.5 Validación del nuevo modelo.	79
3.6 Implementación parcial del modelo.	82
3.7 Conclusiones del capítulo.	87
Conclusiones.	88
Recomendaciones.	90
Referencias Bibliográficas	
Bibliografía	
Anexos	

Índice de tablas

Tabla # 1: Evolución de la gestión del conocimiento.	7
Tabla # 2: Enfoques de la gestión del conocimiento.....	9
Tabla# 3: Modelos de efectividad organizacional.	24
Tabla # 4: Tamaño de muestra de trabajadores.	36
Tabla # 5: Procesos de ECASA.	43
Tabla# 6: Resultados de encuesta para determinación de indicadores de efectividad.	45
Tabla # 7: Composición de comité de competencias de ECASA.....	46
Tabla # 8: Coeficiente de correlación entre el criterio de los jueces sobre las competencias claves.	50
Tabla # 9: Por ciento de respuestas con relación a la implementación de los procesos y sistemas de gestión del conocimiento por parte de los directivos.	59
Tabla # 10: Por ciento de respuestas con relación a la implementación de los procesos y sistemas de gestión del conocimiento por parte de los trabajadores60	
Tabla # 11: Orden de prioridad que conceden a los procesos de gestión del conocimiento directivos y trabajadores.	62
Tabla #12: Etapas del modelo.	74
Tabla # 13: Evaluación del nivel de desarrollo de las competencias claves en el nivel central de la ECASA.....	84
Tabla # 14: Escala para evaluar los indicadores de efectividad en la ECASA.....	86

Índice de figuras

Figura # 1: Perspectivas de los modelos de gestión del conocimiento.....	12
Figura # 2: Modelo de dirección estratégica por competencias.....	14
Figura # 3: Proceso de generación de competencias esenciales en el Modelo de Eduardo Bueno, 1997.	14
Figura# 4: Procedimiento de intervención organizacional.	32
Figura # 5: Organización de los aeropuertos en UEB.	38
Figura # 6: Comportamiento de la fuerza de trabajo empleada.....	40
Figura # 7: Competencias claves propuestas en tormenta de ideas y reducción de listado.....	48
Figura # 8: Competencias claves finales determinadas por el comité de competencias.	49
Figura# 9: Clasificación según modelo de Dirección Estratégica por Competencias (Bueno, 1997).....	51
Figura# 10: Relación de competencias claves con indicadores de efectividad organizacional.	52
Figura#11: Modelo de gestión del conocimiento orientado al desarrollo de competencias para la efectividad organizacional.	70
Figura# 12: Comportamiento de las reclamaciones de equipaje en 5 años.	85

Resumen

Los tiempos actuales se caracterizan por acelerados cambios en la forma de llevar a cabo las actividades en las organizaciones, lo cual exige destinar importantes recursos en la preparación de los trabajadores ¿con qué objetivo? hacerlos más competentes y garantizar desempeños organizacionales superiores.

Con la finalidad de ayudar a las empresas a competir de un modo más eficiente en entornos imprevisibles, surgen enfoques gerenciales como la gestión del conocimiento y la gestión por competencias, los cuales de forma independiente, inciden en el saber hacer de las personas para ponerlo a disposición de la organización, en aras de lograr mayor efectividad.

La investigación, en este caso, propone articular bajo la lógica de un modelo de gestión, categorías como conocimiento, competencias claves, en pos de lograr la efectividad organizacional en la ECASA: Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos que por su complejidad e importancia social, requiere de la aplicación de mecanismos y enfoques de gestión exitosos.

El estudio se estructuró sobre la base de un procedimiento de intervención organizacional, que apoyado en métodos y técnicas como la encuesta, la observación, la revisión documental, la dinámica grupal y el criterio de expertos permitió la obtención de información valiosa, así como en la estadística descriptiva, para todo el análisis y procesamiento de la misma.

En el diseño del modelo, se tuvo en cuenta la experiencia teórica descrita en la literatura sobre las variables del estudio: gestión del conocimiento, desarrollo de competencias y efectividad organizacional así como los resultados del diagnóstico. Ello permitió realizar las adecuaciones necesarias al modelo seleccionado como referente (Bueno, 1997) en función de adecuarlo a las particularidades del estudio y a las características propias de la entidad objeto de estudio.

Se logra finalmente la implementación parcial del modelo en el Nivel Central de la ECASA, de la cual se derivaron acciones que orientan las pautas para el desarrollo de la estrategia de gestión del conocimiento que se requiere, en el proceso de implementación íntegra del modelo propuesto.

Abstract

Present times are characterized by rapid changes in the way of carrying out activities in organizations, which requires to devote significant resources for updating their workers. What for? To make them more competent and ensure superior organizational performance.

In order to help companies to compete more efficiently in unpredictable environments, management approaches emerge such as knowledge management and competence management, which independently affect the know-how of people to make it available for the organization, in order to achieve greater effectiveness.

The investigation in this case proposes to articulate categories, following the logic of a management model. These categories are knowledge, core competencies, among others and this is done with the objective of achieving organizational effectiveness in ECASA (Airport Cuban Company and Aeronautical Services) which due to its complexity and social importance requires the implementation of mechanisms and approaches of successful management.

The study was structured on the basis of a process of organizational intervention, which relied on methods and techniques such as survey, observation, document review, group dynamics and expertise judgment permitting to obtain valuable information as well as the descriptive statistics for all the analysis and processing.

In designing the model, it was taken into consideration the theoretical experience described in the literature about study variables such as knowledge management, competence development and organizational effectiveness as well as the diagnosis results. This allowed to make all the necessary adjustments to the model selected as a referent (Good, 1997) with the objective of adapting them to the peculiarities of the study and the characteristics of the entity which is being studied.

It was finally achieved the partial implementation of the model at the central level of ECASA from where actions which lead to norms were stemmed, for the development of the knowledge management strategy required in the process of the full implementation of the proposed model.

Introducción

Es indudable que las organizaciones hoy en día funcionan en un mundo cambiante y globalizado, consecuencia de las tendencias del orden económico mundial imperante, matizado por nuevas concepciones que se modifican a gran velocidad e impiden en ocasiones procesarlas adecuadamente, por lo que es una prioridad decidir los modelos de gestión que garanticen la supervivencia o el éxito empresarial.

Las organizaciones poseen un valor adicional considerable que viene dado por los conocimientos de las personas que laboran en ellas, los cuales debidamente gestionados, permiten su utilización dentro de la organización en aras de lograr desempeños superiores, que permitan el incremento sostenido en los niveles de eficiencia y eficacia tanto en la esfera de la producción como en los servicios, contribuyendo de esta forma al desarrollo económico y social esperado.

Cada vez se le confiere mayor importancia al conocimiento y se insiste en buscar la forma de optimizar su uso, al considerarlo como el recurso más significativo, pues los tradicionales factores de producción han pasado a ocupar un lugar secundario, debido a que su explotación y obtención puede desarrollarse con mayor efectividad siempre que se disponga de conocimientos científicos, técnicos y organizativos.

Las empresas que estén en capacidad de generar conocimiento, ampliarlo, difundirlo y transferirlo en sí mismas, serán capaces de crear ventajas competitivas que las diferencien; teniendo en cuenta que para mantener una ventaja basada en el conocimiento se requiere de una acción directiva consciente, es decir, de una adecuada gestión del mismo.

La gestión del conocimiento (GC) requiere de un enfoque sistemático para identificar y captar información acerca de la empresa o institución, así como compartir esta información en aras de lograr las metas globales y alcanzar la eficacia organizacional (Almashari et al., 2002). Ha sido identificada como un enfoque gerencial que reconoce y utiliza el valor más importante de las organizaciones: el hombre y los conocimientos que este posee y aporta. Uno de sus valores principales es la completa coherencia que tiene con la gestión del capital humano como parte de una estrategia organizacional integrada.

Por otra parte, no son pocas las organizaciones que están adoptando prácticas, sistemas y modelos de capital humano basados en competencias para lograr soluciones a los problemas de gestión en los nuevos entornos laborales logrando así, un valor añadido, al permitir que los trabajadores sean competentes más allá de las

exigencias básicas de su puesto de trabajo, lo que al final constituye también una forma de crear ventajas competitivas en la organización.

Las empresas son competentes cuando son capaces de destacarse en el medio, gracias al desarrollo y movilización de sus competencias claves, dichas competencias radican en el acervo de conocimientos y habilidades que posee su capital humano, es por ello que la gestión y el desarrollo de estos, con enfoque de competencia, adquiere especial relevancia para enfrentar los nuevos retos que se imponen en el ámbito empresarial.

La gestión por competencias constituye entonces un marco de referencia para la administración del personal en las empresas modernas, una nueva forma de desarrollar a las personas para aumentar la eficacia de la entidad, en las que el proceso de adaptarse y adelantarse a los cambios del entorno se presenta como un factor determinante y una condición que guía el crecimiento de dichas organizaciones en aras de lograr el éxito.

Se hace imprescindible definir cuidadosamente las capacidades y competencias que serán necesarias para adaptarse a los cambios del entorno, jugando un papel preponderante las competencias que determinan el éxito a nivel organizacional. En función de estas competencias la organización activa y desarrolla el potencial individual y prepara al trabajador a enfrentar determinadas funciones y situaciones que tienen un impacto en los resultados generales de la empresa, en otras palabras, en su efectividad organizacional. Aunque no existe una definición que abarque la complejidad de determinar si una organización es efectiva o no (Robbins, 1996); sí se reconocen indicadores objetivos y subjetivos o una combinación de ambos para medirla.

Todo lo anterior, se convierte en un gran reto para las empresas modernas, independientemente del sector al cual respondan, sin embargo, el énfasis en esta investigación está en las empresas del sector de la aviación, las cuales demandan información compleja, exigente y cambiante; de la cual dependen los estándares de calidad y seguridad del servicio. Esto trae consigo la necesidad de incorporar nuevos conocimientos y hacer operativo el aprendizaje, cuestión que obliga a buscar alternativas de gestión apropiadas para el éxito del sector.

La Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos (ECASA), en particular, se caracteriza por brindar servicios aeroportuarios especializados en tierra y aire a todas las aeronaves tanto nacionales como internacionales, así como la atención a todos los pasajeros y cargas que arriban o salen de los aeropuertos del territorio. Esto permite la conexión aérea desde las principales ciudades y destinos turísticos del mundo con Cuba, convirtiéndose en los primeros anfitriones de las personas que visitan

el país. Por tanto, se requiere de un personal capacitado y competente acorde a los estándares internacionales, que afronte los nuevos retos y logre llevar adelante la organización, una vez que queda claro que:

- ❖ Aumentan cada vez más los niveles de competitividad en el sector.
- ❖ El rol que juega la aviación en el desarrollo del turismo y su aporte a la economía nacional.
- ❖ La importancia de la actualización de la información y los conocimientos en un sector vital como este.
- ❖ El modelo económico cubano actual, pone énfasis en la búsqueda de modelos de gestión adecuados en pos del éxito empresarial.
- ❖ Está disperso el conocimiento y la experiencia valiosa que subyace en este sector, fundamentalmente en la ECASA como oficina central.
- ❖ Existe la necesidad de desarrollar competencias claves en aras de lograr desempeños superiores que permitan la certificación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano basado en las NC 3000:3001:3002/2007.
- ❖ Se reconoce la importancia de trabajar en la búsqueda de la efectividad organizacional sobre la base de la mejora de la calidad de los servicios que se prestan.
- ❖ No existen antecedentes de estudios sobre estos temas en el sector.

Todo ello motiva a la autora a ahondar más sobre este asunto, en función de encontrar una salida práctica e inmediata para la organización.

En ese sentido se plantea como **problema científico** la siguiente interrogante:

- ❖ ¿Cómo desarrollar competencias claves que contribuyan a la efectividad organizacional en la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos?

Para dar respuesta al problema planteado se define como **objetivo general**:

- ❖ Diseñar un modelo de gestión del conocimiento orientado al desarrollo de competencias claves, que contribuyan a la efectividad organizacional en la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos.

Cómos **objetivos específicos** se plantean:

- ❖ Fundamentar los aspectos teórico-referenciales sobre la gestión del conocimiento y su relación con la efectividad organizacional a partir del desarrollo de competencias claves.
- ❖ Diagnosticar el estado actual de la gestión del conocimiento, las competencias claves y los indicadores que definen la efectividad organizacional en la ECASA.

- ❖ Determinar las particularidades y/o generalidades, premisas, supuestos y procedimiento que conforman el modelo de gestión del conocimiento proyectado para la entidad.
- ❖ Validar, mediante el criterio de expertos, el modelo de gestión del conocimiento diseñado.

En correspondencia con lo anterior se plantean las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Qué indicadores de la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos están asociados a la efectividad organizacional?
2. ¿Qué competencias claves son las que contribuyen a la efectividad organizacional a partir de los indicadores identificados?
3. ¿Qué modelo de gestión del conocimiento permite desarrollar competencias claves que contribuyan a la efectividad organizacional en la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos?

Si se analizan las preguntas de investigación se observa que este estudio, en su concepción, según las tipologías definidas por (Hernández Sampieri, 1991) es de **tipo explicativa**. Esta modalidad de investigación busca especificar propiedades, características y rasgos importantes para cualquier fenómeno que se analice y describe tendencias de un grupo o población. Son útiles para mostrar con precisión las dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, situación. En este caso, la gestión del conocimiento, competencias claves y la efectividad organizacional en el objeto de estudio práctico. Este tipo de investigación intenta dar a conocer un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones.

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas. Las investigaciones explicativas son más estructuradas que las demás clases de estudios y de hecho implican los propósitos de ellas (exploración, descripción y correlación), además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia (Hernández Sampieri y otros, 1994).

Se utilizará para el desarrollo del trabajo el análisis histórico-lógico como parte de los **métodos teóricos**, con el cual se desarrolla todo lo concerniente a los temas de estudio, dígase sus antecedentes, etapas, evolución así como el análisis y síntesis con el cual se va dando respuesta a los diferentes objetivos de la investigación.

Dentro de los **métodos empíricos** se emplearán la observación y medición fundamentalmente, y como método estadístico, la estadística descriptiva para todo el análisis y procesamiento de la información recopilada a través de las encuestas, ya que se hará uso de ésta técnica; así como la revisión documental, y el apoyo del grupo de expertos para validar el modelo.

El informe quedará **estructurado** en introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. El **capítulo 1** estará dedicado a fundamentar los elementos teóricos referenciales sobre la gestión del conocimiento, las competencias claves y la efectividad organizacional, sobre la base de su interrelación. El **capítulo 2** se concentrará en el diagnóstico de las variables en el objeto de estudio, en este caso, la gestión del conocimiento, las competencias claves y los indicadores que determinan la efectividad en ECASA, identificando sus posibles interrelaciones y operacionalización en un modelo. El **capítulo 3** y último, estará orientado a presentar la lógica conceptual y operacional del modelo, así como su proceso de validación por el grupo de expertos.

Capítulo I: Aspectos teórico referenciales sobre la gestión del conocimiento, el desarrollo de competencias y la efectividad organizacional.

1.1- INTRODUCCIÓN DEL CAPÍTULO.

El presente capítulo tiene como objetivo, fundamentar los elementos teóricos referenciales sobre las variables de este estudio, dígame: la gestión del conocimiento, las competencias claves y la efectividad organizacional. Para ello, se parte del estudio de los antecedentes u orígenes de cada tema. Se revisan las definiciones conceptuales y características fundamentales que los definen, así como los modelos que permiten su operacionalización en los marcos organizacionales. Todo esto se realiza con la intención de buscar puntos de conexión entre los temas, que permitan luego en el capítulo III, establecer la interrelación más apropiada en la propuesta del modelo que se diseña. Por último, se presentan algunas experiencias de la praxis que han marcado pautas para el desarrollo de estos temas en el país.

1.2- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

1.2.1- Antecedentes

Todas las organizaciones saludables generan y usan conocimiento. A medida que las organizaciones interactúan con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimiento y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias, valores y normas internas. Sin conocimiento, una organización no se podría organizar a sí misma. (Davenport & Prusak, 2001)

El enfrentamiento de las empresas con su entorno trae como resultado que las organizaciones para lograr una adaptación adecuada necesitan conocer cómo generar conocimiento, difundirlo y potenciarlo, lo que ha provocado que en los últimos 25 años el término gestión del conocimiento adquiriera un interés creciente, en la cual ha confluído el aporte de investigadores procedentes de diversos campos del conocimiento.

Peter Drucker fue uno de los primeros en descubrir la importancia del conocimiento para las organizaciones. En la década de los años 60, acuñó los términos trabajo de conocimiento o trabajador de conocimiento. Según afirma en su libro *Post-Capitalist Society*¹, “estamos entrando en la sociedad del conocimiento, donde el recurso

¹La sociedad poscapitalista, 1993

económico básico ya no es el capital, ni los recursos naturales, ni el trabajo, sino que es y seguirá siendo el conocimiento”. (Drucker, 1993)

Es por esto que se enmarca en períodos recientes la aparición de los temas relacionados con la gestión del conocimiento, identificándose como una disciplina de relativa juventud, de reciente aparición y desarrollo. Sin embargo (Franch, 2011) luego de un exhaustivo análisis bibliográfico, presenta diferentes concepciones que enmarcan los orígenes y evolución de la gestión del conocimiento (tabla # 1). A lo que añade:

“...existen diversas aristas para tratar el tema de la GC, que si bien cada una de ellas aportan desde su concepción nuevas cualidades al hombre, al grupo, a la organización, a la gestión, a la tecnología y a la sociedad en su conjunto y definen en ese sentido nuevas líneas de investigación, es evidente que crean cierta dispersión a la hora de su definición e interpretación” (Franch, 2011).

Tabla # 1. Evolución de la gestión del conocimiento.

CONCEPCION	FUNDAMENTOS	CONSIDERACIONES DE LA AUTORA
Concepción Histórica-Cultural	El conocimiento ha tenido una importancia trascendental desde el comienzo de la civilización y su evolución ha sido paralela al desarrollo de la sociedad.	Le dan un carácter histórico y evolutivo al conocimiento aunque no se gestionaba de manera estructurada.
Concepción basada en la Teoría de los Recursos y Capacidades	Se concentra en la generación de capacidades distintivas a largo plazo. Abarca el estudio del alcance y mantenimiento de la ventaja competitiva, entendiendo que los recursos y capacidades que posee una empresa le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas y que si son costosos o difíciles de obtener en el mercado, entonces pueden constituir fortalezas de la empresa y fuentes potenciales de ventaja competitiva.	Considera la importancia de los recursos y capacidades en la rentabilidad de las entidades y enmarca la diferencia de las empresas.
Concepción basada en la Teoría del Conocimiento	Intenta crear un marco único para la explicación de la Gestión del Conocimiento. Consideran que las organizaciones deben estudiarse a través de los procesos internos de creación de conocimientos, el cual constituye el recurso o elemento clave. Ven el entorno como “hipercompetitivo” con respuestas flexibles y rápidas y necesidad de aprender, crear y aplicar el conocimiento.	Le conceden al conocimiento el valor principal de una empresa para lograr productos y servicios que satisfacen a sus clientes
Concepción basada en el desarrollo de las TIC's	Expone que lo más parecido a la Gestión del Conocimiento es lo sucedido en la década de 1980 con el surgimiento de las primeras bases de datos que dieron paso al almacenamiento de la información y automatización de los procesos.	Le da valor a la infraestructura tecnológica que facilita el acceso inmediato a la información, para lograr una adecuada transmisión, generación y difusión de los conocimientos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Franch, 2011

Esta dispersión conceptual comentada por (Franch, 2011), queda evidenciada en el siguiente epígrafe, a partir del análisis que realiza la autora de la presente investigación, sobre diversas definiciones aportadas por autores nacionales e internacionales.

1.2.2 - Definiciones y características de la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento implica dos conceptos importantes: gestión y conocimiento. La gestión revela la planificación, organización, dirección y control de los procesos para conformar o disponer de ciertos objetivos, mientras que el conocimiento, pone de

manifiesto que una organización está sometida a una dinámica en la que del exterior y del interior mismo, capta o percibe información, la reconoce, la organiza, la almacena, la analiza, la evalúa y emite una respuesta al exterior, resultado del procesamiento de la información nueva captada y la información almacenada.

Existen múltiples definiciones de conocimiento. Muchos autores que tratan este tema, comienzan diferenciando información y conocimiento. La principal divergencia entre estos conceptos está en el mencionado capital humano, pues la información por sí sola tiene sentido, sin embargo el conocimiento requiere de un sujeto que conoce, por lo que proporciona una habilidad para quien lo posee. La información por su parte es el insumo esencial del conocimiento.

(Nonaka, Reimmoeller, & Senoo, 1999) plantean que el conocimiento se puede definir como creencias justificadamente ciertas y técnicas adquiridas empíricamente, sin embargo, (Santillán de la Peña, 2010) plantea que el conocimiento “es una capacidad humana basada en la experiencia, que tiene como fin transformar la información en decisiones y acciones concretas”.(Prusak, 1996) señala que la fuente principal de creación de ventajas competitivas de una empresa reside en sus conocimientos, es decir, en lo que ella sabe, en cómo lo usa y en su capacidad de aprender nuevas cosas.

Existen también numerosas definiciones de gestión del conocimiento, al punto de resultar en algunos casos ambiguas. Este es un concepto innovador y complejo, pues engloba el conocimiento individual, grupal y de toda la organización. Estas múltiples acepciones evidencian la diversidad de aristas y enfoques bajo el cual ha sido estudiada. (Anexo 1)

No existe una denominación única para definir la gestión del conocimiento. Es considerada como concepto, herramienta, gestión, programa, tendencia, entre otras, aunque la mayoría de los autores concuerdan en denominarla proceso. (Garvin, 1998)(Bueno,1997)(Malhotra, 1998)(Sieber, 1999) (Beijerse ,1999)(Huang, Lee y Wang, 2000) (Coutin, 2001) (Aja, 2002) (Estrada y Febles, 2002) (Carrión, 2003) (Sánchez, 2005) (Pérez; Palomino, 2008), (Pavez, 2009), (Loggiodice, 2010).

Existen diferencias al tratar la finalidad de la gestión del conocimiento. Autores como (Sveiby, 1997) (Bueno,1997), (Holsapple & Joshi, 1999), (Moreira, Méndez, & Rodríguez, 1999), (Pérez & Palomino, 2008), expresan la importancia de la gestión del conocimiento en el valor añadido que representa para el éxito de las organizaciones. En cuanto al desarrollo de competencias como finalidad, se expresa de manera implícita en la definición de (Beijerse, 1999) y de manera explícita en las de (Pavez, 1999) (Bueno, 1999) y (Holsapple & Joshi, 1999).

Otras de las finalidades de la GC están orientadas a: la gestión efectiva del capital intelectual (Wigg,1993) (Sánchez, 2005); conseguir productividad (Garvin,1998) garantizar la efectiva transmisión del conocimiento (Wilkins, 1998), capturar y compartir buenas prácticas; además de retener los conocimientos del personal y lograr ventajas competitivas (Sieber, 1999) (Carrión, 2003); enfrentar el constante y discontinuo cambio ambiental (Malhotra,1998); y a la capacidad de la empresa de mejorar su acción organizativa. (Ordoñez, 1999).

Entre las variables recurrentes en las definiciones se pueden mencionar información, conocimiento, cultura, capital intelectual, activos intangibles y competencias, jugando esta última un papel fundamental según el fin perseguido en la investigación. (Anexo 2) Aparece explícitamente la variable competencia en las definiciones de (Bueno,1999), (Malhotra, 1998) (Holsapple & Joshi, 1999) ;(Pavez, 2009) y de forma implícita en las de (Andreu & Sieber, 1999), (Pérez & Coutin, 2001), (Beijerse, 1999).

La sistematización del estudio de la gestión del conocimiento según distintas corrientes de pensamiento ha permitido centrar la atención en 3 grandes enfoques para su comprensión los cuales son compartidos por la autora. De estos tres enfoques, el centrado en competencias constituye el referente básico a los efectos de esta investigación. (Tabla # 2)

Tabla # 2. Enfoques de la gestión del conocimiento.

ENFOQUES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		
ENFOQUE	FUNDAMENTOS	CARÁCTER
Nuevas Tecnologías de la Información y las comunicaciones	La generación del conocimiento está determinada por las NTICs. Cobra importancia las infraestructuras informáticas, las tecnologías y las competencias ligadas a esta.	Carácter tecnológico
Individuos	La generación del conocimiento está determinada por los individuos y la manera en que estos se relacionan. Cobra importancia la "fusión de historias", la comunicación, las conversaciones, el trabajo en equipo alrededor de temas, o de problemáticas, en ciertas condiciones.	Carácter Social
Competencias	La generación del conocimiento aparece como una capitalización del saber a través de un proceso de identificación explicitación y desarrollo de las competencias claves de la empresa. Cobra importancia las competencias y la gestión de estas, además de la explicitación del conocimiento adquirido e implícito en las experiencias de las personas.	Carácter organizacional

Fuente: Elaboración propia

El proceso de gestión del conocimiento promueve la identificación, adquisición, desarrollo, retención, transferencia y utilización del conocimiento, generándole nuevo valor, desarrollando competencias y elevando así el nivel de competitividad con miras a alcanzar sus objetivos con efectividad. Estos procesos se describen según (Probst y otros, 2001) (Santillán de la Peña, 2010) de la siguiente manera:

Identificación del conocimiento: se realiza un inventario y registro del nivel y dominio de temas relevantes para la organización, que pueden encontrarse tanto dentro como fuera, es decir, se identifica qué conocimiento necesita la organización. Es necesario desarrollar estrategias para lograr que los empleados expliciten sus conocimientos, que se conviertan en información, y que esta se registre en documentos.

Adquisición del conocimiento: se utiliza para llenar los vacíos de conocimientos de las organizaciones que usualmente han sido descritos en el proceso de identificación. Una vez identificado el conocimiento en la organización, este crece y se multiplica en la medida en que se utiliza. En caso de que la organización carezca de un conocimiento específico necesario, debe buscarlo en su entorno para adquirirlo o simplemente desarrollarlo en su interior.

Desarrollo del conocimiento: Se lleva a cabo para extender a todas las áreas de la organización la creatividad, con el objetivo de lograr la solución sistemática tratando de incorporar a los individuos de la organización la mayor cantidad de conocimiento posible. (Ponjuan, 2004) define este proceso como “el desarrollo de las competencias y habilidades de los individuos que pertenecen a la organización, es un proceso donde se propicia el establecimiento de un ambiente que favorezca el surgimiento de nuevas ideas para fomentar la innovación y de esta forma, generar soluciones que contribuyan al progreso de la sociedad en general.” En este caso se resalta la relación existente entre la gestión del conocimiento y el desarrollo de competencias, aspecto esencial de la presente investigación.

Transferir el conocimiento: Una vez que se haya identificado el conocimiento organizacional se prosigue a compartirlo y distribuirlo entre los miembros de la organización que lo necesiten. El conocimiento se puede compartir de persona a persona, de una persona a un grupo, entre grupos e incluso entre organizaciones, siempre y cuando se adecuen a las funciones que realizan. Si se encuentran localizados e identificados los activos del conocimiento en la organización, entonces es posible compartir y distribuir el conocimiento.

Utilizar el conocimiento: Se hace para que los conocimientos de los individuos de la organización, se utilicen en función de los objetivos de la misma. El uso del conocimiento puede estar influenciado por la forma de dirección de la organización y el comportamiento de sus individuos.

Retener el conocimiento: La retención del conocimiento se puede llevar a cabo mediante iniciativas que propicien que los trabajadores se mantengan motivados dentro de la organización y no busquen en el entorno mejores ofertas para no perder sus conocimientos. Por otra parte se puede llevar a cabo con la creación de mecanismos

de almacenamiento donde se quede anclado los conocimientos indispensables para que la organización cumpla con sus objetivos y de esta forma no perderlos en caso que su poseedor ya no esté en la institución. Si no es posible retener los conocimientos en la organización, se perderán los esfuerzos realizados en los procesos anteriores.

Los procesos descritos anteriormente son los que asumirá la autora a los efectos de la presente investigación. No obstante algunos autores (Galbraith, 1990; Rastogi, 2000; Canals, 2003, Ponjuan 2006) describen también otros procesos tales como:

Crear conocimiento: Se lleva a cabo a través de los mecanismos descritos anteriormente y declarados por Nonaka y Takeuchi: socialización (de conocimiento tácito a conocimiento tácito), externalización (de conocimiento tácito a conocimiento explícito), combinación (de conocimiento explícito a conocimiento explícito) e internalización (de conocimiento explícito a conocimiento tácito)

Medición del conocimiento: Medir el conocimiento significa evaluar en qué medida se cumplen o no los propósitos del conocimiento en la organización. El problema fundamental para medir el conocimiento radica en las características que poseen los sistemas de contabilidad tradicionales, los cuales deben transformarse para poder contabilizar las operaciones con los activos intangibles; ellos sólo posibilitan otorgarle un valor financiero tangible al conocimiento una vez que este se haya incorporado a los bienes comercializables.

Cada uno de los procesos que interactúan en la gestión del conocimiento son susceptibles de medirse por medio de diversos indicadores, con el objetivo de determinar en qué medida se cumplen o no con efectividad y tomar medidas correctivas en caso necesario, lo cual, permite potenciar una adecuada gestión del conocimiento.

En este acápite, aún la autora no se compromete con una definición sobre GC, hasta tanto no estudie las particularidades de las otras dos variables del estudio, de modo que le permita conceptualizar el término sobre la base de su propuesta, es decir, que incluya las competencias y la efectividad.

1.2.3- Modelos de gestión del conocimiento.

Son múltiples los modelos que se han utilizado para el análisis y aplicación de la gestión del conocimiento. Existen casi tantos modelos como autores han estudiado el tema; todos con elementos comunes y diferenciadores. Cada modelo cobra importancia en función de los conceptos en los que se apoya, las novedosas ideas que se proponen y los giros organizativos y empresariales que suponen.

La autora realiza un análisis comparativo de 25 modelos que incluyen los previamente revisados por Rodríguez, 2006 y Franch, 2011; adicionándole otros descritos en la literatura (Anexo 3).

Estos modelos se han creado en respuesta a las necesidades de diferentes entidades para desarrollar la gestión del conocimiento; permitiendo interpretar procedimientos y proyectar e instrumentar acciones. Responden, en sentido general, a aplicaciones que reconocen las necesidades de organizaciones de tipo empresarial, para que los resultados de su aplicación contribuyan a la generación de valor.

Si bien la sistematización de los referentes teóricos sobre la gestión del conocimiento permite orientar el tema a través de los tres grandes enfoques antes mencionados, la propia dinámica en el desarrollo y aplicación de los modelos de gestión del conocimiento permite agruparlos en tres grandes perspectivas para su investigación y comprensión (Figura # 1).



Figura # 1: Perspectivas de los modelos de gestión del conocimiento.
Fuente: Elaboración propia a partir de Davenport y Prusak, 2001.

El análisis realizado permitió a la autora identificar que la perspectiva dominante en la construcción de los modelos es Sociocultural, mostrándose en los modelos de Bueno,1997; Tejedor y Aguirre, 1998; Nova Care, 1999; OICBS Viedma, 2001, SCBS, 2001; Marsal y Molina, 2002; Duran 2004, De Tena, 2004. Se identifican también las otras dos perspectivas, siendo muestra de la perspectiva tecnológica, los modelos Sallis y Jones, 2002; Intellectus, 2003 y la de transferencia de conocimiento los de Euroforum, 1998, Andersen, 1999 y Tiwana, 2002.

Con relación al uso de tecnologías de la información y la comunicación en los sistemas de gestión del conocimiento, Tiwana, 2002; Sallis y Jones, 2002, Marsal y Molina, 2002, Intellectus, 2003; Duran, 2004 y De Tena, 2004 lo mencionan explícitamente, dejando puntualizado que a pesar de desempeñar un papel fundamental, no deben convertirse en la única herramienta (Duran, 2004).

Un análisis general, muestra que existen modelos que centran su estudio en la diferencia entre conocimiento tácito y explícito. Un ejemplo de este es el modelo de Nonaka y Takeuchi ,1995. El modelo de Kaplan y Norton, 1996 hace hincapié en el papel del aprendizaje junto a otros como el de Kogut y Zander, 1992. La importancia de la medición y gestión del Capital Intelectual o activos intangibles es relevante en los modelos de Annie Brooking, 1996; Sveiby, 1997 o Nova Care, 1999.

Centrada en el propósito de la investigación, la autora identifica varios modelos que tienen en cuenta las competencias, tal es el caso de los modelos de Skandia Navigator, 1997; Modelo Intellectual Assets Monitor, 1997; OICBS Viedma, 2001; CICBS, 2001; y Bueno,1997 considerando que este último es el que más se ajusta al objetivo perseguido y el más susceptible a modificar en función del contexto.

El modelo de Bueno ofrece una nueva visión de la dirección del conocimiento desde una perspectiva estratégica basada en la Teoría de los Recursos y Capacidades. Este modelo parte de la existencia de competencias básicas distintivas, que permiten a la empresa en unas condiciones de riesgo controladas, explotar las oportunidades y superar las amenazas que surgen a lo interno y externo de la organización.

Según (Bueno, 1997) la competencia esencial está compuesta por tres elementos o competencias básicas distintivas: unas de origen tecnológico en sentido amplio (saber y experiencia acumulados por la empresa); otras de origen organizativo (procesos de acción de la organización); y otras de carácter personal (actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización). De la combinación de estas competencias básicas distintivas se obtiene la competencia esencial. Estas competencias básicas han sido delimitadas en su modelo (Figura # 2).

El modelo representa un análisis de los procesos de generación de competencias esenciales de las organizaciones, realizado a través de la creación y gestión del conocimiento o de las actividades intangibles. Estos procesos se desarrollan en distintas etapas tal como muestra la figura # 3.

La primera etapa está asociada a la recopilación de los datos necesarios, que una vez procesados, se convierten en información clave. La segunda propicia que esa información derive un proceso de aprendizaje, dando lugar al conocimiento. En la tercera y última etapa este conocimiento atraviesa un proceso de creación mental en el individuo y es lo que constituye la competencia distintiva.



Figura # 2: Modelo de dirección estratégica por competencias.
Fuente: Bueno y Morcillo,1997

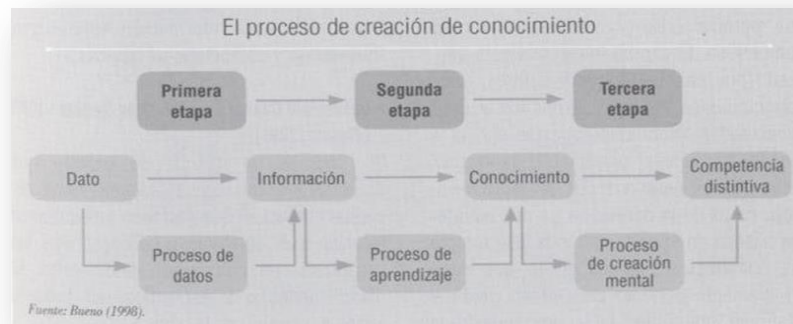


Figura # 3: Proceso de generación de competencias esenciales
Fuente: Bueno y Morcillo, 1997

Para Eduardo Bueno, el objeto de la Dirección Estratégica por Competencias es buscar la competencia esencial como combinación de las competencias básicas distintivas, ya que, ella es la encargada de analizar la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva. Siendo ésta la resultante de dichas "competencias distintivas", es decir, de lo que quiere ser, lo que hace o sabe, y lo que es capaz de ser y de hacer la empresa, en otras palabras, la expresión de sus actitudes o valores, de sus conocimientos (básicamente explícitos) y de sus capacidades (conocimientos tácitos, habilidades y experiencias) (Bueno,1997).

Los tres argumentos básicos que él define en la Dirección Estratégica por Competencias son:

- Lo que quiere ser la empresa a través de sus actitudes o valores (personales, organizativas, tecnológicas y relacionales).

- Lo que sabe hacer o lo que hace la empresa a través de los conocimientos explícitos e incorporados en los activos de la empresa (competencia básica distintiva).
- Lo que es capaz de ser y de hacer la empresa, es decir, su saber hacer bien o mejor que los competidores expresado en las capacidades (conocimientos tácitos, habilidades y experiencia).

Para Bueno, este modelo permitirá orientar estratégicamente la gestión del conocimiento de la empresa, como forma dinámica de crear nuevos conocimientos que posibiliten mejorar la posición competitiva. El modelo ofrece las pautas o guías de actuación siguientes: cómo crear, cómo innovar, y cómo difundir el conocimiento; cómo identificar el papel estratégico de cada competencia básica distintiva y de cada uno de sus componentes; además de conocer cuáles son los valores que las personas incorporan a la organización (Bueno,1997).

También indaga en cómo saber o cómo crear conocimiento a partir de los conocimientos explícitos y tácitos existentes en la empresa; cómo saber hacer o cómo lograr el desarrollo de capacidades que facilitan la sostenibilidad de la ventaja competitiva; cómo trabajar y compartir experiencias en el seno de la organización; cómo comunicar e integrar ideas, valores y resultados ,y por último, cómo comprender colectivamente y cómo liberar los flujos de conocimientos por la estructura organizativa o los procesos que lleven a la empresa a considerarla organización inteligente.

No obstante a sus potencialidades, existen críticas al modelo (Monagas Docasal, 2012) plantea que no establece indicadores, está estructurado mediante el análisis de las competencias, limita la identificación de las debilidades relacionadas con el perfeccionamiento de los procesos, las relaciones con los clientes y el desempeño superior del capital humano y no establece el concepto de capital humano. Estos criterios se toman en cuenta al modificarlo y adaptarlo para su aplicación al objeto de estudio práctico de esta investigación.

Hasta aquí se han presentado los principales referentes sobre la GC. El siguiente epígrafe se centra en el estudio de las competencias organizacionales, variable de gran importancia en la investigación, ya que sobre ella recae toda la acción del modelo, en aras de que se pueda desarrollar en la entidad y lograr con ello la efectividad deseada.

1.3- LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.

1.3.1 - Antecedentes.

Otra de las variables implicadas en este estudio, que también presenta diversas interpretaciones es el desarrollo de competencias. El término competencias, es de los utilizados con mayor énfasis en la actualidad en el contexto de las organizaciones cuando a capital humano se refiere y tiene el objetivo de designar un conjunto de elementos asociados al éxito en el desempeño de las personas en la organización.

Los antecedentes se enmarcan en el campo de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales, buscando explicar el desempeño laboral exitoso. Los estudios de David McClelland tienen su colofón con la definición del término competencias, aunque autores como (Hooghiemstra, 1996), (Cuesta Santos, 2000) y (Zayas, 2003) mencionan que Parsons en 1949, Atkinson en 1958, Ghiselli en 1966 y Mischel en 1968, realizaron estudios con los que comienzan a gestar este concepto.

En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos, no eran capaces de predecir con fiabilidad, la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional, por lo que se dedicó a buscar nuevas variables que permitieran predecir satisfactoriamente el rendimiento laboral y las llamó competencias.

En el transcurso de sus investigaciones encuentra que, para predecir con eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

Las competencias entonces, aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo” (McClelland, 1973).

El término que acuñó David C. McClelland sobre competencias en el año 1973, fue apoyado en 1982 por Richard E. Boyatzis, al realizar un estudio sobre las características personales de los empleados de la American Telephone and Telegraph (ATT) y sus relaciones con la promoción jerárquica dentro de la organización. Finalmente toma auge en la práctica empresarial avanzada a partir de 1990, y enfatiza su importancia Daniel Goleman, en su libro Inteligencia Emocional en 1997. Estos autores se reconocen como los que hicieron grandes aportes al análisis de todo lo

relacionado con las competencias y a partir de ellos son numerosos los científicos que se han dedicado al estudio y enriquecimiento de esta teoría. En el siguiente epígrafe se revisan algunas definiciones y características sobre el tema.

1.3.2- Definiciones y características de las competencias.

A efectos de la presente investigación la autora realizó un análisis de 45 definiciones de competencias tanto de autores nacionales como extranjeros arribando a la conclusión de que existen tantas definiciones de competencias como expertos en el tema. La multiplicidad de conceptualizaciones es originada por las diferentes profesiones de los autores y las disímiles interpretaciones que realizan del tema (Anexo 4).

Aún no hay consenso acerca de la concepción de gestión de competencias ni sobre la propia acepción de competencias. En eso influyen su condición de intangible, la interdisciplinariedad demandada por su enfoque y lo reciente de su incorporación al campo de la gestión empresarial (Cuesta Santos, 2000).

Las definiciones analizadas contienen variables comunes para definir las competencias como: conocimientos, habilidades, características, rasgos, destrezas, actitudes, que distinguen a las personas y que se caracterizan por desempeños superiores en su trabajo (Anexo 5).

Los conocimientos aparecen en las definiciones de (Bunk, 1994) (Irigoín, 1996) (Le Boterf, 1997) (Cowling, y otros, 1997) (Kochansky, 1998) (Muñoz, 1998) (Tejada, 1999) (Ibarra, 2000) (Cruz Muñoz, 2001) (Ravitsky, 2002) (Ponjuan, 2004). Las habilidades se mencionan en las conceptualizaciones de (Spencer, 1993) (Feliú, y otros, 1994) (Ansorena, 1996) (Irigoín, 1997) (Le Boterf, 1997) (Kochansky, 1998) (Muñoz, 1998) (Tejada, 1999) (Ibarra, 2000) (Cruz Muñoz, 2001) (Ponjuan, 2004)

Las actitudes aparecen en los conceptos de (Feliú, y otros, 1994) (Cowling, y otros, 1997) (Irigoín, 1997), mientras que las características son mencionadas por (Spencer, y otros, 1993) (Kochansky, 1998). Autores como (Boyatzis, 1982) (Irigoín, 1997) (Agudelo, 1998) (Ibarra, 2000) (Cruz Muñoz, 2001) (Ravitsky, 2002) (González, 2004) direccionan las competencias hacia el ámbito laboral. Algunos autores (Ponjuan, 2004) centran su definición en comportamientos observables; sin embargo, otros (Boyatzis, 1982) (Spencer, 1993) se refieren a rasgos subyacentes de la persona.

Existen también numerosas formas de agrupar las competencias, autores como (Levy-Levoyer, 1997) (Le Boterf, 1997) y (Cruz Muñoz, 2001) las tipifican de manera diferente. Al referirse a las competencias que son necesarias para todas las profesiones en mayor o menor medida, que no son exclusivas de ninguna especialidad y que son transferibles

a gran variedad de funciones y tareas, se utilizan los términos: generales, genéricas, transversales u horizontales. Cuando se trata de las que son propias de cada perfil profesional con sus especializaciones entonces los términos usualmente utilizados son: específicas, particulares, de puestos, técnicas o verticales.

Ejemplificando lo anterior, (Mertens, 1996) las clasifica en básicas, genéricas y específicas. (Bunk, 1994) las cataloga en técnicas, metodológicas, social y participativa. (Gallart, y otros, 1995) utiliza las intelectuales, básicas, técnicas y comportamentales.

Existe un innumerable catálogo de competencias clasificadas según sus autores por diferentes criterios. Con nombres distintos pueden reconocerse idénticas competencias y bajo términos similares plantearse competencias diferentes. Por solo mencionar algunos: (Levy-Levoyer, 1997) presenta seis diferentes listas; (Spencer, y otros, 1993) incluyen 20 competencias en una lista básica, y nueve adicionales denominadas competencias únicas y (Boyatzis, 1982) propuso 21 tipos de competencias agrupadas en cinco: dirección de metas y acción, liderazgo, dirección de recursos humanos, dirección de subordinados y relaciones con otros (Anexo 6).

Hay contradicción también al tratar el término de competencias claves cuando algunos se refieren a las que hay que adquirir de forma obligatoria y otros a las estratégicas para la organización. Estas últimas también se mencionan como organizacionales o corporativas. A efectos de la presente investigación se utiliza el término claves para referirse a las competencias distintivas de la organización, es decir, las competencias aplicables a todos los trabajadores de la entidad y que se relacionan directamente con desempeños exitosos en correspondencia con la cultura y la estrategia de la organización.

La autora concibe a las competencias tal y como establecen las Normas Cubanas de la familia 3000 emitidas en el año 2007 que define a las competencias laborales como: “El conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la entidad, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad” (ONN, 2007)

La autora en la presente investigación asume la definición antes mencionada, debido a que en ella se reconoce a la competencia como una categoría integradora, compuesta por componentes de índole psicológicos, cognitivos y personológicos que se manifiestan en el comportamiento profesional, y que de manera efectiva e interrelacionada, permiten el logro de los objetivos propuestos; toda vez que se

pretende diseñar un modelo de gestión del conocimiento en la entidad objeto de estudio, que propicie el desarrollo de competencias claves en aras de lograr la efectividad organizacional.

1.3.3- Modelos para el desarrollo de competencias.

Al igual que se hizo con la gestión del conocimiento, en este epígrafe se estudian algunos modelos utilizados en el desarrollo de competencias, pudiendo identificar que con el desarrollo de estos modelos, las organizaciones analizan los requerimientos de cada puesto de trabajo y tratan de identificar aquellos factores de éxito en su realización, y por tanto la contribución a los resultados de la entidad. La complejidad en la que operan los profesionales y las organizaciones de hoy, supone un reto añadido para la definición de las competencias que forman el modelo.

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. (Mertens, 1999) y (Quesada, 2006) refieren su agrupación en tres modelos fundamentales:

Modelo funcionalista: El mismo contempla la inclusión de resultados preestablecidos y perfectamente medibles que debe cumplimentar la persona que ocupe el puesto. Estos se diseñan a partir de las funciones esenciales durante el proceso de producción o servicios que se desarrolla. En este modelo se incluyen los conocimientos requeridos para estas funciones.

Parte del objetivo principal y continúa con la desagregación de niveles hasta identificar las unidades de competencias y sus elementos. La característica fundamental de este análisis es que describe productos, no procesos. Con este método el trabajador obtiene reconocimiento de sus competencias en relación a la obtención y logro del objetivo principal. La aproximación funcional se refiere a desempeños concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo o de servicio. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo, y se circunscribe a aspectos técnicos.

Modelo conductista: Se focaliza en la determinación de las capacidades conductuales que pueden decidir un desempeño superior, este modelo está estrechamente vinculado al nivel gerencial, el cual tiene la responsabilidad de tomar decisiones, mantener una comunicación adecuada con los subordinados y superiores, crear estilos de liderazgo, trasladar objetivos estratégicos y valores organizacionales, garantizar el correcto funcionamiento de los equipos de trabajo, buscar consenso, etc.

En este modelo la “competencia” describe fundamentalmente lo que un trabajador “puede” hacer y no “lo que hace”. Está orientado a la selección de los “más aptos”, y generalmente se aplica a los niveles directivos suscribiéndose a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

Modelo constructivista: Este modelo concibe que las competencias del personal se edifiquen según el propio devenir de la gestión, es decir, en la misma medida en que surjan amenazas o dificultades alrededor de las cuáles deban tomarse decisiones. Es decir, que según la propuesta de este modelo las competencias deben definirse durante el propio proceso de solución de problemas. Es el método con mayor carga holística, con parámetros de inclusión social y formación integral, dimensión humana de la actividad y contexto social del trabajo. Se parte de la premisa que la participación plena de los individuos en la discusión y comprensión de problemas resulta crucial para la identificación de las “disfunciones” en la empresa. Es a partir de esa discusión e intercambio general que comienza a generarse la norma o estándar.

A criterio de la autora al definir un modelo de competencias para la organización se debe realizar desde una perspectiva de análisis global en la que el punto sensible sea la definición e identificación de las competencias, bien sea mediante aplicación del análisis funcional o de las teorías del conductismo. Al definir una competencia por las funciones se debe llegar hasta el punto de describir las conductas asociadas a cada nivel de funcionalidad, en cambio al describir por un indicador de comportamiento, se deben definir las funciones asociadas a cada indicador de ese comportamiento. En todos los casos se debe tener en cuenta las exigencias alrededor de las cuales se deben tomar decisiones.

Se trata de diseñar y trabajar de consenso los comportamientos a nivel individual o colectivo, las capacidades efectivas para llevar a cabo una actividad determinada, y los atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas, que llevan a rendimientos superiores, a partir de criterios y evidencias, tanto técnicas como sociales. En la integración de los modelos está el éxito práctico en su utilización, aunque muchas veces se dan como excluyentes, por trabajar en un caso más desde el puesto y sus contenidos y el otro desde la persona. No se debe trabajar desde uno u otro separadamente, porque se trata de establecer competencias de forma dinámica ya sea a nivel de puesto de trabajo, a nivel de procesos o a nivel de la organización.

Lo fundamental es tener en cuenta las conductas que caracterizan un desempeño superior, considerarse los objetivos estratégicos de la empresa, la viabilidad económico financiera del modelo y los comportamientos que coadyuven al logro de los objetivos empresariales y por ende a la efectividad organizacional.

Como cierre del estudio de las variables de esta investigación, el siguiente epígrafe tiene el encargo de presentar los principales referentes teóricos sobre la efectividad organizacional. Esta variable está asociada con el gran reto al que se enfrenta el modelo: lograr los niveles de efectividad esperados en la ECASA.

1.4- EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.

1.4.1- Antecedentes.

El principal interés de muchas investigaciones sobre el tema de las organizaciones es aumentar la efectividad de estas, aunque en la actualidad no exista un acuerdo general sobre qué es la efectividad ni sobre qué enfoque es el más adecuado para su evaluación.

La efectividad organizacional es un tema que ha sido revisado por muchos investigadores y en la cual no existe un criterio común. Se muestran diferentes puntos de vista que abarcan más de cuarenta años de trabajo, y que permiten establecer que la efectividad depende principalmente de las circunstancias que influyen sobre la organización, de los miembros de la misma y de quién o quiénes hacen la evaluación.

Goodman, Pennings y asociados plantean en su libro: *Nuevas perspectivas sobre Efectividad Organizacional*, que: “Las literaturas teóricas y empíricas sobre la materia no han sido bien desarrolladas. No hay modelos bien especificados, y la literatura empírica muestra un carácter de buena contribución”. De manera similar P.B. Coulter, en *Administrative Science Quarterly Review*, reconoce: “Se ha escrito mucho y se ha debatido otro tanto sobre la efectividad organizacional, pero hasta ahora no existe un modelo de aplicación universal que permita mejorar su planteamiento”. (Coulter, 1979)

(Goodman, Atkin y Schoorman, 1983) plantean que la inexistencia de una teoría basada en datos empíricos o de una teoría general aceptable de efectividad organizacional ha sido un obstáculo para la realización de investigaciones.

Las discusiones sobre la definición de efectividad aparecen constantemente en los escritos sobre organizaciones, hasta el punto que algunos autores han criticado esta bibliografía calificándola como conceptualmente confusa (Connolly, Conlon y Deutsch, 1980) o estado caótico de hechos (Nord, 1983). Otros autores, desalentados por la ambigüedad del concepto, sugieren que se abandone este campo de estudio (Hannan y Freeman, 1977). No obstante a lo anterior, es un tema que sigue despertando el interés de los investigadores y es esencial en el presente estudio. A continuación se esclarecen algunas dudas sobre el término.

1.4.2- Definiciones y características de la efectividad organizacional.

La palabra efectividad adquiere su origen del verbo latino "efficere", que quiere decir ejecutar, llevar a cabo u obtener resultado. Efectivo es todo aquello que produce los efectos que se esperan; consecuentemente, efectividad es el grado en el que se producen esos efectos esperados. De acuerdo con esto, las organizaciones difieren entre sí por su capacidad de logro, las hay más efectivas, como también menos efectivas. Una organización más efectiva es aquella que produce los efectos que se esperan y, por tanto, una menos efectiva es la que no produce todos ellos.

De acuerdo a (Daft, 2007), la efectividad organizacional es el grado en el cual una organización hace efectivas sus metas. Por su parte, (Drucker, 1975) establece que "la eficiencia se preocupa por hacer bien las cosas", mientras que la efectividad se preocupa "por hacer las cosas que corresponden", lo que de acuerdo al autor quiere decir que la organización se debe de empeñar en atender a sus clientes, a sus mercados, a las personas, ya que de ellas provienen sus recursos. La organización se debe de enfocar en ser efectiva en sus actividades principales.

Se puede decir que la efectividad organizacional es un constructo, ya que su significado es construido por los diferentes participantes organizacionales que demuestran interés en la organización, y quienes la evalúan haciendo juicios subjetivos y que por lo mismo podrían presentar sesgos en sus apreciaciones; ya que van a depender de qué tan bien la organización satisface sus necesidades personales.

Las organizaciones, al ser entidades complejas y perseguir propósitos diferentes, impiden la identificación de indicadores específicos de su efectividad por lo que nunca se podrán medir todos los aspectos relevantes de la efectividad de una organización determinada, desde todos los puntos de vista. Es necesario que se decidan qué cuestiones serán estudiadas al medir la efectividad. La efectividad organizacional tiene un sentido social, ya que son los seres humanos, los que de alguna manera están relacionados e interesados con la organización y la juzgan como efectiva o no; y esto lo harán con base a sus demandas y expectativas, y qué tan bien, la organización se ha adaptado para satisfacerlas.

Por lo tanto para el logro de la efectividad, cada empresa debe buscar el equilibrio entre el logro de sus objetivos, su funcionamiento, la obtención de sus recursos y la satisfacción personal de sus constituyentes, siendo estos los cuatro criterios genéricos de la efectividad organizacional (Kinicki, 2003). En suma, la efectividad puede ser tipificada como compuesta de diferentes criterios en las distintas etapas de la vida de una organización, incluye múltiples dimensiones, se relaciona con diferentes grupos,

depende del nivel de análisis que se utilice y tiene unas relaciones muy complejas entre dimensiones (Cameron, 1978).

Según Robbins, la efectividad organizacional puede ser definida como el grado en que una organización alcanza sus objetivos medios y finales, a corto y largo plazo: el grado en el que satisfaga las necesidades de su público estratégico, el propio interés del evaluador y la etapa de la vida de la organización.

La comprensión de los objetivos y estrategias organizacionales es el primer paso para entender la efectividad organizacional. Los objetivos presentan la razón de la existencia de una organización y los resultados que trata de lograr. En este caso la autora entiende por efectividad organizacional, la capacidad para lograr el efecto que se desea o espera, o en otras palabras el equilibrio entre el logro de los objetivos de la entidad, con su funcionamiento, la obtención de sus recursos y la satisfacción personal de sus constituyentes.

La búsqueda de esta efectividad a través del desarrollo de competencias claves, quedaría entonces articulada en un modelo de gestión del conocimiento que persiga este fin, pero antes se requiere identificar, qué definen los modelos de efectividad organizacional existentes, tema que se discute a continuación.

1.4.3- Modelos de efectividad organizacional.

La efectividad organizacional ha sido definida y medida a partir de 5 modelos que son los más utilizados por los investigadores (tabla # 3). Al igual que en la GC existen enfoques para analizar la efectividad organizacional que son punto de partida para los modelos: de objetivos, de recursos de sistema, de procesos internos, de intereses y de valores en competencia. (Anexo 7).

Los enfoques responden de forma lógica cada uno de los modelos de la tabla # 3. Cada uno de ellos defiende una idea y la considera determinante de efectividad; entre estas se destacan el interés por alcanzar niveles elevados de servicios, utilidades o satisfacción de los usuarios, lo que se manifiesta en los objetivos y la obtención de recursos para mantener el servicio. Como aspecto positivo en el análisis de los enfoques se puede señalar que se incluye la idea de la responsabilidad social y se defiende la posibilidad de que la efectividad sea determinada por varios criterios o indicadores a la vez.

Tabla # 3. Modelos de efectividad organizacional

MODELOS PRINCIPALES EXPONENTES	FUNDAMENTOS
1- OBJETIVOS <ul style="list-style-type: none"> • Etzioni, 1964 • Price, 1972 • Campbell, 1977 • Scott, 1977 	Una organización tiene objetivos identificables y se puede medir el grado de progreso hacia el logro de esos objetivos. Cuanto más cerca estén los resultados de los objetivos más efectiva será una organización. Es útil cuando los objetivos organizacionales son claros, hay acuerdo en ellos y se pueden medir.
2- RECURSOS <ul style="list-style-type: none"> • YuchtmanySeashore, 1967 	La efectividad organizacional es una habilidad para explorar el medio ambiente en la adquisición de unos recursos que son escasos y valiosos para mantener el funcionamiento de la organización. Desde este punto de vista las organizaciones son efectivas en tanto que son capaces de alcanzar estos recursos. Así la organización más efectiva será aquella que logre el nivel óptimo de recursos de su ambiente externo para subsistir. Es un modelo útil cuando existe una clara conexión entre los recursos logrados y lo producido por una organización.
3- FUNCIÓN SOCIAL <ul style="list-style-type: none"> • Parsons (1960) 	Indica que las organizaciones son parte del sistema de obtención de objetivos de la sociedad y deben ser consecuentes con esta. Si una organización realiza acciones de alguna manera costosa para la sociedad, esa organización no será efectiva.
4- PROCESOS INTERNOS <ul style="list-style-type: none"> • Pfeffer, 1977 • Steers, 1977 	Consideran la efectividad en términos de procesos en lugar de estados finales. Una organización efectiva cuando no tiene tensiones internas, sus miembros están completamente integrados en el sistema, su funcionamiento interno es fácil merced a la confianza y benevolencia hacia las personas que allí trabajan, la comunicación es fluida tanto horizontal como verticalmente. Es un modelo apropiado cuando los procesos internos de una organización están estrechamente relacionados con sus tareas primarias o con lo que produce.
5- SATISFACCIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Dunhan y Smith, 1985, • Cannolly, Conlon y Deutsch, 1980 	Define la efectividad como el grado en el que una organización logra responder satisfactoriamente a las demandas y expectativas de sus constituyentes estratégicos, entendiendo por constituyentes aquellos individuos que tienen una importancia vital para la organización (trabajadores, clientes, usuarios, accionistas, etc.). Es útil cuando los constituyentes tienen gran influencia sobre lo que hace la organización o cuando las acciones de ésta son reactivas a las demandas de los constituyentes.

Fuente: Elaboración propia a partir de García, 1989

La autora considera que para medir la efectividad no se debe seguir ninguno de los modelos anteriores como único patrón. Una empresa no se puede considerar efectiva teniendo en cuenta solamente el cumplimiento de sus objetivos, pues los mismos pudieron establecerse de manera errónea o ser fácilmente alcanzables. Tampoco puede medirse por lograr los recursos apropiados si no existe competencia para la adquisición de estos recursos o por el contrario la oferta de los mismos supera la demanda. No puede constituir tampoco un criterio *per se*, el mantener una adecuada comunicación, pocos conflictos y miembros bien integrados, si estos últimos se dedican a realizar actividades que no constituyen la esencia de la organización. Puede una entidad considerarse inefectiva aunque sus procesos internos sean adecuados y puede señalarse efectiva aunque ignore la satisfacción de alguno de sus constituyentes estratégicos o no tenga una función social claramente establecida.

Los indicadores para medir la efectividad dependen del tipo de organización y de las circunstancias concretas. Se deben entremezclar elementos de todos los modelos anteriormente mencionados; adaptados a los requisitos específicos de la situación por lo que la tarea esencial de un investigador que trate este tema consiste en determinar cuáles son los indicadores más apropiados en cada caso.

1.5- PUNTOS DE CONTACTO ENTRE LAS VARIABLES DE ESTUDIO: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, COMPETENCIAS Y EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.

La gestión del conocimiento y la gestión por competencias se sustentan en una filosofía centrada en la búsqueda de una mejora continua de los resultados de una empresa. Tales resultados expresados mediante indicadores que muestran la evolución, rentabilidad, competitividad y efectividad de la misma.

En términos generales a lo largo de la vida de la empresa es posible contar con un conjunto de indicadores tales como el incremento de la productividad, demanda de producción o servicios, aprovechamiento del tiempo de trabajo, reducción de conflictos y otros similares que pueden brindar información acerca del progreso de la empresa. En este sentido, una adecuada gestión de los conocimientos existentes, el abordaje sistemático de estudios para el desarrollo de las competencias y una evaluación sostenida de estos elementos, posibilita que la empresa sea más productiva, eficiente e innovadora.

Un elemento común entre las definiciones analizadas (competencia y gestión del conocimiento) es que en ambos casos la variable que se utiliza en un número mayor de definiciones para precisar el concepto, es conocimiento. Otras variables comunes a estas terminologías son aptitudes, valores, capacidades, habilidades y experiencia. (Anexos 2 y 5)

La adquisición y desarrollo de competencias en el campo laboral se hace cada vez más necesaria, por los retos y constantes cambios que tienen las organizaciones hoy en día producto de la globalización y cambios en los diferentes sectores de la economía. Su inserción en los modelos de trabajo y desarrollo obliga a que su efectividad y ejecución se haga de manera explícita, directa y específica, pues más que enfocarse en los resultados es más conveniente trabajar en estrecha colaboración para que directores y colaboradores, desarrollen competencias que los beneficien tanto laboralmente como en el desarrollo personal. (Carrasco, 2008).

Las organizaciones capturan, modelan y distribuyen conocimiento, identifican el que han adquirido las personas, lo explicitan, lo comparten para engrandecerlo y transformarlo en saber de la organización que, a su vez, transfieren a quienes se incorporan a la entidad y comparten con otras personas y entidades.

La gestión por competencias favorece el proceso de incorporación, generación y transferencia de conocimiento. Sólo en los procesos de gestión de personas se genera un tipo de conocimiento aplicado y útil para la organización, vinculado a comportamientos que le permiten un desempeño eficaz y coherente con su misión y

valores, y que requieren transformarse para adaptarse a la evolución del contexto y a la situación de la organización.

Una gestión sistemática de las competencias y del talento, es la base para el éxito de la empresa. Identificar las competencias faltantes, permite transferir adecuadamente el saber sobre otras generaciones de trabajadores, localizar empleados competentes y controlar el perfeccionamiento profesional.

A partir del estudio de las tres variables de la investigación y respondiendo al objetivo de este trabajo, la autora asume que la gestión del conocimiento es un proceso que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la entidad, relacionados con sus actividades básicas y con su entorno, con el objetivo de desarrollar competencias claves que coadyuven a la efectividad organizacional. Criterio que se refuerza con el planteamiento que hacen (Gold, Malhotra y Segars, 2001) al reconocer que una de las principales características de la gestión del conocimiento es que tiene un efecto indirecto y una asociación positiva con la efectividad de la organización.

En el análisis sobre gestión del conocimiento realizado en epígrafes anteriores resulta trascendente, las competencias de las personas y de la organización, pues son el motor del proceso de aprendizaje, que parte de asegurar la identificación de los perfiles de los miembros de la entidad. Es imprescindible definir las metas que aumenten la efectividad, facilitando el desarrollo de competencias mediante un proceso dinámico e integral de crecimiento personal y profesional, donde se integren armónicamente las necesidades tanto organizacionales como personales.

Luego del análisis de un número considerable de modelos existentes en la literatura que no relacionan las tres categorías, la autora considera de vital importancia el diseño de uno propio que permita poner en práctica la gestión del conocimiento en la ECASA. En ese caso tendría como base el desarrollo de competencias claves, en pos de la efectividad organizacional. Como ya se ha mencionado antes, se toma como referente el modelo de Dirección Estratégica de Eduardo Bueno (1997) ajustándolo a las particularidades y contexto de la entidad.

1.6- EXPERIENCIA PRÁCTICA EN CUBA SOBRE LOS TEMAS DE ESTUDIO.

En Cuba, se observa el incremento de la gestión del conocimiento y la gestión por competencias en algunas esferas de la actividad del país. Una de las más reconocidas es el medio ambiente, la educación, la salud pública y los deportes. Es notable el incremento de los eventos científicos en estos sectores; así como el proceso de

informatización de la sociedad para la difusión, por distintos medios, del accionar de las entidades en este sentido.

Factores como el Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica, el Perfeccionamiento Empresarial, el perfeccionamiento de las unidades de investigación científica, producciones y servicios especiales, la Estrategia de Informatización de la Sociedad Cubana y la Política Nacional de Información propician la aplicación de las técnicas de gestión del conocimiento, en función del desarrollo social y económico que emprende el país, influyendo en las organizaciones para que la utilización del mismo sea exitosa.

La creación, en febrero de 1962, de la Academia de Ciencias de Cuba, marcó un momento importante para el desarrollo de la actividad de investigación y en todo lo relativo a la generación y difusión de la información por diferentes vías. Una de las empresas que ha realizado avances en este tema es CUBAPETROLEO. Con el objetivo de fomentar una dinámica de trabajo diferente en la organización, conectar a sus trabajadores con los nuevos cambios que están sucediendo en el entorno internacional y lograr una rápida respuesta a éstos. En función de ello, se creó un grupo de gestión del conocimiento cuya función principal es implementar un sistema para satisfacer las necesidades de información y conocimientos de directivos, funcionarios y especialistas de la industria petrolera cubana, que contribuya a la toma de decisiones, la innovación tecnológica y la gestión empresarial de la organización.

La resolución económica aprobada en el V Congreso del Partido Comunista de Cuba en Octubre de 1997, decide implementar un proceso de perfeccionamiento empresarial en todo el país con el cual se fue alcanzando en medida creciente, objetivos importantes en las cuestiones relativas al conocimiento, las tecnologías, los procesos de innovación y la competitividad, orientados hacia el desarrollo. Este proceso tuvo como logro, el diseño de organizaciones eficientes, flexibles y aptas para emprender un proceso de transformaciones continuas con el objetivo de alcanzar estadios superiores.

En 1997 se elabora por especialistas del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente, Ministerio de Educación Superior, Ministerio de la Industria Sidero Mecánica y Ministerio de Justicia un documento regulatorio que orienta la estrategia del país ante el empuje de las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones cuyo objetivo era dotar a la dirección del país y a la sociedad en su conjunto, de una estrategia abarcadora que permitiera alcanzar los niveles necesarios de desarrollo y aplicación de las tecnologías de información y comunicaciones.

El Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente con la colaboración de la Red Infomed del Ministerio de Salud Pública, la Universidad de Camagüey del Ministerio de Educación Superior, la Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, la consultoría Biomundi, el Instituto de Información Científica y Técnica, y la Dirección de

Tecnologías de Información TIGEC del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente, establecieron las Bases para la introducción de la gestión del conocimiento en Cuba, lo cual constituyó el esbozo de una política para el tratamiento de este tema en el país.

Con este documento se apoyaba un llamamiento realizado por la CEPAL², en Brasil, con relación a la aplicación de políticas nacionales de gestión del conocimiento en América Latina y se demostraba el interés de Cuba en contribuir a fomentar las bases para el nuevo desarrollo de las economías basadas en el conocimiento en el continente latinoamericano. En los principios establecidos por estas bases queda explícitamente declarado, que cada OACE³ debe diseñar su propio esquema de introducción de la gestión del conocimiento, de acuerdo con su plan estratégico y niveles de desarrollo y perspectivas, considerando que su ejecución necesita un grupo de medidas técnico-organizativas que implican inversión en recursos humanos y materiales.

Las principales indicaciones de la dirección central del país, dirigidas a la implementación de la gestión del conocimiento, se identifican con los planteamientos de la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, donde se señala a la eficiencia como el objetivo central de la política económica; el empleo de técnicas modernas de dirección empresarial; además del uso y conservación del conocimiento adquirido por trabajadores. De igual forma queda declarada esta intensión en los lineamientos de la Revolución para propiciar el desarrollo económico sostenible de la sociedad.

Estos Lineamientos, aprobados en abril del 2011, promueven de manera explícita en algunos casos y en otros de manera implícita, el empleo de la gestión del conocimiento como vía para el desarrollo de competencias en pos de la efectividad organizacional. Lo cual se expresa en el fomento del desarrollo de investigaciones, la atención a la formación y capacitación del personal, el impulso de nuevas vías para estimular la creatividad y la proyección en la formación de la fuerza de trabajo calificada.

Por otro lado, se puede decir que no son pocos los investigadores en el país que han realizado estudios valiosos que demuestran los pasos de avances con relación al tema (Faloh, 2000; Barrios, 2001; Orozco, 2001; Nieves, León, 2001; Estrada, Febles, 2002; Sánchez, 2002; Pérez, 2003; Ponjuan 2004; Simeon, 2004; Soto, 2004; León, Ponjuan, Rodríguez, 2006; Franch, 2011; Portal, 2011; Monagas, 2012; Alba, 2015)

En el sector de la aviación, en el año 2011, Félix E. Portal González como propuesta para optar por el título de Máster en Dirección realizó una investigación en la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos, entidad objeto de estudio, orientada

² Comisión Económica para América Latina y el Caribe

³ Organismo de la Administración Central del Estado

al diseño de un sistema para la gestión del conocimiento, al percatarse que no se le daba tratamiento a un tema como este y la necesidad de introducirlo para hacer más efectiva su actividad gerencial. En este estudio realizó un diagnóstico para conocer el estado actual del tema, identificar el nivel de comprensión y requerimientos para su implementación y la intención de la organización con relación al desarrollo del mismo. Se hizo además un análisis de los recursos y capacidades, logrando identificar los elementos que favorecían y frenaban en aquel entonces, la introducción de este enfoque de gestión en el Nivel Central de la ECASA. Los resultados de este estudio, constituyen insumos de información para el diagnóstico que se realiza en el capítulo II.

Con relación a la gestión por competencias, se puede decir que empieza a tomar mayor auge en Cuba luego de la aplicación del sistema de perfeccionamiento empresarial para el logro de la excelencia en las entidades. Este proceso permitió organizar el trabajo por competencias laborales desde finales de la década de los ochenta del pasado siglo en el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR).

El surgimiento del Decreto Ley 187/98, referido a las bases generales para el perfeccionamiento empresarial y la Resolución 21/99 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS), instrumentan para las entidades de los Organismos de la Administración Central del Estado, un sistema para la evaluación del desempeño profesional a partir del propósito principal de la organización donde incluyen competencias laborales funcionales y conductuales, según la complejidad de cada cargo.

A partir del año 1999 a varias empresas de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), se les aprobó la aplicación de este sistema y comienzan a desarrollar el trabajo por competencias. Son las Empresas del Ministerio de la Industria Básica (MINBAS) y Ministerio Sidero Mecánico (SIME). También se suman CUBALSE, COPEXTEL, el Ministerio de la Agricultura (MINAGRI), Ministerio del Turismo (MINTUR), Ministerio de la Construcción (MICONS) y el Ministerio del Azúcar (MINAZ) en aquel entonces.

En la aviación se crea una metodología para la identificación de competencias en el año 2000 con alcance para todas las empresas del sector y con el objetivo principal de determinar adecuadamente las necesidades de capacitación.

En el año 2005, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, llevaba a cabo una visita a 2 178 empresas del país, que representan el 87% de las existentes en ese momento y que agrupaban a 1 millón 531 trabajadores, con el objetivo de constatar el nivel de alineación de las actividades claves de los procesos de la gestión de recursos humanos y su vinculación con la estrategia de la empresa y el cumplimiento de los objetivos de trabajo.

El análisis de la información recopilada y el resultado de la caracterización de una gestión de recursos humanos no estratégica, sirvieron de base para que se elaborara un modelo de gestión integrada de recursos humanos que permitiera a la empresa, tomando como guía las normas cubanas, diseñar su propio sistema, de acuerdo con sus especificidades. A tal fin, y de acuerdo a las Normas de la familia 3000 se emiten un cuerpo de recomendaciones generales que permiten la organización de las actividades para comenzar, continuar y/o profundizar, el trabajo de las competencias laborales en las entidades del país. Hoy existen un grupo de empresas certificadas con estas normas, que aunque están en proceso de revisión en la actualidad, dieron un impulso al tema de desarrollo de competencias en Cuba.

Muchos son los cambios que han enfrentado las empresas cubanas desde inicios del año 59, en busca de la eficiencia, eficacia y competitividad. En estudios realizados sobre su evolución, se estimó que el funcionamiento y la eficiencia de las empresas fueron afectados por problemas provenientes de la propia concepción en su formación, considerándose que en la creación de las mismas no siempre prevaleció la racionalidad económica ni se siguió una política clara.

Entre los mecanismos en busca de la efectividad en la gestión empresarial se pueden mencionar el movimiento de rectificación de errores y tendencias negativas a raíz del retroceso en la eficiencia empresarial a finales de los años 80, la implementación de Sistemas de Calidad basados en las normas ISO 9000, Sistemas de Gestión Medio Ambiental basados en las ISO 14000, el Perfeccionamiento Empresarial y la institución en el año 1998 del Premio a la Excelencia Empresarial. Específicamente en los Principios Generales del Perfeccionamiento Empresarial se señala que la empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía y que debe potenciarse su nivel de eficiencia, autoridad y ejecutividad y por otra parte que los cuadros de dirección juegan un papel fundamental en la consecución de los objetivos del nuevo sistema de gestión empresarial, dadas sus habilidades, constante preparación, entrenamiento para el cambio, etc.

Se puede resumir que la economía cubana está llamada a lograr niveles de eficiencia y eficacia en pos del desarrollo, pero sobre todo como complemento al gran proyecto social que desarrolla en aras del pleno bienestar de la sociedad, enfrentándose a nuevos retos que demandan cambios sustanciales en su proyección orientada a la tan proclamada efectividad.

1.7- CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

El estudio de los aspectos teóricos esenciales de los temas de estudio, han permitido a la autora arribar a las conclusiones parciales siguientes:

- La gestión del conocimiento es un tema que ha sido estudiado desde diferentes aristas, y por su carácter de intangibilidad, provoca diversas formas de abordarlo. Su operacionalización, a través de los modelos, difiere según diversos puntos de vista. Algunos modelos hacen énfasis en el desarrollo de competencias, mientras que otros desarrollan la capitalización del conocimiento. Se diferencian fundamentalmente en su concepción y en los procesos que incluyen, no obstante existen aspectos comunes, relacionados principalmente con la finalidad de su estudio y la importancia de asociar este tema a los procesos relevantes de la gestión de las entidades para garantizar el éxito empresarial.
- El desarrollo de competencias es un tema ampliamente estudiado por diversos especialistas que coinciden, en relacionar las competencias con desempeños exitosos e identifican al conocimiento como variable común en todas sus definiciones. Las competencias son consideradas hoy, el eje central que moviliza el resto de los procesos definidos en la gestión del capital humano.
- La efectividad organizacional es un tema controversial en el que confluyen diferentes criterios y modelos que tratan de explicar cuáles son los indicadores que contribuyen a potenciarla, sin embargo el análisis realizado permite concluir que en la efectividad influyen diferentes factores y depende de las aristas de análisis y del propio interés del evaluador.
- La necesidad de integración de la GC a la práctica diaria de las empresas en Cuba es imperativa, e igual de importante es que se proyecte en función del desarrollo de las competencias laborales. Se han dado pasos importantes en la aplicación práctica de la gestión del conocimiento, el desarrollo de competencias y la efectividad organizacional en el país, pero en el análisis teórico realizado no se muestra evidencia de modelos que integren los tres temas de estudio. Las organizaciones que intentan ser referencia en este tema deben explicitar en su estrategia acciones concretas para enfrentar el reto de poner a disposición de las personas el conocimiento, logrando con ello la generación y desarrollo de sus competencias claves, teniendo claro que potenciar las competencias, incluyendo conocimientos, que subyacen en el desempeño efectivo de los trabajadores en una organización, contribuye a la efectividad organizacional.

Como puede observarse el procedimiento consta de tres etapas fundamentales, la primera está dedicada a la caracterización general del objeto de estudio, en este caso, la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos. La segunda etapa está asociada a la identificación de los indicadores de efectividad organizacional, la identificación de las competencias claves de la organización, así como su nivel de relación, y al diagnóstico del estado actual de la gestión del conocimiento en la entidad, como herramienta que potencia esa relación. La salida del procedimiento se centra en el rediseño de un modelo de gestión del conocimiento ya existente (Bueno,1997), con el objetivo que desarrolle competencias claves y contribuya así a la efectividad organizacional en la ECASA el cual se presentará en el capítulo III.

En este sentido los objetivos fundamentales del procedimiento son:

1. Determinar los indicadores de efectividad organizacional.
2. Identificar las competencias claves de la organización cuyo desarrollo impacta en la efectividad organizacional.
3. Diagnosticar los principales problemas que enfrenta la organización para gestionar su conocimiento.

La garantía del procedimiento, depende de la rigurosidad en los pasos a seguir, la profesionalidad en la aplicación de las técnicas y el procesamiento de la información; la participación colaborativa de los miembros de la organización y el apoyo de la alta dirección de la entidad.

A continuación se describe las etapas del procedimiento:

Etapas I: Caracterización de la entidad. En esta etapa se identifican las particularidades de la empresa en cuanto a:

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

Para recopilar esta información se propone el empleo de técnicas como: revisión documental y entrevistas.

Etapla II: Diagnóstico, análisis y procesamiento de información. En esta etapa se determinan los indicadores que determinan la efectividad en el objeto de estudio práctico, se identifican las competencias claves que impactan en esa efectividad, y se estudia el nivel de actualización y funcionamiento de la gestión del conocimiento, toda vez que se considera como herramienta principal que propicia esa contribución.

Para la identificación de los indicadores de efectividad se utiliza una encuesta elaborada por la autora, en la que se propone 23 indicadores, de los cuales, los encuestados deben seleccionar los que consideran tienen impacto en la efectividad organizacional y evaluar su nivel en una escala de bajo, medio y alto. La encuesta también brinda la oportunidad de que se sugieran nuevos indicadores que no se encuentren en la relación que se propone. (Anexo 8)

En esta etapa, además de la encuesta, se utiliza otra técnica: la dinámica de grupo, de gran apoyo para la determinación de los indicadores de efectividad. Este método permite interactuar cara a cara con el grupo de encuestados y obtener consenso en cuanto a criterios ambiguos.

Para la determinación de las competencias claves o distintivas de la empresa se determina un Comité de Competencias conformado por los miembros que establece la Norma Cubana de la familia 3000. El proceder en este caso, se apoya en los siguientes pasos:

1. **Análisis de los documentos rectores:** sistema de valores de la organización, manual de calidad de la empresa, código de ética, manual de organización, diagnósticos de recursos humanos realizados en etapas anteriores, revisión de la estructura, convenio colectivo y calificadores de cargos comunes. Paso útil para la comprensión de los miembros del Comité de Competencias sobre los elementos estratégicos comunes a todos los puestos, y contribuye en la determinación de competencias transversales. (Anexo 9)
2. **Entrevistas a trabajadores expertos, de elevada experiencia y a los miembros del Consejo de Dirección:** en las que se define y precisa la labor realizada, la razón de ser de la entidad y los elementos de desempeño comunes a todos los puestos que puedan contribuir a la definición de competencias claves. (Anexo 9)
3. **Tormenta de Ideas:** Utilizada para registrar todas las competencias que cada miembro del Comité de Competencias considera que deben tener los miembros de la organización, estableciendo los conocimientos, habilidades, destrezas, valores, capacidades y rasgos de personalidad que los trabajadores movilizan para desempeñar efectivamente su función laboral y que es común a todos los puestos de trabajo, elaborando un listado previo de competencias.

4. **Reducción de listado:** Se realiza teniendo en cuenta las posibles competencias semejantes o contenidas unas dentro de otras, así como el nivel de complejidad de las competencias determinadas finalmente.
5. **Validación de las competencias claves:** Se realiza con la participación de 5 expertos seleccionados del total de la muestra, entre personas con dominio de la actividad, experiencia en el sector y nivel educacional elevado, que realicen una valoración cuantitativa de las competencias determinadas, aplicando el coeficiente de correlación a las valoraciones emitidas por los mismos.
6. **Definición clara y detallada de las competencias determinadas:** se establece el nivel de desarrollo para cada una de ellas.

Una vez identificados y validados los indicadores de efectividad y las competencias claves, se estima el nivel de relación entre ellos, utilizando como herramienta básica la dinámica de grupo, en este caso se considera suficiente la información brindada por el consejo de dirección. Esto permite identificar aquellas competencias claves que deben potenciarse, para lograr el nivel de impacto que se espera.

Por último, se realiza el estudio sobre el estado actual de la gestión del conocimiento. Para ello se utiliza una encuesta desarrollada por (Franch, 2011) en su tesis de maestría. La cual fue modificada en algunos aspectos, en función de los objetivos de la presente investigación. (Anexo 10 y 11)

El contenido de este diagnóstico se centra, primero que nada, en la descripción del perfil de los encuestados y de la institución, luego en verificar un conjunto de cuestiones significativas en cuanto al tema, que se agrupan bajo los siguientes bloques de preguntas:

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

Antes de ser aplicadas las encuestas, tanto las de indicadores de efectividad como las de gestión del conocimiento, se les realizó un análisis de fiabilidad mediante el cálculo del Alfa de Cronbach (modelo de consistencia interna) que se basa en la correlación inter-elementos promedios y permite determinar el grado en que los elementos del cuestionario se relacionan entre sí, obtener un índice global de la replicabilidad o de consistencia interna de la escala en su conjunto, así como identificar elementos problemáticos que deberían ser excluidos de la escala. Se obtiene para ambas

encuestas un alfa por encima de 0.85 (índice elevado) lo cual indica que cada una de las preguntas son pertinentes y que las variables que se evalúan son confiables. (Anexo 12)

Para el análisis y procesamiento de la información se utiliza el Software Estadístico SPSS en su versión 15.0 así como las herramientas de análisis exploratorio de datos que facilitan la interpretación de los resultados dígame tablas de frecuencias, medidas descriptivas y de tendencia central, como la moda, mínimos, máximos, percentiles y media.

Por las particularidades de la entidad, la población a encuestar la constituyen directivos y trabajadores de la ECASA. En el caso de los directivos se eligió el Consejo de Dirección, órgano que tiene representatividad a nivel nacional y participa en la toma de decisiones con amplio alcance (toda la organización). En este caso no fue necesario seleccionar tamaño de muestra ya que se tomó el 100% de esta población, los 23 directivos.

Tabla # 4 .Tamaño de muestra de trabajadores

ÁREA o UEB	POBLACION Total de trabajadores físicos	Tamaño de muestra con un 95% confianza
Nivel Central	240	148
UEB Aseguramiento	115	89
UEB Aeródromo	127	96
UEB Servicios Aeronáuticos	800	260
UEB Aeropuerto HAV	2625	335
UEB Aeropuerto VRA	800	260
UEB Aeropuerto SNU	293	166
UEB Aeropuerto CCC	333	179
UEB Aeropuerto CMW	262	156
UEB Aeropuerto HOG	476	213
UEB Aeropuerto SCU	355	185
TOTAL	6426	2087

Fuente: Elaboración propia

Como contraparte de la información brindada por los directivos se consideró pertinente incluir a los trabajadores para realizar el diagnóstico. En este caso se realizó un muestreo probabilístico utilizando el "Sample Size Computation Program" el cual proporciona el tamaño de muestra ideal sobre la base de un nivel de confianza y error entre un 5% y un 10%. (Anexo 13). Al ser la población total (cierre de 2014) de 6426 trabajadores, tomando en cuenta cada una de las unidades empresariales de base (UEB), el tamaño de muestra ideal que reporta el software es de 2087 con un nivel de confianza de 95% y un nivel de precisión o error de un 5%. En la tabla # 4 se presentan de forma independiente los diferentes tamaño de muestra ideal, según cada unidad empresarial de base, que en sumatoria, conforman el total de encuestados en esta investigación.

2.3- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROCEDIMIENTO.

Presentado el procedimiento, se muestran los resultados del proceso de intervención organizacional. Jugó un papel importante en esta etapa, la disposición y colaboración de los miembros. Ello permitió recopilar y procesar la información necesaria para el estudio.

2.3.1- Etapa I: Caracterización de la entidad.

La Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos se crea producto de la decisión del estado de multiplicar la Empresa Cubana de Aviación y es reconocida el 19 de Mayo de 1995 mediante la resolución No. 61 del 1ero de Abril de ese propio año, firmada por el Ministro de Economía y Planificación. Posteriormente por escritura pública de constitución No. 1705 del 16 de Septiembre de 1996, de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia, se avala su constitución como Organización Empresarial.

La ECASA actualmente es una una de las 11 sucursales pertenecientes al Órgano Superior de Dirección Empresarial denominado Corporación de la Aviación Cubana de acuerdo al Lineamiento No. 6 sobre la separación de funciones estatales, de las empresariales. La Corporación de la Aviación Cubana es atendida por el Ministerio del Transporte.

ECASA se caracteriza por brindar servicios aeroportuarios especializados en tierra y aire a todas las aeronaves tanto nacionales como internacionales, así como la atención a todos los pasajeros y cargas que arriben o salgan de los aeropuertos del territorio cubano. Se encarga además de la actividad de control de tránsito aéreo en el territorio nacional y el enmarcado por los organismos internacionales de la aviación civil; así como el aprovisionamiento de combustible, lubricantes y líquidos especiales a las aeronaves, entre otras actividades secundarias y de apoyo que aparecen resumidas en los puntos de su objeto social; el cual tuvo su última modificación el 11 de Enero de 2014 (Anexo 14)

La actividad comercial de los aeropuertos está conformada por el handling⁴, el combustible, los servicios aeronáuticos y la actividad comercial no aeronáutica. Cada una de esas actividades, a su vez está regida por diferentes líneas de negocios y/o

⁴ Asistencia en tierra a aeronaves. Incluye todos los servicios de que es provista una aeronave desde que aterriza hasta su posterior partida. Se divide en servicio a cabinas(dirigido a dar comodidad a los pasajeros en la cabina del avión como abastecimiento de periódicos, cobijas y limpieza) servicio de catering(abastecimiento de alimentos y bebidas para pasajeros y tripulación) y servicio en plataforma de operaciones(guía a posición de estacionamiento, remolque, carga de combustible y carga y descarga de correo y equipaje, entre otros servicios)

servicios. Los negocios de ECASA están vinculados con las aeronaves que sobrevuelan el espacio aéreo controlado por la República de Cuba, así como aquellas que despegan y aterrizan en todos los aeródromos que dispone a lo largo de todo el país. Igualmente; atiende todo lo relacionado con los servicios a pasajeros y acompañantes, desde que entran o salen de las instalaciones aeroportuarias y las aeronaves correspondientes. (Anexo 15)

En la estrategia de la empresa se expresa el credo y las pautas generales de la organización, expuestas a través de la declaración de la misión, la visión, los objetivos generales de la empresa, los negocios y las políticas trazadas (Anexo 16). La estrategia está plasmada en un documento y los objetivos a alcanzar se derivan de la misma. A pesar de lo anterior, no todos los trabajadores tienen dominio de los aspectos que contiene la estrategia, por lo que no se realizan acciones de manera consciente para que la organización logre alcanzar el futuro deseado.

La estructura organizativa actual responde a las líneas estratégicas de la empresa, pero no es estática, es consecuencia de la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial en el mes de Abril del año 2006, pero desde entonces y hasta la fecha ha sido modificada en función de los requerimientos de los clientes y los problemas que se detectan. Esta estructura permite identificar sus negocios y los procesos, diferenciándolos de sus áreas funcionales e integrándolos para que la organización pueda gestionarlos de una forma coherente, unificada y efectiva. (Anexo 17)

La organización de la empresa está basada en Unidades Empresariales de Base, teniendo en cuenta los servicios que brinda en sus aeropuertos, tanto a los clientes externos, como internos, lo cual permite autonomía de dirección por unidades territoriales, descentralizada del nivel nacional en sus aspectos fundamentales, pero orientadas metodológicamente por el Nivel Central. De tal forma, existen la UEB Servicios Aeronáuticos, y las UEB aeroportuarias; estas últimas estructuradas en siete zonas geográficas (figura # 5).



Figura # 5 Organización de los aeropuertos en UEB
Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de Organización, 2014

La organización en UEB posibilita una mayor especialización, con el consecuente ahorro de recursos y flexibilidad en su administración. La ECASA cuenta con 13

aeropuertos internacionales y 11 nacionales a lo largo de todo el territorio. Esta infraestructura permite la conexión aérea desde las principales ciudades y destinos turísticos del mundo con Cuba y se utilizan también para vuelos domésticos.

El nivel central de la empresa tiene una Dirección General y 7 direcciones: Capital Humano, Economía y Contabilidad, Logística, Operaciones Tierra, Combustible, Negocios y Desarrollo Empresarial; además de departamentos independientes tales como Jurídico, Defensa y Puesto de Mando, Control Interno, Cuadros, Auditoría, Seguridad Aeronáutica y Seguridad Aeroportuaria. También integran esta estructura las Unidades Taller Automotriz e Informática y Comunicaciones.

Esta estructura es divisional agrupada en diferentes criterios: en base al mercado, clientes y áreas geográficas, con una descentralización vertical limitada. La línea media está formada por las direcciones de las unidades empresariales de base y el nivel central retiene la dirección estratégica y las funciones que se pueden ejercer mejor de manera centralizada. Las UEB tienen su propia autonomía lo que les facilita la toma de decisiones, aunque en algunos aspectos se rigen por las normativas y regulaciones que exige el nivel central.

En cada UEB existe una subdivisión estructural que atiende la actividad de capital humano y que en función de la dimensión y complejidad de la misma puede ser un departamento o un grupo. La política que rige esta función es trazada por la Dirección de Capital Humano del Nivel Central que se subdivide en tres grupos, uno encargado de la capacitación, otro del resto de las funciones de la gestión de recursos humanos y un tercero que aplica lo que ha sido establecido para los propios trabajadores del Nivel Central.

La plantilla aprobada al cierre del 2014 en la ECASA era de 6565 trabajadores y la plantilla cubierta es 6024, El total de la fuerza de trabajo empleada es 6426 al sumarle a los trabajadores fijos, 402 contratos determinados. Laboran 2348 mujeres para un 36,53% del total y 4078 hombres, cifra que representa el 63,46% del total de trabajadores. Los contratos determinados incluyen 74 trabajadores que están realizando el período a prueba, 11 egresados y el resto son contratados por necesidad de los servicios en correspondencia con el nivel de operaciones y el comportamiento de la temporada en cuanto al arribo de pasajeros.

La composición de la fuerza de trabajo de la ECASA cumple lo establecido por el país, al presentar el 16.3 % de regulación y control y el 83.7% de personal directos a la producción o los servicios. Desde el año 2007 hasta la fecha, y derivado de los estudios de organización del trabajo y otras acciones realizadas por la alta dirección de la

entidad, se ha disminuido en 1189 el número de trabajadores sin que esto afecte los ingresos de la empresa ni el incremento del nivel de actividad.(Figura # 6)

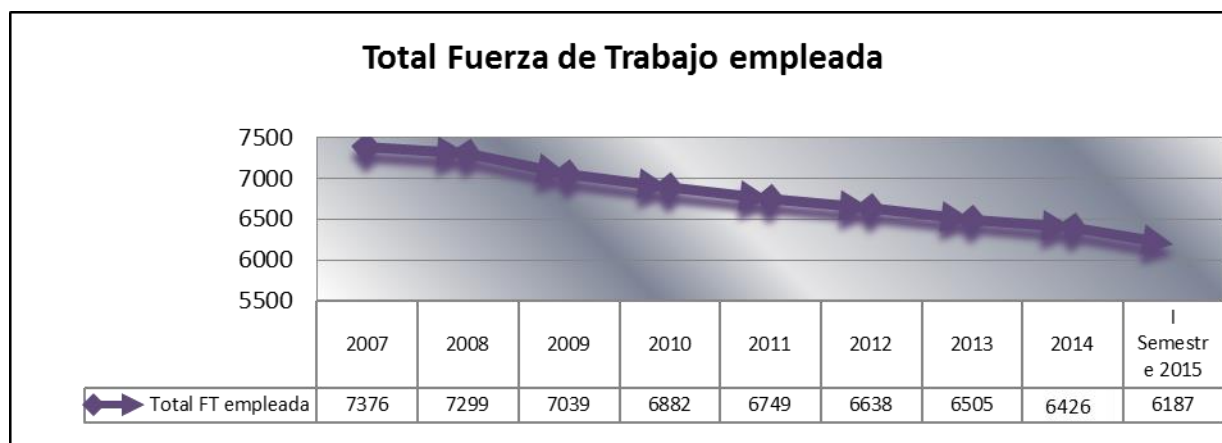


Figura # 6 Comportamiento de la fuerza de trabajo empleada
Fuente: Informe Diagnóstico de la Gestión de Capital Humano
I Semestre año 2015

Con relación a los indicadores económicos, al cierre del año 2014 los ingresos totales se cumplieron en un 98.8 % y los gastos totales estuvieron en un 94,3%. Todo esto arrojó un sobre cumplimiento de la utilidad planificada con un crecimiento del 32% con relación al plan del periodo. Los resultados alcanzados fueron de 207.435.2 MCUC, con un plan de 184.882.3 MCUC que representa un 112.2 % de cumplimiento con 22.552.9 MCUC de sobrecumplimiento, por lo que la empresa cumple con los resultados acumulados. Con relación al año anterior los resultados aumentaron en 19.545.1 MCUC (Anexo 18).

La utilidad ascendió a 91.9 MMP antes de impuesto y 56.8 MMP después de impuesto, todo esto representa que por cada peso de venta se obtenga 0.19 centavos de ganancia.

El comportamiento financiero de la empresa es positivo, presenta una solvencia de 3.09 lo que representa que puede cubrir sus deudas u obligaciones a largo plazo, tres veces. El índice de liquidez se comporta favorablemente, pues el activo circulante es 3.26 veces mayor que el pasivo circulante, lo que demuestra que es una empresa líquida, que puede hacer frente a sus deudas a corto plazo. La entidad tiene un buen equilibrio financiero al ser líquida y solvente (Anexo 19).

Con relación a los indicadores de trabajo y salario, el valor agregado crece en un 8.5 % con relación al plan del período y en un 7.2% con relación al año anterior, favorecido

con relación al plan por el aumento del valor de la producción mercantil y la disminución en el consumo material y los servicios comprados. La productividad crece en un 12.5% con respecto al plan del período y en un 8.3% con relación a igual período del año anterior. En este indicador influye el comportamiento favorable del valor agregado (Anexo 20).

El fondo de salario crece en un 8.4% y el promedio de trabajadores se comportó al 96.4%. El crecimiento del fondo de salario y el salario medio se debe al pago por resultados que se sobrecumple respaldado por la utilidad y la eficiencia alcanzada en los indicadores de fuerza de trabajo. La correlación salario medio productividad al cierre del año 2014 fue de 0.9992, siendo positiva pues es menor que 1.

Se consideró pertinente en esta etapa de caracterización de la entidad, describir el comportamiento de otros indicadores que igualmente aportaran información sobre el desempeño de la organización. En ese caso, se puede decir que al concluir el año 2014, operaron en los aeropuertos pertenecientes a ECASA un total de 88 líneas aéreas extranjeras, de las cuales 35 fueron regulares, 43 *chárter*⁵ y 10 entre cargueros y ocasionales, lo cual representó un incremento de 10 aerolíneas con relación al año anterior. Se atendieron un total de 22166 vuelos de líneas aéreas extranjeras, de estas 14449 operaron en itinerario, mientras que existieron 7717 vuelos demorados. La afectación por ECASA fue de 145 demoras para el 99.3% del cumplimiento del itinerario.

En cuanto al índice de satisfacción de clientes, se puede decir, que la ECASA durante el último quinquenio, ha mantenido un índice por encima del 95%. No obstante aún persisten las quejas por deterioro de equipaje y por el tiempo de estancia en algunos de los aeropuertos de la entidad. El criterio de los pasajeros internacionales está relacionado principalmente con la ausencia de facilidades para fumadores y no fumadores, la calidad de los servicios sanitarios y las irregularidades en la climatización de los salones, además en el servicio VIP, la escasez de lectura variada. En el caso de los pasajeros nacionales su queja está relacionada con el servicio de transporte desde y hacia la ciudad que no se presta con regularidad, los servicios gastronómicos y la disponibilidad de información aunque no es responsabilidad directa de la entidad.

En contraste con todo esto, en el proceso de evaluación del desempeño concluido en el primer semestre del año 2015, fueron evaluados 5546 trabajadores para un 96.2% de cumplimiento. De ellos, 2 fueron catalogados como deficientes mientras que 4932 recibieron la calificación de desempeño adecuado y 404 la calificación superior pero

⁵ Vuelo no regular, que no se comercializa por los canales habituales de venta. Contrastan con los vuelos regulares porque estos últimos vuelan a menudo y en horarios preestablecidos. Los vuelos *chárter* transportan usualmente a pasajeros individuales o pequeños grupos.

habría que tomar en cuenta que el proceso a veces no es lo riguroso que debería ya que:

- los jefes evaluadores incumplen con algunos aspectos del procedimiento y metodología establecida al respecto.
- existe falta de profundidad y análisis en los señalamientos ante las deficiencias, y en consecuencia, en las recomendaciones para erradicarlos.
- se realizan las entrevistas de evaluación de forma improvisada.
- la discusión de la evaluación con el trabajador, constituye un proceso más sin que contribuya a la mejora de comportamientos y desempeños.

Con relación a la capacitación y desarrollo en la entidad, es un proceso en el cual se reciben los servicios del Centro de Preparación Gerencial (PREGER) perteneciente al Ministerio del Transporte en el cual se capacitan principalmente los cuadros, funcionarios y especialistas. También existe el Centro de Adiestramiento de la Aviación, el cual se encarga de la preparación en las especialidades técnicas y específicas del sector y de los titulares de licencia aeronáutica. Otro grupo de trabajadores reciben preparación en centros de capacitación de organismos especializados y también se forman trabajadores en Centros Internacionales de Aviación.

La ECASA cuenta con instructores internos, que no son más que trabajadores de experiencia, habilitados como tal y que simultanean sus funciones profesionales con la labor educativa. Participan activamente en el cumplimiento de las acciones de capacitación, siendo responsables de la mayor parte de las tareas formativas que se realizan, en su condición de instructores adjuntos del Centro de Adiestramiento de la Aviación.

Anualmente se confecciona el plan de capacitación tomando como base las necesidades individuales de capacitación y teniendo en cuenta las brechas entre las competencias que necesita el puesto y las que poseen los trabajadores, las regulaciones aeronáuticas en materia de formación, el plan de carrera específicamente para cuadros y reservas, así como el banco de problemas tanto de servicios como técnicos, donde el papel de la capacitación es importante.

A pesar de que la planificación de los cursos se realiza teniendo en cuenta las competencias que las personas deben poseer, el proceso en sí no permite desarrollarlas, ya que se estructura de forma básica y tradicional impidiendo que se alcancen los niveles esperados en el desempeño y por ende en la productividad. La capacitación se considera una inversión a la que se le destina tiempo, recursos y esfuerzo pero necesita ajustes para que realmente logre la formación y desarrollo individualizado de las competencias que necesitan los trabajadores para lograr un

desempeño superior. En este punto es donde la autora considera que la gestión del conocimiento puede jugar un papel fundamental como herramienta para desarrollar competencias, toda vez que se implementen acciones de formación y desarrollo novedosas, que movilicen el potencial de conocimiento que posee la empresa, y a la vez permitan contribuir a la efectividad organizacional.

La ECASA tomó en cuenta, para el diseño de su Sistema de Gestión de la Calidad, la gestión por procesos, donde incluye los operativos, los de gestión y los de soporte; todos ellos identificados en el mapa de procesos de la entidad. Las entradas y salidas están definidas en las fichas de procesos correspondientes, documentos que describen el objeto de estos además de sus interacciones con los otros procesos (Tabla # 5).

Tabla # 5: Procesos de ECASA.

Procesos Operacionales	Procesos de Apoyo	Proceso para el control del Sistema de Gestión de la Calidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Servicios Aeronáuticos • Servicios en Aeropuertos a Aeronaves y Pasajeros • Aprovisionamiento de Combustibles, Lubricantes y Líquidos Especiales a las Aeronaves • Mantenimiento de la Infraestructura aeroportuaria • Gestión Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Compras y Almacenes • Planificación, Dirección y Control de la Explotación • Logística del Transporte y los Equipos Especiales • Informática • Inspecciones de la Seguridad Aeronáutica • Concertación de Contratos Económicos • Contabilidad General • Gestión Económica • Gestión del Capital Humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación, Dirección y Control del Sistema de Gestión de la Calidad.

Fuente: Elaboración propia.

El Sistema de Gestión de la Calidad está certificado desde mayo del 2004 por la firma internacional acreditada en Cuba, Buró Veritas, en conjunto con la Oficina Nacional de Normalización (órgano acreditador de la República de Cuba). El monitoreo sistemático por medio de los diferentes mecanismos de control, con participación de directivos y trabajadores, permite detectar oportunidades de mejora para el constante perfeccionamiento del desempeño organizacional.

Los especialistas afirman que a pesar de gestionar la calidad e incluso, estar certificado nacional e internacionalmente (ONN y BVC), el resultado de la gestión de los procesos hacia un fin común: la satisfacción del cliente, no es seguida directamente por la alta gerencia, por lo que no son visibles los resultados para la mejora continua. Todo el proceso se encuentra documentado, se llevan registros semestrales, sin embargo, los resultados no son tomados en cuenta en la toma de decisiones a nivel empresarial y solo constituyen evidencias ante las auditorías. Se reconocen resultados positivos en

este sentido en el proceso de servicios aeronáuticos pero no en la generalidad de los procesos de la organización.

La ECASA, además, está inmersa en la implementación del Sistema de Gestión Medio Ambiental y en el proceso de certificación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, el cual se encuentra implantado desde hace varios años, realizando los ajustes pertinentes para lograr el tratamiento a los recursos humanos de forma integral, concentrando lo que tradicionalmente se manejaba por separado en áreas como personal, capacitación, organización del trabajo, salarios, seguridad del trabajo, entre otras, en un sistema donde el centro es el hombre y los planes y las acciones interactúan coherentemente entre sí y con el resto de los sistemas existentes en la organización. Este último sistema se encuentra en espera de auditoría de pre-certificación por parte de la Oficina Nacional de Normalización, aunque deben continuar trabajando en la mejora continua de este proceso para que la implementación sea exitosa y conlleve a la certificación.

Por último comentar, que en la entidad existe el manual del Sistema de Gestión de Comunicación Empresarial, el cual tiene definido como uno de sus objetivos: desarrollar y motivar a los empleados de ECASA, teniendo como base el desarrollo de la gestión del conocimiento y los distintos planes de la misma, lo cual posibilitará el aumento de su sentido de pertenencia hacia la organización y que ésta se revierta en un mejoramiento de la calidad de los servicios; lo cual aunque es una declaración formal, evidencia la introducción de términos relacionados con el tema objeto de la investigación y que la alta dirección no es ajena al sistema de gestión del conocimiento.

Como conclusión de la etapa I en su conjunto, se puede decir que existen elementos en la entidad que favorecen el cumplimiento de los objetivos que persigue la investigación y otros que dificultan su puesta en práctica y que deben ser objeto de análisis y acción para que se revierta esta situación, en aras de la consecución de los intereses propuestos.

2.3.2. Etapa II: Diagnóstico, análisis y procesamiento de la información.

2.3.2-a) Determinación de los indicadores de efectividad organizacional.

Como se comentó a inicios del capítulo, se le aplicó a los directivos una encuesta con 23 indicadores para que identificaran cuáles de ellos tenían impacto en la efectividad organizacional. La tabla # 6, muestra los resultados obtenidos.

Como se observa en la tabla, los 23 indicadores propuestos determinan la efectividad organizacional en la ECASA, lo que algunos con mayor peso que otros. En este caso, 14 de ellos, fueron seleccionados por el 100% de los encuestados.

Tabla # 6. Resultados de la encuesta para la determinación de indicadores de efectividad.

No	INDICADORES	SI	NO	Impacto		
				bajo	medio	alto
1.	Índice de Satisfacción Laboral	100	0	0	8,70	91,30
2.	% Cargos vacantes	73,91	26,09	26,09	43,48	4,35
3.	Evaluación del desempeño	100	0	0	21,74	78,26
4.	% Movilidad del personal	78,26	21,74	8,70	56,52	13,04
5.	Índice de accidentalidad	82,61	17,39	21,74	47,83	13,04
6.	Tiempo de estancia de pasajeros en las terminales aéreas	100	0	0	0	100
7.	Índice de satisfacción de los clientes externo	100	0	0	0	100
8.	Productividad	100	0	0	26,09	73,91
9.	Índice de ausentismo	86,96	13,04	21,74	52,17	13,04
10.	Índice de Fluctuación potencial	86,96	13,04	8,70	52,17	26,09
11.	Cumplimiento del itinerario	100	0	0	21,74	78,26
12.	Índice de Trabajadores capacitados	100	0	21,74	47,83	30,43
13.	Clima laboral	100	0	26,09	30,43	43,48
14.	Índice de Retención de empleados	86,96	13,04	21,74	43,48	34,78
15.	Gasto de Salario por peso de Valor agregado	100	0	0	47,83	52,17
16.	Plan acumulado de utilidad en la empresa	100	0	0	21,74	78,26
17.	Satisfacción del cliente interno	91,30	8,70	17,39	43,48	30,43
18.	Reclamaciones	100	0	0	0	100
19.	Cumplimiento de planes de Mantenimiento de equipos y sistemas	47,83	52,17	21,74	17,39	8,70
20.	Demoras en el itinerario de los vuelos imputables a la empresa	100	0	0	0	100
21.	Disponibilidad, actualización y suministro de información aeroportuaria, aeronáutica y meteorológica.	100	0	0	13,04	86,96
22.	Índice de Seguridad aeronáutica	73,91	26,09	13,04	30,43	30,43
23.	Coefficiente de Disponibilidad técnica de equipos especiales	100	0	0	26,09	73,91

Fuente: Elaboración propia

Al evaluar el nivel de impacto de estos indicadores en una escala de bajo, medio y alto, 4 de ellos, fueron calificados de “alto impacto” por el 100% de los encuestados. En ese caso están: tiempo de estancia de los pasajeros en las terminales, índice de satisfacción del cliente externo, reclamaciones y demoras en el itinerario de los vuelos imputables a la empresa; otros 8 fueron clasificados de alto impacto por más del 50% de los encuestados. Estos indicadores se polarizan a dos importantes vertientes, una relacionada con el propio desempeño de las personas en el trabajo y son los referidos a índice de satisfacción laboral, evaluación del desempeño y productividad. El resto se refieren a los resultados propios del servicio que brinda la entidad y son: cumplimiento del itinerario, gasto de salario por peso de valor agregado, plan acumulado de utilidad en la empresa, disponibilidad, actualización y suministro de información aeroportuaria, aeronáutica y meteorológica y coeficiente de disponibilidad técnica de equipos especiales.

Con relación a los indicadores: índice de trabajadores capacitados y clima laboral, no hubo correspondencia entre la selección como determinante de la efectividad y su nivel de impacto, ya que aunque fueron seleccionados por el 100% de los encuestados, se consideró bajo el nivel de impacto, según criterio del 21,74 % de los encuestados en el primer caso y 26.09 % en el segundo.

Existe otro grupo de indicadores que indistintamente son señalados con bajo, mediano o alto impacto. Estos indicadores no permiten identificarlos con un impacto significativo a pesar de haber sido clasificados como determinantes en la efectividad, pero refuerzan lo planteado en la literatura sobre la efectividad organizacional que es una variable en la que inciden múltiples factores y que depende de las aristas de análisis.

Finalmente se realizó una dinámica grupal, con el objetivo de llegar por consenso, al listado final de los indicadores que mayor impacto tuvieran en la efectividad organizacional de la ECASA, quedando después del análisis, los 12 indicadores siguientes:

1. Índice de Satisfacción Laboral
2. Evaluación del desempeño
3. Tiempo de estancia de pasajeros en las terminales aéreas
4. Índice de satisfacción de los clientes externos
5. Productividad
6. Cumplimiento del itinerario
7. Índice de trabajadores capacitados
8. Gasto de salario por peso de valor agregado
9. Plan acumulado de utilidad en la empresa
10. Reclamaciones
11. Demoras en el itinerario de los vuelos imputables a la empresa
12. Disponibilidad, actualización y suministro de información aeroportuaria, aeronáutica y meteorológica.

Fueron eliminados los indicadores clima laboral y coeficiente de disponibilidad técnica de equipos especiales ya que los encuestados consideraron que el clima laboral podría evaluarse en el índice de satisfacción laboral y el relacionado con la disponibilidad técnica era muy específico de un segmento de trabajadores y dependía en muchos casos de la compra de piezas que se encontraban en déficit en el país y no de la participación activa de los trabajadores o la propia gestión de la entidad.

2.3.2- b) Identificación y validación de competencias claves de la organización.

Para la identificación y validación de las competencias claves de la organización, se determinó el Comité de Competencias que sugiere la Norma 3000 seleccionando de

forma rigurosa a cada uno de sus miembros, entre los cuales se encuentra la autora de esta investigación. Su composición finalmente fue la siguiente:

Tabla # 7: Composición de comité de competencias de ECASA.

Miembros del Comité de Competencias de ECASA		
	Nombre	Cargo
Presidente	Laura Betancourt Ordaz	Directora de Capital Humano
Miembros	Liset Urgelles Carreras	Especialista Principal de Capacitación
	Alyane Díaz Rodríguez	Psicóloga A Laboral
	María Alicia Cruz Morales	Especialista B en Gestión RRHH (EP)
	Olga Lidia Guerrero Lazo	Jefe Departamento de Cuadros

Fuente: Elaboración propia

Las edades de los miembros del comité de competencias oscilan entre 40 y 56 y acumulan entre 10 y 20 años de experiencia en el sector de la aviación, específicamente en la ECASA.

Como primer paso fueron analizados por los miembros del comité de competencias, los documentos rectores de la entidad de forma individual, para la comprensión del rumbo estratégico de la empresa y de los conocimientos, habilidades y competencias en general que deben tener los trabajadores y que son imprescindibles para que la organización logre alcanzar sus objetivos. El protocolo establece luego, realizar una entrevista a trabajadores expertos y con vasta experiencia en el desempeño en áreas operacionales vinculadas directamente al servicio, así como a los miembros del Consejo de Dirección. Esta entrevista tuvo como objetivo esencial que los miembros del comité de competencias, que en su totalidad pertenecen al área administrativa, obtuvieran información sobre las principales competencias necesarias para el desempeño general de la entidad, y que esta pesquisa tuviera como fuente a los trabajadores que realizan directamente las actividades principales. Aunque los miembros del comité de competencias tienen experiencia en la selección del personal, en el estudio y análisis de puestos de trabajo y en el diseño de procedimientos, fue esencial para la determinación de las competencias claves, el criterio de expertos en el sector de la aviación.

Fueron entrevistados en este caso el 100% de los miembros del consejo de dirección y 7 trabajadores de experiencia y prestigio en la empresa. Estos trabajadores fueron elegidos por el comité de competencias, cumpliendo el requisito de ser graduados universitarios, llevar 20 años o más en la entidad y tener un dominio amplio de la misma, así como de su personal. Los resultados de las entrevistas se compartieron entre todos los miembros del comité de competencias, con el objetivo de homogenizar

criterios en cuanto a los elementos de desempeño comunes a todos los puestos que pudieran contribuir a la definición de competencias claves.

Como tercer paso se realizó una tormenta de ideas, utilizando el método de rueda libre para obtener de forma espontánea todas las competencias que se consideraban claves para la entidad, partiendo del hecho que los miembros del grupo conocían el tema, el objetivo que se perseguía y tenían información detallada al respecto.

Los miembros del comité de competencias mencionaron las competencias que, después del análisis de los documentos rectores de la entidad y de conocer los resultados de las entrevistas realizadas, consideraban eran representativas de lo que todos los trabajadores de la entidad debían realizar para alcanzar el desempeño adecuado. Se propusieron un total de 48 competencias, pasando después a utilizar el método de reducción de listado para lograr el consenso con relación a las mismas y que en el listado, no existieran competencias contenidas unas en otras.

Se realizaron 2 preguntas filtro para facilitar el análisis de los miembros del comité de competencias en función de la reducción del listado. Estas fueron:

1. ¿Cuáles de las competencias mostradas no deben faltar en cualquier puesto, porque de ser así las funciones no se realizarían con la calidad requerida?
2. ¿Cuáles de estas competencias se asemejan?
3. ¿Se considera que alguna competencia puede formar parte de otra?

Las competencias reducidas según el criterio de la mayoría, se encerraron en corchetes quedando como se refleja a continuación. (Figura # 7)

1. [Capacidad de análisis]	25. Capacidad de dar cuenta
2. Gestión de recursos	26. Capacidad de aprendizaje y desarrollo profesional
3. Rigor profesional	27. Integridad
4. Comunicación interpersonal	28. Autocontrol
5. Sensibilidad hacia el cliente	29. [Capacidad para aprender]
6. [Interactuar en el trabajo]	30. [Adaptabilidad]
7. Sensibilidad organizacional	31. Adhesión a normas y políticas
8. [Autodesarrollo]	32. [Gestión medioambiental]
9. Trabajo en equipo	33. Conocimientos del tema de seguridad y prevención de riesgos
10. Responsabilidad	34. Conocimientos sobre el plan de emergencia y contingencia
11. [Motivación de logro]	35. Ofimática
12. [Confianza en sí mismo]	36. [Sentido de pertenencia al sector]
13. [Ética]	37. Adaptación al cambio
14. Preocupación por la imagen	38. Creatividad
15. Honestidad	39. [Compromiso]
16. Sensibilidad medioambiental	40. Identificación con la empresa
17. Conocimientos de aspectos medioambientales	41. [Planificación , organización y control]
18. [Disposición y capacidad para el aprendizaje]	42. Prudencia
19. [Capacidad de planificar y organizar]	43. Toma de decisiones
20. [Orientación al cliente]	44. [Búsqueda de información]
21. Solución de problemas	45. Idioma Ingles
22. Ejemplaridad	46. Entorno aeroportuario
23. [Búsqueda de la excelencia]	47. Actitud de servicio
24. Cultura general	48. Compromiso con el aprendizaje continuo

Figura # 7: Competencias claves propuestas en tormenta de ideas y reducción de listado. Fuente: Elaboración propia

Efectuada la reducción de listado y quedando aún, un número considerable de competencias y diversidad de criterios, se decidió realizar una votación ponderada para obtener consenso y determinar aquellas que por criterio de la mayoría, debían considerarse como competencias claves de la organización.

En la votación ponderada cada miembro del grupo debe tener una cantidad de puntos 1,5 veces mayor que el total de opciones para distribuir. En este caso cada participante miembro, tuvo un total de 48 puntos para distribuir entre las 32 opciones de competencias (Anexo 21). Con el resultado de la votación se realizó una sesión de trabajo en la que cada uno emitió sus criterios, decidiendo, que se podían eliminar algunas competencias que obtuvieron una puntuación muy baja por lo que quedaron 18 competencias a analizar (Anexo 22). De esta forma el listado fue reduciéndose por consenso, quedando identificadas finalmente las 13 competencias que se muestran en la figura # 8.



Figura # 8: Competencias claves finales determinadas por el comité de competencias. Fuente: Elaboración propia

Una vez establecido por consenso las 13 competencias claves, se realizó la validación de las mismas. Para ello se utilizó el criterio de jueces como técnica. Se seleccionaron 5 jueces dentro del grupo de trabajadores de experiencia y con dominio de las operaciones del sector aeronáutico.

A los jueces se les presentó una escala de valores en la que aparecen las 13 competencias seleccionadas. Ellos debían valorar el grado de importancia de las competencias seleccionadas para el desempeño en cada uno de los puestos de trabajo de la organización. Los valores a determinar fueron entre nada importante, poco importante, medianamente importante, importante y muy importante.

El resultado obtenido de la valoración realizada por los jueces se analizó a través del coeficiente de correlación, para constatar la confiabilidad de los criterios emitidos por ellos y la validez de las competencias seleccionadas, además se analizaron dos medidas de tendencia central: la moda y la media. (Tabla # 8)

Tabla # 8: Coeficiente de correlación entre el criterio de los jueces sobre las competencias claves.

	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5
Juez 1	1				
Juez 2	0.50069396	1			
Juez 3	0.84327404	0.675	1		
Juez 4	0.50069396	1	0.675	1	
Juez 5	0.76200076	0.64257546	0.64257546	0.64257546	1

Fuente: Elaboración propia

El valor que arrojó el coeficiente de correlación al analizar el criterio de jueces sobrepasaba la cifra de 0.3 lo que indica que existe cierta correlación. En el 80% de los casos los valores fueron superiores a 0.6 lo que indica una correlación altamente significativa ya que los valores altos de un conjunto se relacionan con los del otro, demostrando la existencia de una correlación positiva y que existe homogeneidad entre los criterios dados por los diferentes jueces, además asegura la confiabilidad de las competencias seleccionadas.

Con relación a las medidas de tendencia central el 30,7% de las competencias fueron valoradas como 4 lo cual en la escala representa importante, mientras que en el 69,3% restante la moda fue 5 que representa muy importante. En cuanto al promedio el 53,84% de las competencias obtuvo el valor 5, y el resto osciló entre 3.8 y 4,6 lo cual demuestra que fueron evaluadas como importantes. Complementando los resultados se validaron así las competencias claves seleccionadas, luego se describieron, se determinaron sus niveles y se plasmaron finalmente en el modelo establecido (Anexo 23).

Finalmente, las competencias identificadas fueron clasificadas por la autora, tomando en cuenta la clasificación que sugiere el modelo de Dirección Estratégica por Competencias de Eduardo Bueno, como parte del proceso de rediseño del mismo (Figura # 9).



Figura # 9. Clasificación según modelo de Dirección Estratégica por Competencias Bueno, 1997. Fuente: Elaboración propia

2.3.2- c) Relación de indicadores de efectividad organizacional con competencias claves.

Para determinar la relación entre las competencias claves y los indicadores de efectividad definitivos, se realizó una técnica de debate dirigido con los miembros del Consejo de Dirección, teniendo en cuenta que se caracterizan por intereses comunes, experiencia en la aviación, y capacidades similares. El objetivo principal fue realizar un intercambio de ideas e información sobre el tema con la participación activa de todos y dejar establecida, por consenso, la relación existente.

Los miembros del grupo conocían con antelación el objetivo perseguido en esta fase, pues ya se les había comentado, una vez que se les pidió su colaboración en las fases anteriores para la identificación de los indicadores de efectividad y la determinación de competencias claves de forma independiente. La conducción de la sesión fue desarrollada por la autora. En este caso se repasaron los resultados obtenidos hasta el momento y se les presentó una primera aproximación de lo que, a juicio de la autora, podía relacionarse, estimulando así las ideas de los participantes y logrando diversas interpretaciones y relaciones entre las variables objeto de análisis.

La pregunta esencial para el análisis fue la siguiente ¿qué competencias claves contribuyen al desarrollo adecuado de los indicadores de efectividad? De ella se derivó otra ¿los indicadores de efectividad se relacionan con más de una competencia y viceversa? Los miembros del grupo estuvieron de acuerdo en que existían varias competencias que incidían en distintos indicadores de efectividad y aunque hubo desacuerdo en algunos puntos, los criterios emitidos por todos, permitieron al final de la

sesión, obtener consenso sobre el tema discutido. De esta forma quedaron definidas las competencias que potencian determinados grupo indicadores de efectividad (Figura # 10).

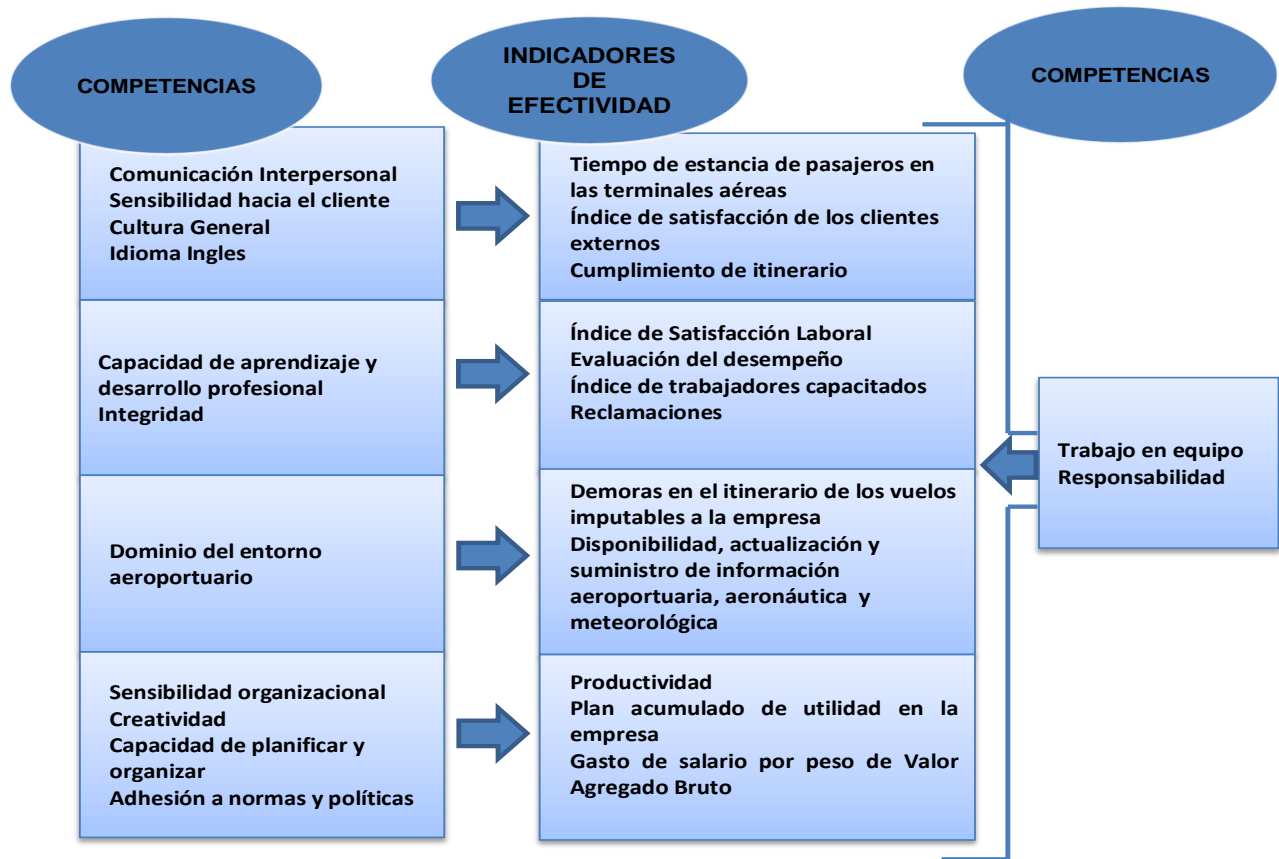


Figura #. 10 Relación de competencias claves con indicadores de efectividad organizacional. Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, dos de las competencias definidas, tienen incidencia en todos los indicadores y son la responsabilidad y el trabajo en equipo. Estos indicadores se consideran indispensables para el logro de las metas organizacionales, al plantear los miembros del consejo de dirección, que la empresa ha alcanzado resultados por la participación consiente y responsable de todos sus miembros, sea cual fuese su posición, trabajando de forma cohesionada y en equipo.

Finalmente se llegó al consenso, de que aunque se defina el grupo de competencias que potencian de manera directa a determinado grupo de indicadores de efectividad, no limita a que muchas de ellas tengan algún impacto fuera del grupo indicado.

2.3.2- d) Valoración del estado actual de la gestión del conocimiento.

Tomando en cuenta los bloques de preguntas definidos anteriormente para el análisis de la gestión del conocimiento, se presenta a continuación los resultados, partiendo de una caracterización del perfil de los encuestados y de la institución

Perfil del directivo y del trabajador (Anexos 24 y 25).

Del total de directivos encuestados el 91,3% corresponde al segundo nivel de dirección y el resto al primer nivel. El 86% pertenece al sexo masculino. El 78,2% son mayores de 46 años y el 21,8% restante tiene edades comprendidas entre los 36 y 45 años de edad. Prevalece el nivel superior entre los directivos correspondiendo a un 69,5% aunque hay un 4,3 % que solo es graduado de duodécimo grado. Cabe señalar que aunque predomina la educación superior, en el caso de la preparación postgraduada sólo el 13% ha cursado alguna Maestría. Las especialidades que predominan son la Licenciatura en Economía con un 17,5%, un 13% es graduado de Licenciatura en Comunicación social y un 8% ostenta título de Licenciado en Educación. Un por ciento similar es graduado de especialidades de la aviación.

En cuanto a la experiencia en el puesto el 21,7% tiene entre 11 y 20 años en el cargo que ocupa, un 34,8% entre 6 y 10 años y el 42,5 % tiene entre 1 y 5 años. Este análisis muestra que la mayor parte de los directivos tiene poco tiempo en el cargo, no obstante más del 60% tiene entre 3 y 10 años de experiencia en otros puestos antes de ocupar los cargos directivos actuales. Otro dato de interés es que no hay directivos con menos de 35 años en el Consejo de Dirección de la Empresa, lo cual indica que para ocupar puestos de esa categoría se designan personas con madurez y experiencia en el sector.

Los trabajadores presentan ciertas similitudes con los directivos tales como que el mayor por ciento corresponde al sexo masculino pero esta vez en menor proporción 55,7%. Esto destaca que aunque las mujeres se encuentran representadas en el Consejo de Dirección, su presencia no se compara con los niveles de ocupación de los hombres en los cargos directivos. En los trabajadores el rango etario predominante es el de mayor de 46 años.

En cuanto al nivel de escolaridad son proporcionales los porcentajes representados ya que el 31,7% ostenta nivel superior, el 36,7% es graduado de alguna especialidad técnica de nivel medio y el 31,4% culminó solamente sus estudios de duodécimo grado. En cuanto a títulos académicos solo el 2,1% tiene cursada una maestría. Con relación a los años de experiencia el 27,5% tiene entre 1 y 5 años de experiencia ,el 35,26% lleva

entre 6 y 10 años en la entidad, mientras que el 29,65% tiene entre 11 y 20 años de experiencia en el cargo y solo un 7,4 % tiene de experiencia más de 20 años.

Perfil de la institución. (Anexos 26 y 27)

En la identificación de los rasgos competitivos y organizativos que distinguen a la organización, que es el objetivo principal de este acápite, los directivos centran sus respuestas en lo referido al enfoque competitivo distintivo, en la diferenciación por calidad y en la diferenciación por adaptabilidad al cliente. En el primer caso referido a la calidad confluyen el 78,26% de las respuestas, lo que indica un alto nivel de coincidencia en la opinión de los encuestados.

En el caso de los trabajadores las respuestas tienen una mayor variabilidad pues son definidos todos los ítems por algunos de los encuestados, aunque coinciden con los directivos en que existe diferenciación por calidad, ya que en este criterio se estuvo el mayor porcentaje 41,01%, seguido de la eficiencia operacional con un 27,55%. En el caso de la eficiencia operacional y la innovación difieren los trabajadores y los directivos pues estos últimos no le conceden ningún porcentaje a estos criterios.

Al analizar el enfoque organizativo distintivo, los criterios de los directivos se concentran en 4 de las opciones de respuestas, dándole el 56,52% al enfoque basado en procesos y el 26,08% al basado en competencias. El 13,04% y 4,35% restantes, son para el enfoque centralizado y el de aprendizaje permanente respectivamente.

En los trabajadores nuevamente las respuestas se caracterizan por su variabilidad, ya que son tomadas en cuenta todas las opciones de la escala. Estos coinciden con los directivos en que prevalece el enfoque basado en procesos y el enfoque basado en competencias, pero le dan menos peso al de proceso (29,22%) y más al de competencias (37,08%). Los trabajadores también consideran en un 5,65% que la entidad se distingue por la centralización, un 2,44% por la descentralización y un 3,06% considera que existe una transición entre la centralización y la descentralización. Por otra parte el 3,25% señala el enfoque basado en valores, el 12,17% basado en conocimientos y el 7,09% en aprendizaje permanente.

Los resultados obtenidos en este acápite refuerzan algunos aspectos identificados en la caracterización realizada a la entidad. La ECASA hace más de 10 años certificó el Sistema de Gestión de la Calidad, lo cual puede ser la razón por la que señalen este enfoque como preponderante en la organización.

Por otra parte, que se identifique por los directivos y trabajadores el enfoque basado en competencias con un valor significativo, y que sea señalado por una parte de los

encuestados el aprendizaje permanente y el basado en conocimientos reafirma la pertinencia de la investigación, ya que estos temas que son la base para la introducción en la organización de la gestión del conocimiento. Estos resultados corroboran parte de la información presentada en la etapa # 1 pues los miembros de la organización reconocen a las competencias laborales como componente en la gestión de la empresa, lo cual responde al proceso de implantación de la Norma Cubana de la familia 3000 relacionada con el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en el cual se encuentra inmersa la entidad.

I- Comprensión sobre el tema (Anexos 28 y 29)

En este acápite, se estudió la comprensión de los miembros de la organización con relación al tema. El 56,55% de los directivos afirman conocer qué es el conocimiento. En los trabajadores, aunque las respuestas oscilaron entre criterios desfavorables y favorables, evidencia que el 52,32% de ellos, también tiene dominio sobre el tema en cuestión.

Con relación al valor del conocimiento para la entidad, los directivos en su totalidad señalaron que tienen conciencia de la importancia de este recurso y el 75,51% de los trabajadores también la reconocen.

Sobre GC, propiamente dicho, los criterios fueron desfavorables teniendo en cuenta que solamente el 17,4% de los directivos manifestaron tener dominio de lo que significa este enfoque de gestión. En cuanto a los trabajadores, los criterios fueron similares ya que sólo el 13,36% de los trabajadores afirman conocer esta práctica.

El dominio de las herramientas utilizadas para la gestión del conocimiento nuevamente arrojó resultados desfavorables, evidenciando que el 82,6 % de los directivos no conoce las mismas. En cuanto a los trabajadores, aunque existe mayor variabilidad en las respuestas igualmente el porcentaje mayor (47,19%) correspondió a que no conocen las herramientas de gestión del conocimiento.

En la última pregunta, sobre el conocimiento de los miembros de la organización sobre el tema, las respuestas de los directivos fueron desfavorables en un 78,3%. En el caso de los trabajadores, solo el 18% considera que directivos y trabajadores en su conjunto conocen qué es la gestión del conocimiento.

Las conclusiones a las que se puede arribar con este bloque de preguntas es que de manera general tanto directivos como trabajadores dominan lo qué es conocimiento y su importancia en el ámbito laboral en el que se desarrollan, aunque en contraposición

con este resultado, existe un desconocimiento general sobre lo que es la gestión del conocimiento y las herramientas que se utilizan para llevarla a vías de hecho.

II- Intención de la empresa con relación al tema (Anexos 30 y 31)

Este acápite tiene el propósito de conocer las posibilidades de desarrollo de la gestión del conocimiento en la organización. El análisis realizado arrojó que el 100% de los directivos considera que la gestión del conocimiento forma parte de la proyección estratégica de la entidad, sin embargo en los trabajadores sólo el 0,81% coincide con ese criterio.

Las diferencias significativas en este resultado, se relacionan con que los directivos han valorado con anterioridad la posibilidad de implementar la gestión del conocimiento, al existir un estudio previo realizado en el nivel central de la ECASA comentado en el capítulo I (Portal, 2011), en el cual se valoró la posibilidad de su inserción en la organización. Sin embargo, la evidencia física demuestra que no está formalizada la gestión del conocimiento como práctica en la entidad, por lo que el criterio emitido por los trabajadores es válido. No obstante la alta dirección de la empresa ha mostrado interés en la aplicación directa de los resultados obtenidos en la investigación para la inserción paulatina de la gestión del conocimiento en el accionar de la organización, pues en la revisión documental se pudo constatar que explícitamente no consta la aplicación de la gestión del conocimiento en el diseño estratégico, pero, que los pasos que se han dado han logrado que los directivos interioricen la importancia del tema y lo visualicen como parte de la estrategia empresarial.

Al referirse a la existencia de personas en la empresa que consideran necesario que se trabaje bajo un enfoque de gestión del conocimiento, los directivos emitieron respuestas favorables para un total de 86,96%. Los trabajadores por su parte, aunque tuvieron mayor variabilidad en sus respuestas, respondieron también favorablemente en un 69,14%.

En cuanto a si la empresa requiere implementar procesos de gestión del conocimiento las respuestas de los directivos fueron entre 3 y 5 lo cual se considera favorables pues 52,17% así lo considera. En tanto las respuestas de los trabajadores fluctúan a todo lo largo de la escala, no obstante el 68,51% se concentra en el máximo valor.

Sobre la decisión de implementar la gestión del conocimiento el 100% de los directivos emitió su total acuerdo, mientras que en los trabajadores nuevamente existió variabilidad en las respuestas, pero el 80,25% de los encuestados opinó favorablemente.

Con relación al desarrollo de competencias y cómo la gestión del conocimiento contribuye a ello, en el caso de los directivos predominaron las respuestas positivas en un 56,52%. Los trabajadores al referirse al tema, como en los casos anteriores, emitieron respuestas variables, no obstante predominaron los valores positivos en la escala con un 74,9%.

La última pregunta, orientada a valorar si la gestión del conocimiento ayudaría en la toma de decisiones a los directivos y en el desempeño diario a los trabajadores, tuvo como objetivo comparar sus resultados con los de la pregunta anterior; teniendo en cuenta que al desarrollar competencias los directivos toman mejores decisiones y los trabajadores se desempeñan mejor en su trabajo. En el caso de los directivos, las respuestas fueron favorables concentradas en un 69,57%. En los trabajadores fueron igualmente variables pero concentradas en un 75,8% de forma favorable.

Como resumen de este acápite, se puede observar que existe intención por parte de directivos y trabajadores en aplicar la gestión del conocimiento. Reconocen que sería útil a todos según sus funciones y que ésta permitiría desarrollar las competencias claves que se necesitan, solo se necesitaría dejar formalizada esta intención, en la proyección estratégica de la entidad.

III- Requerimientos para emprender la iniciativa.

En este acápite se identifican los aspectos esenciales que a juicio de los encuestados se necesitan para desarrollar la gestión del conocimiento en la entidad, estableciendo un nivel de prioridad entre ellos.

El 100% de los directivos consideran como requerimientos para emprender iniciativas de gestión del conocimiento en la ECASA con una alta prioridad los siguientes:

- a. Entender bien en qué se basa la nueva lógica de gestión.
- b. Sustentarlo en la estrategia de la empresa.
- c. Diseñar programas de capacitación en el tema tanto para los directivos como el resto del personal.
- d. Implementar programas de capacitación en el tema tanto para los directivos como el resto del personal.
- e. Crear una cultura de gestión y socialización del conocimiento.
- f. Metodologías que guíen el proceso.
- g. Liderazgo que impulse y mantenga vivo el proyecto.

El resto de los requerimientos obtuvieron respuestas variables, aunque en todos los casos más del 70% de los directivos considera que los requerimientos siguientes tienen una prioridad entre media-alta:

- h. Intercambio de experiencias con otras empresas que demuestren la factibilidad y beneficios.
- i. Consultores expertos que apoyen.
- j. Infraestructura computacional (redes, Internet, intranet que como soporte técnico).
- k. Sistemas de medición de intangibles para su evaluación.

En el caso de la infraestructura computacional, ninguno de los directivos le dio prioridad alta lo cual se relaciona con el hecho de ser una entidad con una infraestructura sólida en ese sentido, en la cual los trabajadores administrativos en su totalidad tienen una computadora personal para el desempeño de sus funciones, con conexión a internet en los casos autorizados y correo electrónico con alcance nacional o internacional en dependencia de las funciones. Existen también medios de cómputo en todas las áreas operacionales que así lo requieren. El resto de los requerimientos que no fueron evaluados con alta prioridad, la autora considera que es causa del desconocimiento sobre el tema y las experiencias negativas en consultorías que provocan cierto escepticismo.

En los trabajadores las respuestas tuvieron mayor variabilidad e incluso existieron algunos requerimientos que no fueron señalados por algunos de ellos. Los requerimientos que obtuvieron mayor prioridad son los referidos a sustentar la GC en la estrategia de la empresa, diseñar e implementar acciones de capacitación para desarrollarla, crear metodologías que guíen el proceso y un liderazgo que lo apoye. Todo ello se corresponde con lo que la bibliografía sobre el tema señala para que se desarrolle con éxito la práctica y es precisamente la participación activa de la alta dirección y su asentamiento en la estrategia empresarial.

Coinciden con los directivos en darle menor prioridad a temas como el intercambio de experiencias con otras empresas que demuestren la factibilidad y beneficios, consultores expertos que apoyen y sistemas de medición de intangibles para su evaluación. En contraposición con los criterios de los directivos le restan importancia a entender bien en que se basa la nueva lógica de gestión y le conceden mayor valor a la infraestructura computacional. A criterio de la autora esta conducta viene dada por el hecho de que los trabajadores deben asumir algunas acciones, aun sin entenderlas, solo porque es decisión de la alta dirección, y en el caso de la infraestructura informática porque son encuestados los trabajadores a nivel nacional y en algunas provincias del interior del país existen dificultades con la conexión a internet y el equipamiento no responde al criterio de modernidad y masividad que existe en las UEB situadas en la capital.

IV- Prácticas de GC desarrolladas en la entidad.

En la encuesta se utilizó una pregunta filtro para determinar si se desarrollaban algunas prácticas de gestión del conocimiento en la entidad. En este caso el 100% de los directivos consideran que se han realizado acciones relacionadas con la gestión del conocimiento, sin embargo solo el 62,67% de los trabajadores apoya este criterio. (Anexo 32)

Las tres preguntas siguientes a la pregunta filtro estaban orientadas a los encuestados que respondieron afirmativamente la anterior, en este caso, el 100% de los directivos y el 62,67% de los trabajadores. En estas preguntas se relacionaron el conjunto de procesos y herramientas con las que trabaja la gestión del conocimiento, con el objetivo de que identificaran cuáles de ellos, la entidad ya había utilizado, así como los obstáculos y beneficios que reconocían para el desarrollo de esta práctica hasta el momento.

En la tabla # 9 se muestra la respuesta de los directivos. Como puede observarse existe variabilidad en las mismas, ya que algunos consideran que sí se desarrollan los procesos presentados y otros no. Sólo en dos casos, las respuestas son radicales como es el caso de la identificación de conocimientos y expertos donde el 100% considera que sí se realiza y con relación a la creación de comunidades de aprendizajes la totalidad de los directivos considera que no se realiza.

Tabla # 9: Porcentaje de respuestas con relación a la implementación de los procesos y sistemas de gestión del conocimiento por parte de los directivos.

Procesos y Sistemas para la Gestión del Conocimiento	Sí	No
Identificación de conocimientos y expertos.	100%	0
Herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos.	52.17%	47.83%
Adquisición de conocimientos externos e internos.	60.87%	39.13%
Desarrollo de conocimientos en actividades fundamentales (procesos).	39.13%	60.87%
Sistemas/Herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional	26.09%	73.91%
Sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos.	82.61%	17.39%
Creación de comunidades de aprendizajes y/o práctica.	0	100%
Sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales	56.52%	43.48
Gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos.	17.39%	82.61%
Sistemas de toma de decisiones basados en conocimientos.	8.70%	91.30%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el SPSS

En el caso de los trabajadores las respuestas presentan mayor variabilidad aunque existen procesos en los que se muestra homogeneidad en las opiniones. En los trabajadores los procesos fueron desglosados para mayor comprensión del tema (Anexo 33). El promedio de respuestas de cada uno de los procesos se muestra en la tabla siguiente:

Tabla # 10: Porciento de respuestas con relación a la implementación de los procesos y sistemas de gestión del conocimiento por parte de los trabajadores.

Procesos y Sistemas para la Gestión del Conocimiento	Sí	No
Identificación de conocimientos y expertos.	78.67%	21.33%
Herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos.	25.96%	73.62%
Adquisición de conocimientos externos e internos.	100%	0
Desarrollo de conocimientos en actividades fundamentales (procesos).	85.80%	14.20%
Sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos.	65.68%	34.32%
Sistemas/Herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional	74.14%	25.86%
Creación de comunidades de aprendizajes y/o práctica.	59.90%	38.42%
Sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales	95.01%	5.08%
Gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos	78.67%	20.72%
Sistemas de toma de decisiones basados en conocimientos	70.88%	29.13%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el SPSS

Los trabajadores consideran que se realizan los procesos de adquisición de conocimientos externos e internos al obtener una respuesta positiva en el 100% de los encuestados. Se puede afirmar al obtener porcentos favorables (+ del 75%) que se utilizan la identificación de conocimientos y expertos, el desarrollo de conocimientos en actividades fundamentales, los sistemas de aprendizaje basados en competencias laborales y la gestión y operacionalización de procesos basados en competencias.

A juicio de la autora en la entidad, sí se realizan procesos de gestión del conocimiento pero de forma aislada, sin darle la intención de un proceso organizado y concebido para el logro de resultados en la organización.

V- Obstáculos que enfrenta la inactiva.

En este inciso los encuestados debían evaluar en orden de importancia los obstáculos que dificultan el proceso de gestión del conocimiento en la entidad, siendo 1 el de mayor importancia y 8 de menor importancia. Los intervalos de respuestas con importancia máxima son los comprendidos entre 1 y 4 y los de importancia mínima entre 5 y 8.

En el caso de los directivos, los obstáculos señalados como de mayor importancia al ser evaluados entre 1 y 4 fueron: resistencia al cambio, desconocimiento de la organización y compromiso real de la organización. El resto de los obstáculos que presenta el instrumento fueron evaluados con importancia mínima en función del intervalo. Con relación a la cultura organizacional inadecuada, no se pudo precisar su comportamiento pues hubo variabilidad en las respuestas, es decir, oscilaron desde 1 hasta 8.

En los trabajadores las respuestas fueron muy variables en su totalidad, aunque la resistencia al cambio y el desconocimiento de la organización de la gestión del conocimiento se valoran como obstáculos de mayor importancia al oscilar los valores entre 1 y 4. Los aspectos señalados con menor importancia fueron los financieros y la infraestructura tecnológica. Puede observarse que los resultados de ambos grupos de encuestados coinciden en alguna medida

A juicio de la autora y considerando los resultados de esta encuesta el principal obstáculo que enfrenta la ECASA para desarrollar esta forma de gestión es la resistencia al cambio y el desconocimiento de la organización sobre el tema, seguido de la falta de un compromiso real y de la cultura organizacional que no tiene concebido este proceso como algo que puede dar resultados tangibles y positivos para el accionar de la organización. Algunos de los miembros ven este proceso como una moda más y lo menos importante son los aspectos financieros o tecnológicos porque es una entidad con resultados económicos favorables y una infraestructura que permite asumir automatización y tecnología avanzada.

VI- Beneficios que aporta.

Con relación a este aspecto se puede decir que el 73,9% de los directivos consideran que la gestión del conocimiento aporta beneficios relacionados con la satisfacción de los clientes internos y el desarrollo de competencias. El 43,47% y el 34,78% consideran beneficios relacionados con la calidad de los servicios y la toma de decisiones respectivamente y solo un 17,4% consideran beneficios relacionados a la satisfacción de los clientes externos.

Los trabajadores coinciden con los directivos al reconocer como beneficios de la gestión del conocimiento el poder desarrollar competencias (100%) al igual que en el mejoramiento de la calidad del servicio. Por otro lado el 86% consideran los beneficios que aporta la gestión del conocimiento tanto a los clientes internos como externos como a la calidad de la toma de decisiones.

VII- Visión de futuro con relación a la iniciativa.

El objetivo en esta sección de la encuesta, estaba en conocer la intención por parte de directivos y trabajadores de emprender alguna iniciativa de gestión del conocimiento en la empresa a corto plazo, conocer el orden de prioridad de estos procesos y si se ha valorado designar algún puesto de alto nivel responsable de las acciones relacionadas con el tema. Cabe señalar que a partir de este acápite en la encuesta, solo debían responder aquellos que en la pregunta filtro consideraron que no se desarrollaban prácticas de gestión del conocimiento en la entidad o que lo desconocían, en ese caso, solo el 37.33% de los trabajadores.

Se pudo comprobar que del 37.33% de los trabajadores que inicialmente consideraron que no se desarrollaban acciones de GC en la entidad en este acápite sobre la visión de futuro, el 77,66% plantea que la empresa está considerando iniciar proyectos de gestión del conocimiento y el 22,38% restante consideran que no o desconocen esta intención. (Anexo 34)

Se les presentó a este grupo de encuestados los procesos y herramientas con los que trabaja la gestión del conocimiento para que seleccionaran cuáles de ellos podría ir desarrollando la entidad en un corto o mediano plazo y que establecieran un nivel de prioridad donde 10 comprende la máxima prioridad y 1 la prioridad mínima (Anexo # 35).

En la tabla # 11 se presenta en orden descendente (de mayor a menor importancia) un resumen de las prioridades asignadas por los trabajadores al conjunto genérico de procesos de GC, para un futuro inmediato.

Tabla #11: Orden de prioridad que conceden a los procesos de gestión del conocimiento directivos y trabajadores.

Procesos de GC	Prioridad asignada por trabajadores	
	10	Identificación de conocimientos y expertos
	9	Sistemas de aprendizaje basados en competencias laborales
	8	Sistemas/herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional.
	7	Creación de comunidades de aprendizaje y práctica
	6	Herramientas de visualización de conocimientos y expertos.
	5	Adquisición de conocimientos
	4	Sistemas computacionales de difusión y transferencia de conocimientos
	3	Desarrollo de conocimientos en actividades fundamentales
	2	Gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos
	1	Sistemas de tomas de decisiones basados en conocimientos

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que para este grupo de trabajadores, existen prioridades en determinados procesos de GC que hoy no se explotan en la entidad, pues no están contemplados en los que identificaron, el restante grupo de trabajadores y los directivos en su totalidad, como procesos en marcha, sin embargo, se consideran importantes para la operacionalización del modelo que se diseña como:

- Sistemas de aprendizaje basados en competencias laborales
- Sistemas/herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional.
- Creación de comunidades de aprendizaje y práctica
- Herramientas de visualización de conocimientos y expertos.

Con relación a la interrogante sobre si la empresa está considerando crear un puesto de alto nivel responsable de la aplicación de la gestión del conocimiento, las respuestas son variables pero con una tendencia generalizada tanto en directivos como en trabajadores al desconocimiento sobre el tema. En los directivos el 47,82 % en y en los trabajadores el 46,66% (Anexo # 36).

Como última pregunta se recogió el criterio de los encuestados sobre la prioridad que tendría la gestión del conocimiento para su empresa en el momento actual que enfrenta el país. En este caso el 86,95 % de los directivos y el 86,48% de los trabajadores consideran que la prioridad es media-alta (Anexo# 37).

Hasta aquí se han presentados los resultados derivados de la aplicación del procedimiento de intervención en la organización, los cuales se han cruzado a través de las distintas técnicas y herramientas que el mismo propone. Esto ha permitido levantar información clave y necesaria que la autora requiere para la construcción de su propuesta: diseñar un modelo de gestión del conocimiento orientado al desarrollo de competencias claves, que contribuyan a la efectividad organizacional de la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos tomando como base el modelo de Bueno,1997. Estos resultados se presentan en el capítulo III y último.

2.4- CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.

Las conclusiones parciales, que se derivan de la puesta en marcha del procedimiento de intervención organizacional son las siguientes:

- La ECASA es una empresa compleja por la diversidad y alcance de los servicios que brinda. Se caracteriza por tener una numerosa fuerza de trabajo que

requiere formación y capacitación periódica para mantener y desarrollar los niveles de competencia que requiere, por los estándares de rigurosidad, calidad y seguridad del servicio que se brinda.

- La efectividad en ECASA se encuentra influenciada por indicadores de diversa índole. Existen indicadores cualitativos, cuantitativos, económicos, relacionados con el valor percibido por los clientes tanto internos como externos y relacionados con el funcionamiento organizativo interno. Los 12 indicadores determinados se relacionan entre sí y permiten evaluar las tendencias de cambio que se generan en la empresa: índice de satisfacción laboral; evaluación del desempeño, tiempo de estancia de pasajeros en las terminales aéreas; índice de satisfacción de los clientes externos; productividad; cumplimiento del itinerario; índice de trabajadores capacitados; gasto de salario por peso de valor agregado; plan acumulado de utilidad en la empresa; reclamaciones; demoras en el itinerario de los vuelos imputables a la empresa y disponibilidad, actualización y suministro de información aeroportuaria, aeronáutica y meteorológica.
- La determinación de competencias constituye un elemento vital para gestionar el capital humano y relaciona el desempeño de los trabajadores con la efectividad de la empresa. Se lograron identificar 13 competencias claves de la ECASA, esenciales para el desempeño de todos los trabajadores de la entidad con independencia de su posición en la organización: integridad, creatividad, responsabilidad, conocimientos de idioma inglés, cultura general, trabajo en equipo, sensibilidad organizacional, dominio del entorno aeroportuario, adhesión a normas y políticas, comunicación interpersonal, capacidad de planificar y organizar, sensibilidad hacia el cliente, capacidad de aprendizaje y desarrollo profesional; pudiéndose establecer la relación de las mismas con los indicadores de efectividad organizacional. Existen grupos de competencias que influyen en grupos de indicadores sin que esto limite las posibilidades de relaciones fuera de estos grupos.
- El diagnóstico de la GC permitió determinar que en la entidad existen elementos que favorecen la introducción de este enfoque de gestión, mientras que otros dificultan dicho propósito. Entre los positivos: ser una entidad certificada por el sistema de gestión de la calidad, tener implementado el sistema de gestión integrada del capital humano, tener un plan de capacitación bien estructurado al que se destinan recursos materiales y humanos y tener un comportamiento financiero positivo. Entre los negativos: ser una empresa compleja con diversidad de procesos, contar con un número elevado de trabajadores con funciones disímiles, niveles educacionales y categorías ocupacionales diferentes, existir

regulaciones aeronáuticas que enmarcan la capacitación (proceso que necesita ajustes) ya que se estructura de forma básica y tradicional. Por otro lado, el no reconocimiento, por parte de los jefes, del papel protagónico que juegan en el proceso de evaluación del desempeño y la capacitación; así como el poco dominio de los trabajadores en aspectos generales de la estrategia, en la cual, no existe declaración sobre la gestión del conocimiento.

Capítulo III. Modelo de gestión del conocimiento orientado al desarrollo de competencias para la efectividad organizacional en ECASA.

3.1- INTRODUCCIÓN DEL CAPÍTULO.

El capítulo III y último, está orientado a presentar el modelo que propone la autora para ser utilizado en la entidad objeto de estudio, una vez que realiza las modificaciones que lo diferencian del modelo que se toma como referente o punto de partida. En este sentido se comienza con un análisis sobre los modelos en la investigación científica según el criterio de algunos autores y el suyo propio. Luego se presentan las particularidades del mismo, las herramientas en las que se apoya, el procedimiento que se propone para su puesta en marcha así como el proceso de validación que permite demostrar su pertinencia en la organización. Finalmente se concluye el capítulo, mostrando los resultados obtenidos durante el proceso de implementación parcial de éste, en el nivel central de la ECASA.

3.2- LOS MODELOS EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.

Para el rediseño del modelo de Dirección Estratégica por competencias elaborado por Bueno en el año 1997, la autora ha tenido en cuenta lo que plantea la literatura especializada sobre el tema.

(Corona et al.,2002) conciben la modelación como un método de obtención del conocimiento, de aplicación en varias ciencias, en el cual se opera con un objeto, en forma práctica o teórica, no en forma directa, sino utilizando cierto sistema intermedio auxiliar, natural o artificial, conocido como modelo. En el análisis del método de la modelación se observa cómo, entre el investigador y el objeto que interesa, se sitúa un eslabón intermedio: el modelo, “es una abstracción de la realidad, una representación simplificada de algún fenómeno del mundo real” (Robbins, 2001).

Según (Jeffers, 1982) un modelo sería la representación de las relaciones entre algunas cantidades o cualidades definidas formalmente. Bajo el término de modelo caben numerosos productos que van desde un simple esquema mental, hasta los sofisticados modelos de simulación numérica. Por tanto, son aproximaciones a la realidad que deben considerarse como hipótesis científicas, hasta que sean corroboradas por evidencias empíricas suficientes en el ámbito para el cual los autores los diseñaron.

Un modelo científico es una representación provisoria, perfectible e idealizada de una entidad o fenómeno físico (Bunge, 1985). Es una entidad abstracta, una representación

simplificada de un hecho, objeto, fenómeno, proceso, realizada con la finalidad de describir, explicar y predecir. Se trata de una construcción humana utilizada para conocer, investigar y comunicar. La ciencia implica productos y procesos específicos. Los modelos científicos constituyen uno de los principales productos de la ciencia. El modelado y puesta a prueba de modelos constituye un proceso fundamental de la ciencia. Tal es así, que se concibe a la ciencia como un proceso de construcción de modelos conceptuales predictivos (Gilbert, 1991).

En un proyecto científico, un modelo ayuda a analizar los datos obtenidos del objeto y ayuda a encontrar la respuesta al problema del investigador, sin necesidad de enumerar todas las características de cada objeto que se estudia. A los efectos de la presente investigación, el modelo propuesto permite interpretar, articular y utilizar el conjunto de acciones, indicadores y actividades relacionadas de forma secuencial y ordenada para alcanzar la efectividad en las organizaciones, a través de la ejecución del proceso de gestión del conocimiento.

El modelo que se presenta constituye una construcción teórica para reproducir y diseñar de forma simplificada la realidad del desarrollo de competencias claves comprendiendo para ello la planificación e implementación de las diferentes acciones a realizar, acorde a la lógica del proceso de gestión del conocimiento y teniendo en cuenta las necesidades propia de la organización (ECASA) basado en la integración de los supuestos teóricos que apoyan la formación por competencias, la gestión del conocimiento y la efectividad organizacional.

3.3- PARTICULARIDADES Y/O GENERALIDADES DEL MODELO.

Como se planteó en el capítulo I, el modelo que sirve de punto de partida a la propuesta de esta investigación es el modelo de Dirección estratégica por competencias, desarrollado por Eduardo Bueno Campos en el año 1997, que parte de la existencia de competencias básicas distintivas. Se tuvo en cuenta, además, el análisis de modelos desarrollados por otros autores y los resultados obtenidos en las etapas anteriores de la presente investigación.

El modelo que se propone en este estudio es de fácil interpretación y adaptación a las necesidades de las diferentes organizaciones que deseen ponerlo en práctica. Aplica elementos de las tres perspectivas identificadas para análisis de los modelos de gestión del conocimiento: almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento; sociocultural y tecnológicos, debido a que se proponen técnicas para el almacenamiento del conocimiento y se propicia su transferencia, promueve el cambio de actitudes y la colaboración de los miembros de la organización en tanto su objetivo

primordial es desarrollar competencias, además orienta el uso de la intranet y las herramientas multimedia.

Al aplicar el modelo es importante tener en cuenta la relación de la entidad con el entorno, en tanto los cambios tecnológicos y económicos, las disposiciones y lineamientos estatales; además de las estrategias ramales y organizacionales que influyen en las competencias claves a desarrollar, en las herramientas a utilizar y en los propios indicadores de efectividad que se determinaron.

Como el conocimiento se encuentra en constante evolución, una de las características del modelo es su actualización permanente, porque incluso, las competencias de las personas evolucionan continuamente, y los cambios en el entorno, conducen a cambios en las herramientas de gestión del conocimiento utilizadas.

El modelo propuesto reúne factores que favorecen la existencia y transformación de conocimientos relevantes en la organización y su contribución al sostenimiento y mejora de la capacidad de aprendizaje de la entidad, para lo cual su efectividad será medida en función del efecto del mismo, sobre los resultados empresariales.

En el modelo, denominado por su autor (Bueno,1997) de competitividad integral, están presentes tres conjuntos de elementos o competencias básicas distintivas que deben interactuar adecuadamente. En la propuesta de la presente investigación se denominan competencias claves, que es otra de las denominaciones con las que se conoce este tipo de competencias en la literatura especializada.

En el modelo original se relacionan la composición de competencias empresariales (visión-actitudes, recursos-aptitudes y capacidades-habilidades) con su naturaleza de origen (tecnológica, personal y organizativa), derivando su modelo de competitividad integral en la generación e interacción de las competencias tecnológicas, las competencias personales y las competencias organizativas. Esta clasificación se mantiene en el modelo propuesto, al clasificar las competencias identificadas en la entidad objeto de estudio, bajo esta tipificación.

El modelo que se propone tiene en cuenta la capacidad de las organizaciones de generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a corto y largo plazo a partir del desarrollo de las competencias de todos los miembros de la organización.

Bajo la propuesta de (Bueno,1997) es necesario que la empresa defina desde el primer momento lo que quiere ser, lo que hace y lo que es capaz de ser y hacer en el futuro, planteando que lo que quiere ser está acotado por la visión, misión, filosofía y el plan estratégico para conseguirlo que, según criterio del autor, debe

servir de encuentro y no de desencuentro para las personas que participarán en él. En el modelo que se propone también se considera que el punto de partida es la estrategia de la entidad, su misión y su visión, categorías que constituyen la base para identificar las competencias claves o distintivas de la organización y los indicadores de efectividad. El desarrollo de las competencias claves es lo que permitirá materializar los objetivos estratégicos de la organización, pues es con la participación activa de trabajadores competentes que se logrará la consecución de los mismos.

Por otra parte, la adopción de este modelo en la empresa deberá ser una decisión estratégica de la alta dirección de la organización, pues es lo que garantizará su aplicación. La implementación del modelo debe ser una intención formalizada en la estrategia, de esta forma se logra su incidencia en todas las áreas.

En el modelo original se establece que las competencias básicas distintivas se generan a partir de un proceso en el cual los datos se transforman en información útil para el sujeto del conocimiento y que en el proceso de aprendizaje esa información se convierte en conocimiento, el cual puesto en acción en la organización genera las competencias. La autora asume para el desarrollo de competencias los procesos básicos de la gestión del conocimiento: identificación, adquisición, desarrollo, retención, transferencia y utilización del conocimiento integrados en el accionar diario de la organización.

Concluye (Bueno,1997) en el modelo de Dirección Estratégica por competencias que la interrelación y valorización de las competencias básicas distintivas, generan ventajas competitivas exclusivas y duraderas. En el modelo propuesto se concluye que en el proceso de gestión del conocimiento se planifican y coordinan los flujos de conocimiento que se producen en la entidad, con el objetivo de desarrollar las competencias claves lo que coadyuva a la efectividad organizacional.

La figura # 11 muestra de manera gráfica el modelo de gestión del conocimiento, a partir de las modificaciones realizadas al modelo original.

El modelo comprende la **estructura** siguiente:

- **Enfoque:** Formación de competencias, gestión del conocimiento, efectividad organizacional.
- **Objetivo General:** Desarrollar competencias claves a partir de la aplicación de herramientas de gestión del conocimiento que contribuyan a la efectividad organizacional.

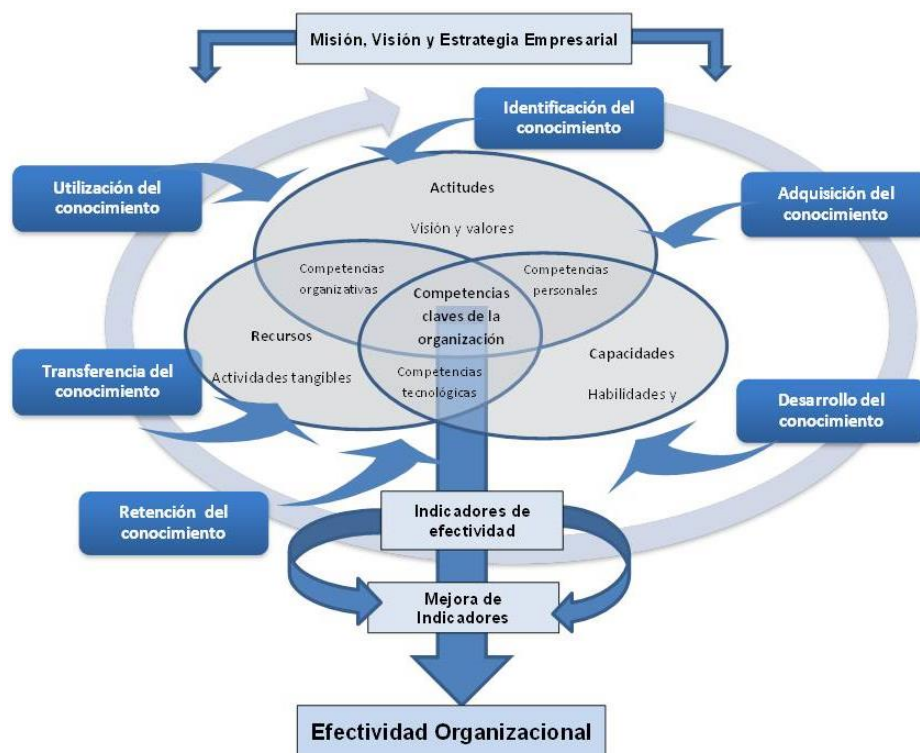


Figura # 11. Modelo de gestión del conocimiento orientado al desarrollo de competencias para la efectividad organizacional. Fuente: Elaboración propia

➤ **Objetivos específicos:**

- Utilizar herramientas de gestión del conocimiento que contribuyan al desarrollo de las competencias claves y por ende al mejoramiento de los indicadores de efectividad.
- Desarrollar competencias claves de manera intencional y sostenida identificadas en la propia organización.
- Potenciar los indicadores de efectividad determinados en la organización, a partir del desarrollo de las competencias claves.

➤ **Alcance del modelo:** Es un modelo global que alcanza a toda la organización.

➤ **Componentes del Modelo:**

- **Personas:** Son el componente fundamental del modelo, encargados de dinamizar el resto de los componentes.
- **Competencias claves:** Son las competencias distintivas de la organización, también conocidas como estratégicas de la organización, organizativas o corporativas. Son las competencias que deben tener todos los miembros de la organización y que garantizan el cumplimiento de la misión de la entidad. Conjunto de conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus

procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están relacionadas con desempeños exitosos de la organización.

- **Indicadores de efectividad:** la efectividad es un constructo multidimensional relacionado con la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera y en los indicadores se relacionan muchas de las actividades organizacionales buscando el equilibrio entre el logro de sus objetivos, su funcionamiento, la obtención de sus recursos y la satisfacción personal de sus constituyentes.
- **Procesos de gestión del conocimiento:** La gestión del conocimiento es un proceso que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la entidad, relacionadas con sus actividades y con su entorno, con el objetivo de desarrollar competencias claves que coadyuven a la efectividad organizacional. Para lograr que la organización aprenda es necesario desarrollar mecanismos de identificación, creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas.

De la interrelación o sinergia que se logre entre todos los elementos del modelo dependerá el buen funcionamiento del mismo

Los **principios** que rigen el modelo son los siguientes:

- **Carácter sistémico:** Se interrelacionan todos los aspectos que constituyen parte del modelo. La variación de alguno de los componentes influye en el resto. Para el funcionamiento del modelo se debe analizar de manera integral. Si no se determinan adecuadamente las competencias claves que se deben desarrollar, no se puede determinar la influencia de las mismas en los indicadores y no se pueden elegir las herramientas de gestión del conocimiento a utilizar para lograr los objetivos propuestos.
- **Abierto:** Se relaciona con todos los sujetos que integran la organización y con el entorno.
- **Dinámico:** Pretende ofrecer elementos que permiten observar y mejorar la gestión de la organización a través del desarrollo de competencias claves.
- **Flexible:** Sus elementos pueden ser ordenados y aplicados de forma diferenciada en función de la estrategia y necesidades de la organización, tomando en cuenta los cambios y exigencias del entorno, de la propia entidad adecuándose a nuevos propósitos o metas y permitiendo que el personal sea partícipe de éstos cambios.
- **Incluyente:** Participan todos los trabajadores, desde los que ocupan los puestos de menor jerarquía hasta el más alto nivel de dirección. Tiene en cuenta las competencias claves que deben tener todos los trabajadores de la entidad.

Parte de la convicción de que todos los miembros de la organización son pieza esencial en un sistema de mejora y de logro de la efectividad.

- **Permanente:** Los procesos de mejora continua y de desarrollo de competencias, nunca terminan, están organizados por etapas, de manera que se puede evaluar el proceso e innovar cuando sea necesario.
- **Adaptativo y aplicable:** Cada organización lo adapta, según sus competencias claves e indicadores de efectividad. Las herramientas de gestión del conocimiento que se utilizan varían en función de estos aspectos y de los recursos, requerimientos y limitaciones de cada entidad para su aplicación. La aplicabilidad del modelo no es estática, está en correspondencia del nivel de desarrollo de las competencias y los indicadores a mejorar.

Con el nuevo diseño se considera pertinente establecer un conjunto de **premisas** que garanticen la viabilidad del modelo. Las mismas se resumen a continuación:

- Es necesario que exista una amplia distribución de la información.
- Debe existir un compromiso firme y consciente de toda la empresa y a todos los niveles, con el aprendizaje continuo.
- Es fundamental el apoyo real y sostenido de la alta dirección.
- Se debe asentar en la estrategia de la organización, la gestión del conocimiento como nuevo proceso o enfoque de gestión.
- Debe existir un lenguaje corporativo común.
- La información y el conocimiento deben estar documentados para el tratamiento y consulta.
- Se debe disponer de una infraestructura tecnológica e institucional.
- Debe existir claridad de visión y lenguaje.
- Se debe contar con múltiples canales para la transferencia del conocimiento.

El modelo se fundamenta en una serie de **supuestos** derivados del análisis de los referentes bibliográficos consultados que se resumen a continuación:

- Una organización que sistemáticamente desarrolle su capital humano es más propensa a ser una organización efectiva.
- El aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y comprometerse con todo tipo de recursos.
- Los mecanismos y comportamientos de aprendizaje que adopte una entidad influyen en todos los niveles de la organización.
- El conocimiento que se gestiona no es simplemente para ampliar los que posee el trabajador, sino para gestionar los que necesite, en función de lo que es útil a la organización de la que forma parte, añadiéndole de esta forma valor al

conocimiento del individuo pero en el seno de la entidad, lo cual se traducirá en mejores resultados.

- Las organizaciones logran ventajas competitivas si trabajan con eficacia y eficiencia.
- La gestión del conocimiento no es un fin en sí mismo sino un soporte para el logro de determinados objetivos de las organizaciones, por lo que debe integrarse a la estrategia de la entidad.
- La gestión del conocimiento necesita un enfoque sistémico para ser concebida y ejecutada.
- El valor del conocimiento radica en su aplicación y para que este valor se mantenga debe ser constantemente actualizado y utilizado.
- Las competencias tienen una influencia directa en el desempeño de la organización. El conocimiento y aprendizaje de todos sus miembros, desarrollan estas competencias y dan lugar a una dinámica interna que mejora también el rendimiento de la entidad. Como resultado de este proceso existe una evolución permanente de la organización con el consecuente desarrollo de las personas.

Finalmente con la aplicación del modelo se espera obtener una mejora sustancial de los indicadores de efectividad una vez que:

- Transforma el conocimiento del personal en competencias claves y en ventajas competitivas.
- Mide y comparte el conocimiento de cada uno de los empleados en la empresa.
- Desarrolla en la organización una cultura de mejora y aprendizaje continuo.
- Los trabajadores toman conciencia de la importancia de la integración de todos los procesos de la empresa al estar el conocimiento al alcance de todos.
- Desarrolla las potencialidades de los trabajadores de la entidad lo cual aumenta el índice de retención de empleados.
- La Dirección aplica acciones para que las competencias de los individuos fluyan a la organización y de esta nuevamente a los individuos logrando aumentar el valor de la organización y las competencias de las personas.
- Al ser los trabajadores competentes, las actividades y procesos que constituyen las operaciones principales de la entidad se realizan sin contratiempos buscando siempre la eficiencia y la eficacia.
- Mejora la atención al cliente y optimiza las operaciones al elevar el nivel de competencia de todos los trabajadores, lo cual a su vez contribuye a la fidelización de los clientes y por tanto al incremento de los ingresos.
- Transfiere de forma rápida y efectiva el conocimiento adquirido en la empresa, para que la información no pierda su valor.

- Se aprende con mayor rapidez, se saca provecho de la propia experiencia de los trabajadores, logrando un retorno de la inversión en formación del personal y en satisfacción de los propios trabajadores y los clientes.

➤ **Herramientas o tecnologías en las que se apoya el modelo.**

El modelo para su aplicación necesita que las competencias sean descritas de forma comprensible, al igual que los indicadores de efectividad determinados y las herramientas de gestión del conocimiento a emplear, además de un grupo de personas que dirijan y organicen el proceso.

Teniendo en cuenta que el modelo tiene como alcance a todos los miembros de la organización, las herramientas deben estar disponibles, en un formato que la mayoría pueda utilizarlas y que permitan la creación y la transferencia de conocimiento, disponiendo para ello de una red de canales de conocimiento que permitan su flujo desde la generación hasta su utilización oportuna.

Las técnicas que se empleen tendrán como condición indispensable su coherencia con el resto de los sistemas de gestión activos en la entidad y su integración con la estrategia de la misma.

3.4- *PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO.*

El procedimiento para la aplicación práctica del modelo consta de cinco etapas (Tabla #12)

Tabla # 12: Etapas del Modelo

Etapas	Acciones
Etapa I Identificación	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la estrategia actual de la organización. • Identificación de indicadores de efectividad. • Identificación de competencias claves de la organización. • Relación entre las competencias y los indicadores de efectividad. • Identificación con el tema gestión del conocimiento en la entidad.
Etapa II Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de la gestión del conocimiento (situación actual). • Determinación del nivel de desarrollo de las competencias identificadas. • Estado actual de los indicadores de efectividad identificados.
Etapa III Diseño, aplicación e integración	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de la estrategia de gestión del conocimiento según brecha identificada. • Identificación de las herramientas y técnicas a utilizar. • Establecimiento de cronograma de ejecución de las acciones de GC. • Ejecución de las acciones proyectadas según cronograma. • Aplicación de las herramientas seleccionadas o diseñadas.

Etapa IV Apropiación	<ul style="list-style-type: none"> • Apropiación de los conocimientos, experiencias y resto de las competencias en los trabajadores. • Aplicación de lo apreendido.
Etapa V Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Definición del método de evaluación a aplicar. • Evaluación • Interpretación de resultados.

Fuente: Elaboración propia

Etapa I: Implica las actividades de identificar, valorar y filtrar las competencias claves e indicadores de efectividad relevantes para la organización además de la familiarización de los miembros de la organización con el tema gestión del conocimiento y la identificación de investigaciones o proyectos anteriores relacionados con el mismo. En esta etapa es que se define el futuro deseado, teniendo en cuenta la proyección estratégica de la entidad, pues se definen las competencias claves que deben poseer todos los trabajadores de la entidad y los indicadores que deben tener resultados satisfactorios para que la empresa se considere efectiva. Esta fase es necesaria para transmitir los conceptos y la terminología básica que sirve de base al modelo y permita una comunicación fluida durante el proceso.

El análisis de la estrategia es fundamental porque tanto las competencias como los indicadores de efectividad deben responder al cumplimiento de la misma. En el caso de la identificación de las competencias se debe cumplir con las pautas generales que establece para las empresas cubanas las NC 3000:3002/2007. Es imprescindible aquí tener en cuenta la razón principal de la empresa porque se trata de identificar las competencias claves para todos los miembros de la organización.

Uno de los métodos que se puede aplicar para la identificación de competencias es el método Delphy. En la aplicación del mismo el Comité de competencias que se debe crear a tales efectos realiza determinadas rondas o sesiones de trabajo. En la primera de estas rondas, establecen un listado de competencias, en la segunda eliminan las similitudes y en una tercera vuelven a revisar el listado propuesto. Las respuestas de todos son analizadas determinando el nivel de concordancia. Las competencias que se determine tienen un nivel alto de concordancia, pasan a otra ronda en la cual se establece el nivel de importancia que le conceden. Después se analiza nuevamente el nivel de concordancia hasta que queden técnicamente determinadas las competencias claves.

También se pueden utilizar otras técnicas como entrevistas a expertos, encuestas, observaciones y/o dinámicas grupales. Estas técnicas también se utilizan para la determinación de los indicadores de efectividad.

Etapa II: El objetivo de esta etapa es determinar la situación de cada uno de los elementos del modelo. En ese sentido, se comienza por el diagnóstico de la gestión del conocimiento, determinando las brechas existentes entre lo actual y lo ideal; en función de trazar las líneas generales de actuación con el apoyo de las herramientas de GC propicias para ello. Se identifican los requerimientos necesarios asociados a la implementación de la GC así como los obstáculos o beneficios para el desarrollo exitoso de la misma, toda vez que en la etapa anterior, hubo un proceso de identificación con el tema, es decir, se evaluó el nivel de comprensión e intención de la organización con relación al mismo. En esta etapa también se estima la situación actual de las competencias claves y los indicadores de efectividad, identificados de igual forma, en la etapa anterior.

Para el desarrollo de esta etapa, las entidades pueden utilizar las técnicas de diagnóstico que se sugieren en esta investigación o tomar otras reconocidas en la literatura para cada tema, además se pueden apoyar en la revisión de documentos tales como la estrategia de la organización y diagnósticos realizados con anterioridad para procesos como el de perfeccionamiento empresarial. Se pueden utilizar otras técnicas como entrevistas a expertos, encuestas, observaciones y/o dinámicas grupales.

Para determinar el nivel de desarrollo de las competencias se pueden utilizar técnicas como la autoevaluación, la evaluación 360 grados, simulaciones, juegos de roles, el assesment center u otras técnicas descritas en la literatura para evaluación de competencias.

Para la determinación del estado actual de los indicadores de efectividad, se puede utilizar además la revisión documental de informes de balance, informaciones económicas de cierre e investigaciones y estudios que se realicen con periodicidad en la entidad.

En esta etapa, se puede utilizar la experiencia de consultores externos que realicen el diagnóstico con la participación activa de los trabajadores. En caso de realizarse por trabajadores de la propia entidad, deben ser especialistas de experiencia en la actividad investigativa, graduados de especialidades afines a estos temas. Esencial en esta etapa es la información a todos los miembros de la organización del proceso en el que se encuentra imbuída la entidad y los objetivos que persigue. Esta comunicación permanente contribuirá a que los trabajadores se sientan parte importante, contribuyan en el mismo pero a la vez constituya una herramienta de desarrollo de competencias informacionales y de otras como el sentido de pertenencia a la entidad o la sensibilidad organizacional, lo cual se considera una competencia clave en cualquier organización.

Etapas III: En esta etapa se decide la estrategia de gestión del conocimiento a seguir para pasar del estado actual al estado deseado, tomando en cuenta el objetivo general que persigue el modelo. Por otro lado se identifican las herramientas y técnicas que se deben utilizar. En este caso, se debe realizar un análisis que determine si se cuenta con las herramientas, si hay que comprarlas o desarrollarlas o simplemente adaptar las que se poseen. En caso de no poseerlas, evaluar la disponibilidad de recursos ya sea para desarrollarlas en la propia entidad, o para su adquisición mediante proveedores externos, a los que hay que identificar. Por tanto en esta etapa, es necesario tener en cuenta el presupuesto económico y los gastos que generará la aplicación de las herramientas. En caso que se desarrolle con trabajadores de la entidad es importante la selección correcta de los miembros del equipo. Es fundamental la experiencia en el tema de las personas encargadas de elegir las herramientas y el apoyo directo del primer nivel de dirección, por el nivel de recursos materiales y humanos que se requieren.

Como parte de la etapa III, se establece el cronograma de ejecución de la gestión del conocimiento precisando metas, objetivos, recursos, responsables y plazos de cumplimiento. Los objetivos de la gestión del conocimiento actuarán como puntos de referencia para guiar las acciones en las etapas siguientes; deben ser comunicados para lograr la comprensión y compromiso de todos en la organización. Las actividades que se programen deben estar en correspondencia con los procesos principales de la gestión del conocimiento: identificar, adquirir, desarrollar, retener, transferir y utilizar el conocimiento. Por último, se ejecutan las acciones proyectadas según cronograma, aplicando en cada caso las herramientas de GC más propicias.

En esta etapa deben resolverse los requerimientos básicos que permitan que la ejecución del cronograma de acciones sea factible. Es decir, designar al área de Capital Humano de la entidad como responsable de coordinar y controlar todas las acciones proyectadas, teniendo en cuenta la relación directa de la misma con la aplicación de todo lo relacionado con el enfoque de competencias. Otro requerimiento importante sería la designación de una persona con las características que la literatura especializada describe como gestor del conocimiento, para promover el intercambio directo con la autoridad facultada en la entidad para la toma de decisiones.

La implementación de las acciones deberá ser gradual, paulatina y cuidadosa para lograr su integración de forma positiva en las rutinas organizacionales. Se puede decidir la implementación por cada uno de los procesos definidos en la GC.

Etapas IV: En esta etapa los trabajadores se apropian de los conocimientos y las competencias resultado de la aplicación de las herramientas de gestión del conocimiento implementadas. En este proceso los empleados aplican lo aprendido y

demuestran con su actuar cotidiano en la organización, los conocimientos adquiridos y que han desarrollado las competencias claves. Lo importante en esta fase es que los trabajadores comprendan la importancia de la aplicación de los conocimientos en la solución de problemas y en el desempeño diario.

Esta etapa se alterna con la anterior porque en el propio proceso de implementación de las herramientas diseñadas, los miembros de la organización se van apropiando de conocimientos que contribuyen al desarrollo de las competencias necesarias.

Es importante que las herramientas no sobrecarguen el trabajo de los empleados sino que se introduzcan en su rutina de forma paulatina, contribuyendo a resolver problemas cotidianos y a tomar decisiones, además de reconocer el trabajo de las personas que aporten conocimientos valiosos. Puede ser un reconocimiento moral: que aparezca en la primera página de la intranet corporativa el nombre y aportes realizados, o se le envíe un email agradeciendo su contribución.

Etapa V: El objetivo en esta etapa es comprobar que el proceso de ejecución de la estrategia de GC está dando los resultados que se espera, de no ser así, se toman las medidas correctivas a tiempo. Por tanto resulta válido en esta etapa definir el método de evaluación o medición, aplicarlo e interpretar los resultados. El proceso de evaluación debe ser de forma gradual en correspondencia con los plazos de ejecución establecidos para cada proceso de GC. La evaluación debe centrarse en medir el efecto provocado por las herramientas de GC utilizadas en el desarrollo de competencias y su impacto en la efectividad organizacional. Deben entonces, seleccionarse indicadores de medición en correspondencia con las herramientas que se hayan seleccionado, ya sea porque se diseñaron o se compraron.

Un elemento importante a tener en cuenta con relación a las herramientas, es verificar si son asequibles o amigables para el usuario encargado de utilizarlas, si constituyen el apoyo necesario para los procesos de GC que se ejecutan, los cuales estarán en función de desarrollar las competencias claves que potencian los indicadores de efectividad que se requieran. Finalmente se debe evaluar si la utilización de las herramientas forma parte de la dinámica de trabajo habitual de quienes las utilizan, pues de lo contrario, el usuario solo mostraría resistencia y rechazo.

La evaluación prevista en esta etapa es importante, pues permite aportar información para comprobar si la mejora de los indicadores de efectividad ha sido realmente por la aplicación y utilización de las herramientas de gestión del conocimiento, o por alguna otra situación coyuntural, teniendo en cuenta la multicausalidad de la efectividad organizacional. Con el resultado de la evaluación, el grupo encargado para ello y la alta dirección deciden qué medidas tomar para un funcionamiento correcto del modelo.

3.5-VALIDACIÓN DEL NUEVO MODELO.

La validación del modelo pretende demostrar que la propuesta es pertinente. Para ello se utilizó el criterio de expertos, asumiendo la definición dada por (Crespo, 2007), Se entiende por experto a un individuo, grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer con un máximo de competencia, valoraciones conclusivas sobre un determinado problema, hacer pronósticos reales y objetivos sobre el efecto, aplicabilidad, viabilidad y relevancia que pueda tener en la práctica la solución que se propone, y brindar recomendaciones de qué hacer para perfeccionarla.

Basados en los criterios de (Weinstein, 1993) se seleccionaron los expertos en los temas de investigación y especialistas de probada experiencia en la entidad objeto de estudio. Weinstein sostiene que existen dos clases de experticia: una basada en el conocimiento (experticia epistémica) y otra basada en la actividad (experticia ejecutiva). La primera es la capacidad para proveer justificaciones sólidas para un rango de proposiciones en cierto dominio, mientras la segunda es la capacidad para ejecutar bien una habilidad de acuerdo con las reglas y virtudes de una práctica. "Tanto los expertos epistémicos como los ejecutivos legítimamente pueden estar en desacuerdo el uno con el otro, y las dos percepciones son conceptualmente y lógicamente bien definidas" (Weinstein, 1993).

En Cuba se conoce desde hace varios años una metodología implementada por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de la extinta URSS para la elaboración de pronósticos científico-técnicos, cuyo objetivo consiste en determinar el nivel de competencia de un candidato a experto (Evlanov y Kutusov, 1978). En esta metodología la competencia se determina por un coeficiente k que se determina calculando previamente k_c y k_a , donde k_c representa una medida del nivel de conocimientos sobre el tema investigado y k_a una medida de las fuentes de argumentación.

De esta manera, se identificaron como expertos factibles un total de 15 personas a los que se les solicitó respondieran un cuestionario con el objetivo de determinar sus coeficientes de competencia, como resultado de la determinación de su coeficiente de conocimiento (K_c) y su coeficiente de argumentación (K_a) (Anexo 38).

Las características esenciales que poseían simultáneamente todas las personas propuestas como expertos están dadas por su competencia, años de experiencia en el sector de la aviación o en su ámbito de competencia, conocimientos acerca del tema que se investiga, formación académica, resultados en eventos científicos, publicaciones realizadas en la temática, nivel de actualización, creatividad, disposición a participar en la investigación y la capacidad de análisis y de pensamiento.

Sobre la base del procesamiento del cuestionario que se les aplicó, se pudo determinar el coeficiente de competencia de los expertos; mediante el cálculo del coeficiente de conocimiento (combinando los resultados del procesamiento de los tres primeros ítems del cuestionario) y del coeficiente de argumentación (mediante el procesamiento de los tres últimos ítems del cuestionario), procediendo con criterios de evaluación establecidos para el cuestionario y que oscilan entre 0 y 1 (Anexo 39).

Para considerar un experto competente se determina que el coeficiente de competencia debe ser igual o mayor a 4.50 de 6 puntos posibles, cuyo cálculo se obtiene como la suma de los coeficientes de conocimiento (K_c) y de argumentación (K_a), donde: $K_c = I_1 + I_2 + I_3$. Siendo I_1 , I_2 y I_3 los valores asignados a los potenciales expertos de acuerdo con sus respuestas al cuestionario en los ítems 1, 2 y 3; y $K_a = I_4 + I_5 + I_6$, donde: I_4 , I_5 y I_6 representan los valores asignados a los potenciales expertos de acuerdo con sus respuestas al cuestionario en los ítems 4, 5 y 6.

Después de realizados los análisis matemáticos pertinentes derivados del procesamiento de la información obtenida en los cuestionarios la cifra quedó reducida a 7 expertos, cuyo coeficiente de competencia resultó ser mayor de 4.50 puntos de los 6 posibles, con un coeficiente promedio de 4.57. El 42,8 % de los expertos finalmente seleccionados son trabajadores de la entidad con amplios conocimientos en el tema gestión por competencias, además que el 100% tiene entre 10 y 20 años de experiencia en su campo de experticia y/o en el sector de la aviación (Anexo 40).

Se realizó una sesión de capacitación con la participación activa de todos los expertos donde la autora de la investigación, y un instructor interno, explicaron los tres temas medulares que conforman el modelo: desarrollo de competencias, gestión del conocimiento y efectividad organizacional. Los expertos emitieron criterios sobre los tres temas y realizaron aportes en función de su nivel de experticia. Al culminar la sesión se les entregó un material con lo que se había desarrollado del modelo, solicitándoles su revisión y concertando con ellos una sesión de trabajo a la que debían asistir con criterios preconcebidos al respecto.

En la segunda sesión de trabajo los expertos emitieron criterios que fueron tomados en cuenta en el modelo pero que no variaban la esencia del mismo, solo constituían acotaciones que consideraban no debían obviarse, como el hecho de que las acciones y herramientas a aplicar no debían constituir una carga al trabajo que ya tenían los empleados, sino que se convirtieran en rutinas y la posibilidad de modificar las mismas en función de los resultados de la evaluación y de los propios cambios organizacionales y del entorno. Todos los expertos y la autora estuvieron de acuerdo en plasmar en el modelo los criterios emitidos.

Como las propuestas de los expertos no modificaban el modelo se les aplicó en esta sesión un instrumento elaborado por la autora de la investigación en el que se utiliza una serie de afirmaciones en una escala tipo Likert⁶ en la que debían valorar el modelo expresando su concordancia con dichas afirmaciones donde el valor 5 se refería a estar totalmente de acuerdo, el 4 a parcialmente de acuerdo, el 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2 parcialmente en desacuerdo y 1 a totalmente en desacuerdo. (Anexo 41)

Se seleccionó la escala tipo Likert, por el nivel de aceptación que tiene entre los investigadores. Según (Fox ,1981) y (Colás y Buendía, 1992), la bondad de este tipo de instrumento se caracteriza -en parte- porque no hay manipulación de variables, no se intenta establecer relaciones causa-efecto, sino tan solo describirlas y observarlas, y hace hincapié en diferencias individuales, de modo que observa cómo los sujetos de la muestra difieren en un determinado rasgo.

Respecto a la fiabilidad del instrumento se analizó su consistencia interna a través del estadístico Alfa de Cronbach obteniéndose un valor aceptable de $\alpha = 0,80$. (Anexo 42). Como se comentó en capítulos anteriores, el método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad del instrumento, a través de un conjunto de ítems que se espera midan la misma dimensión teórica.

La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Para el análisis estadístico de los resultados del instrumento se utilizó la moda y el coeficiente de correlación. La moda devuelve el valor que se repite con más frecuencia en una matriz o rango de datos mientras que el coeficiente de correlación determina la relación entre dos conjuntos de datos.

El instrumento constaba de 8 afirmaciones, de ellas 5 positivas y 3 negativas además de una pregunta abierta para que reflejaran cualquier otro criterio con relación al modelo que no estuviera expresado. La moda en las afirmaciones negativas obtuvo valor 1 que representa totalmente en desacuerdo. En el caso de las afirmaciones

⁶Escala Likert La escala de Likert (también denominada método de evaluaciones sumarias) se denomina así por Rensis Likert, quien publicó en 1932 un informe donde describía su uso. Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios. Es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta). Los ítem por lo general tienen implícita una dirección positiva o negativa.

positivas, 4 de ellas obtuvieron valor 5, que representa totalmente de acuerdo y una de ellas obtuvo como moda el valor 4 que representa parcialmente de acuerdo (Anexo 43).

Esta última afirmación se refiere a si los componentes del modelos son adecuados y suficientes para contribuir a través del desarrollo de competencias a la efectividad organizacional.

La autora considera que las diferencias de criterio en este ítem en el cual las respuestas variaron entre 3 y 5 viene dado por el hecho de que no se puede afirmar que los componentes del modelo sean suficientes para contribuir al desarrollo de competencias y a la efectividad organizacional, porque existen otros elementos que también contribuyen a esos objetivos y que no se controlan en la presente investigación, razón por la cual algunos de los jueces expresaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y la respuesta parcialmente de acuerdo fue la que obtuvo la mayor cantidad de criterios a favor.

Con relación al coeficiente de correlación se determinó la relación entre las respuestas de cada uno de los jueces, obteniéndose en todos los casos coeficientes de correlación que oscilan entre 0,71 y 0,98, demostrando la existencia de una alta correlación entre las mismas (Anexo 44).

Los criterios emitidos en la pregunta abierta, apuntan al hecho de la posibilidad que proporciona el modelo, de ser utilizado no solo para el desarrollo de competencias claves en la organización sino también, ser adaptado en función de las competencias distintivas de los procesos claves y también a la importancia de tener en cuenta elementos que tratan a la entidad como un todo sin olvidar sus interrelaciones. A partir de los resultados de la aplicación del instrumento en las sesiones de trabajo, se puede afirmar que el modelo es válido y tiene utilidad práctica, se ajusta a las características de la organización y tiene en cuenta las concepciones teóricas que le dieron origen. De ahí que se considere oportuno, relevante e idóneo en función del objetivo que persigue. Tiene coherencia e interrelación entre sus componentes y realiza aportes al modelo original desarrollado por Eduardo Bueno en 1997.

3.6- IMPLEMENTACIÓN PARCIAL DEL MODELO.

Como se planteó en el epígrafe 3.2.1, la implementación del modelo sigue una secuencia de etapas lógicas que permiten de forma gradual, ir poniendo en práctica cada una de las acciones que comprende el modelo. En la ECASA, se puede decir que se ha llegado a un nivel de implementación parcial, al haber desarrollado las acciones comprendidas en las etapas I y II.

Con relación a la etapa I la evidencia queda registrada en el capítulo II, donde se desarrolla todo lo concerniente al análisis de la estrategia de la organización, la identificación de los indicadores de efectividad, de las competencias así como el nivel de relación entre estos elementos. Por otro lado, queda registrado todo el análisis sobre la comprensión e intención de la organización con relación a la GC.

En la etapa II, que se comienza con un diagnóstico del estado actual de la GC, se toma en cuenta los resultados restantes del mismo diagnóstico de GC realizado en la etapa I, en este caso, los referidos a los procesos desarrollados, los requerimientos, los obstáculos y beneficios actuales proporcionados por la GC en la entidad.

El segundo punto de la etapa II comprende la determinación del nivel de desarrollo de las competencias identificadas. En este caso, se estableció una escala de 5 puntos donde de forma ascendente, la organización reconoció el nivel en que posee la competencia, donde 1 se consideró bajo y 5, alto. Las competencias claves tienen ya asignado un nivel de desarrollo determinado, en correspondencia con lo que necesita la organización, lo cual quedó establecido en el modelo aprobado a tales efectos. (Anexo 23). Mientras mayor sea la diferencia entre lo requerido y lo real, mayor esfuerzo tiene que realizar la organización para alcanzar dicha competencia. Si existe igualdad, no habría que preocuparse y si la diferencia da un saldo negativo habría que revisar, pues se estaría sobrevalorando alguna competencia, es decir se estarían invirtiendo más tiempo y esfuerzo del necesario.

La técnica utilizada para determinar el nivel de desarrollo actual de las competencias fue la autoevaluación. Cada trabajador emitió su criterio sobre el nivel en que consideraba tenía las competencias según el modelo establecido. Luego esta evaluación fue sometida a valoración por los jefes inmediatos.

En los casos donde hubo divergencias, se realizó una entrevista con la participación de ambos implicados (jefe-subordinado) para llegar al consenso de la evaluación final. Sólo en 12 casos existieron criterios discordantes que fueron resueltos en el transcurso de la entrevista.

Para el análisis de los resultados se utilizó la moda, al ser una medida de tendencia central y con el objetivo de determinar cuál era el valor que más se repetía y que por tanto era representativo del nivel de desarrollo en que la mayor parte de los trabajadores tenía la competencia en cuestión. El análisis se realizó primeramente por áreas y luego se arribó a un resultado final de todo el Nivel Central de la empresa (Anexo 45).

La tabla # 13 muestra los resultados de este proceso en el cual sólo las competencias integridad y responsabilidad obtuvieron la máxima puntuación. Las competencias creatividad e Idioma Ingles obtuvieron la menor puntuación, determinándose nulo el nivel de desarrollo de las mismas. Cabe señalar que en algunas áreas, estas competencias obtuvieron una evaluación que sitúa su nivel de desarrollo en el nivel requerido, pero al realizar el análisis general de todo el nivel central la tendencia es la que se muestra.

Tabla # 13 Evaluación del nivel de desarrollo de las competencias claves en el Nivel Central de la ECASA

	Competencias	Nivel requerido	Nivel en que la poseen	Evaluación Final
1	Integridad	5	5	0
2	Creatividad	2	0	2
3	Responsabilidad	5	5	0
4	Sensibilidad organizacional	4	3	1
5	Sensibilidad hacia el cliente	5	3	2
6	Adhesión a normas y políticas	4	3	1
7	Idioma Ingles	1	0	1
8	Cultura General	2	2	0
9	Trabajo en Equipo	3	1	2
10	Dominio del entorno aeroportuario	2	1	1
11	Comunicación interpersonal	2	2	0
12	Capacidad de planificar y organizar	2	2	0
13	Capacidad de aprendizaje y desarrollo profesional	4	2	2

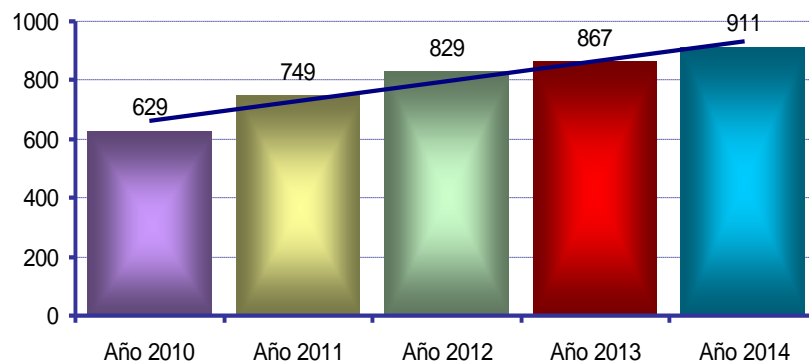
Fuente: Elaboración propia

El 38,46% de las competencias tienen como diferencia entre el nivel requerido y real el valor 0 lo que indica que los esfuerzos de la entidad no deben dirigirse al desarrollo de las mismas. El 30,77% de las competencias tienen una diferencia de 2 niveles entre el requerido y el real lo que muestra que en esas competencias deben realizarse acciones planificadas y sostenidas para desarrollarlas en la organización. Otro 30,77% muestran una diferencia de un nivel entre lo requerido y lo real, indicando la necesidad de realizar acciones que potencien el desempeño esperado. No existe ningún caso de competencias que la evaluación haya sido sobrevalorada. Estos resultados indican que la estrategia de gestión del conocimiento que se determine en la entidad, tiene que planificar acciones y proyectar herramientas que permitan el desarrollo de las competencias teniendo en cuenta este estudio.

Para evaluar el comportamiento de los indicadores de efectividad en la entidad, se elaboró una escala cualitativa que comprende parámetros como: bajo, medio, óptimo y superior a partir del criterio establecido para evaluar los mismos dentro de la organización, así como los documentos rectores que establecen su medición (Anexo 46).

Al realizar el análisis de cada uno de los indicadores, teniendo en cuenta las especificaciones establecidas en cada nivel, se pudo determinar el estado actual de cada uno de ellos (Anexo 47). De los 12 indicadores de efectividad determinados para la entidad, el 75% se encuentran en el nivel óptimo. En este caso están: evaluación del desempeño, índice de satisfacción de los clientes externos, productividad, cumplimiento del itinerario, índice de trabajadores capacitados, gasto de salario por peso de valor agregado, plan acumulado de utilidad de la empresa, demoras en el itinerario de los vuelos imputables a la empresa y disponibilidad de información aeroportuaria, aeronáutica y meteorológica. Los 3 indicadores restantes: reclamaciones de equipaje, índice de satisfacción laboral y tiempo de estancia de pasajeros en terminales aéreas se encuentran cada uno en un nivel diferente dígame bajo, medio y superior respectivamente.

Las reclamaciones de equipaje, ha sido un aspecto negativo en los últimos 5 años, situación que ha ido incrementándose significativamente y ha venido afectando los estándares establecidos en los documentos que rigen el trabajo de la organización (Figura # 12).



Figura# 12. Comportamiento de las reclamaciones de equipaje en 5 años
Fuente: Balance de Calidad (Año 2014)

En el índice de satisfacción laboral evaluado como medio, se tuvo en cuenta dos elementos: el resultado de las encuestas de satisfacción que aplican las inspectoras del grupo de calidad a los clientes internos y los resultados de los estudios para la medición de la satisfacción laboral. A pesar que las encuestas de satisfacción arrojaron valores en los límites aceptados, los estudios de satisfacción laboral determinaron que los trabajadores estaban moderadamente satisfechos a partir de que consideraban insatisfacciones en el orden de:

- La percepción de los jefes inmediatos.
- El salario.
- Las relaciones interpersonales y comunicación entre directivos y subordinados.
- La percepción de la eficacia de la gestión en la dirección.

- El reconocimiento.
- La atención a las sugerencias que hacen.

Finalmente el indicador que obtuvo una clasificación superior, fue el relacionado con el tiempo de estancia en las terminales. Para este resultado se tuvo en consideración la media alcanzada al medir el tiempo de estancia a nivel nacional, aunque existen diferencias en cada uno de los aeropuertos (Tabla # 14).

Tabla # 14 Tiempo de estancia de los pasajeros.

AEROPUERTO	2010	2011	2012	2013	2014
HAV	39:35	43:30	40:53	42:22	45:59
CYO	20:53	21:31	23:59	24:54	25:45
VRA	17:37	20:47	18:28	18:28	20:13
SNU	17:21	17:10	17:33	19:48	21:05
CFG	21:41	27:54	20:43	22:36	17:00
CCC	16:54	17:07	17:23	17:35	18:09
CMW	21:59	22:40	22:56	21:45	21:05
HOG	23:52	23:53	24:41	26:16	27:08
MZO	17:33	18:48	19:24	22:41	21:36
SCU	22:51	23:02	22:34	22:21	21:47

Fuente: Balance de Calidad Año 2014

Hasta aquí se ha vencido la etapa II de diagnóstico que sugiere el modelo propuesto toda vez que se logra:

- Realizar un diagnóstico de la gestión del conocimiento (ver resultados en capítulo II)
- Determinar el nivel de desarrollo de las competencias en la organización (resultados en capítulo actual)
- Evaluar el actual de los indicadores de efectividad (resultados en capítulo actual)

Todos estos resultados sientan las bases para la etapa III dedicada al diseño, aplicación e integración de la GC; la cual comienza por definir la estrategia de gestión del conocimiento a seguir. En este caso no se llega a la confección de dicha Estrategia pero se proponen un grupo de acciones que pueden formar parte de la misma, una vez que la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos decida poner en marcha esta práctica (Anexo 48)

3.7-CONCLUSIONES PARCIALES.

Al concluir el tercer y último capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

- El modelo presentado responde a las características que la literatura especializada plantea sobre el tema de la modelación, pero difiere de los modelos que sobre el tema fueron revisados, ya que tiene como objetivo desarrollar competencias claves que contribuyan a la efectividad organizacional.
- El modelo que se utiliza como referente (Bueno, 1997) es susceptible de modificación en función de los objetivos que se proponen en esta investigación, se mantienen algunos preceptos originales y otros son ampliados o adaptados en correspondencia con dichos objetivos.
- El modelo de GC diseñado, tiene como requisito indispensable estar alineado de forma coherente con la estrategia y objetivos de la organización, se definen sus componentes, principios, y un procedimiento para su aplicación práctica.
- El modelo de GC diseñado fue validado utilizando el criterio de expertos, quedando evidenciada su pertinencia teórica y práctica.

Conclusiones generales

Al término de la presente investigación se cumplen los objetivos generales y específicos que fueron propuestos, logrando arribar a las conclusiones siguientes:

- El análisis de las investigaciones relacionadas sobre el tema de la GC permiten concluir que es una disciplina que ha evolucionado en los últimos tiempos, que juega un papel importante en las organizaciones, al tener un efecto directo en la adquisición y transferencia de los conocimientos que obligatoriamente deben poseer sus miembros, facilitando que el conocimiento organizacional tenga una interpretación común.
- La GC es un tema que, desde lo teórico, tiene relación con otras líneas de investigación tales como la gestión por competencias y la efectividad organizacional, sin embargo, a pesar de los numerosos modelos existentes, las fuentes consultadas no identifican modelos de GC que tengan como finalidad el mejoramiento de la efectividad organizacional, a partir del desarrollo de competencias claves.
- El desarrollo de competencias ha evolucionado en correspondencia con los enfoques que sustentan su estudio, siendo un proceso de gran valor para las entidades, pues coadyuva a lograr un alto desempeño en la empresa relacionándolo estrechamente con la productividad. Se han desarrollado disímiles concepciones teóricas, modelos y técnicas para la identificación de competencias, y su orientación, depende principalmente de las características de las organizaciones.
- Las investigaciones revisadas sobre la aplicación de GC avalan que Cuba está en condiciones de lograr un avance significativo en su implementación, teniendo en cuenta su impacto en la efectividad organizacional, tema al que se le dedican esfuerzos a todos los niveles de dirección del país, a partir del rediseño del modelo económico cubano que establece reformas a nivel estatal para el incremento de la eficacia y eficiencia de la gestión en las organizaciones.
- La mayor parte de las competencias claves identificadas en la entidad se relacionan directamente con el **saber ser**: integridad, creatividad, responsabilidad, sensibilidad organizacional, comunicación interpersonal, capacidad de planificar y organizar, trabajo en equipo, sensibilidad hacia el cliente y capacidad de aprendizaje y desarrollo profesional; las cuales junto a las que se relacionan con el **saber**: conocimientos de idioma inglés, cultura general, dominio del entorno aeroportuario, adhesión a normas y políticas; condicionan el **saber hacer** de tal manera que los trabajadores logren el desempeño laboral deseado.

- Durante el proceso investigativo se pudo identificar las competencias claves, determinar los indicadores de efectividad y verificar aspectos básicos sobre la GC en la ECASA, todo lo cual constituyó insumos esenciales que permitieron seleccionar los elementos constitutivos del modelo diseñado, sin obviar los preceptos del modelo de Eduardo Bueno que sirvió de punto de partida.
- Para la ECASA implementar un modelo de GC para el desarrollo de competencias laborales que contribuyan a la efectividad organizacional es el primer paso para que la entidad integre a su estrategia estos temas, haciéndolo efectivo y valioso para la organización, convirtiéndose en referente para otras organizaciones del sector de la aviación. Esta empresa cuenta con los recursos materiales y humanos así como con la capacidad tecnológica necesaria para implantar un modelo de gestión del conocimiento, además del apoyo de la alta dirección de la entidad y la convergencia de un grupo de factores que favorecen su implementación.
- El modelo de gestión del conocimiento orientado al desarrollo de competencias para la efectividad organizacional se diferencia del Modelo de Dirección Estratégica por competencias que le sirvió de punto de partida, en que establece etapas en un procedimiento para su aplicación práctica, vincula las competencias claves a indicadores de efectividad, aplica elementos de las tres perspectivas de análisis de modelos similares, establece los principios bajo los cuales funciona y tiene en cuenta los elementos que dificultan la inserción del enfoque de gestión del conocimiento.
- El modelo diseñado pretende facilitar la aplicación de la GC en la entidad con un plan focalizado a resolver un problema específico, en este caso el desarrollo de competencias claves, lo cual permitirá en un futuro, implementar todo un sistema de GC basado en competencias laborales.
- Las valoraciones emitidas por los expertos, relacionadas con la factibilidad del modelo fueron altamente positivas, demostrando así las posibilidades de aplicación y generalización del mismo.
- La propuesta de acciones presentada al implementar de forma parcial el modelo en el Nivel Central de la ECASA, constituye los cimientos de la estrategia de GC que debe elaborarse una vez que se logre la implementación total del modelo propuesto.

Recomendaciones

- ✓ Implementar en forma íntegra el modelo propuesto para su validación práctica y su consolidación en la dinámica de la entidad.
- ✓ Ampliar los estudios sobre gestión del conocimiento en la entidad e incluir estos temas en el Plan de Capacitación de la misma.
- ✓ Rediseñar el modelo propuesto en función de las competencias de los procesos claves, para la futura implementación de alguno de ellos en la entidad objeto de estudio.
- ✓ Adaptar el modelo a las características de otras organizaciones del sector para la generalización del mismo.

Referencias bibliográficas

- Agudelo, S. (1998). El diagnóstico de competencias. *Boletín CINTERFOR/OIT*.
- Aja, L. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de calidad en las organizaciones. *Acimed*. Vol 10 .
- Alba, M. (2015). *Modelo de gestión del INFOCONOCIMIENTO para cadenas de suministro*. Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de la Habana., Facultad de Economía.
- Almashari, M., Zairi, M., & Alathari, A. (2002). An empirical study of the impact of knowledge management on organizational performance. *Journal of Computer Information Systems*, 42, 74-82.
- Andersen, A. (1999). *Knowledgwe management at Arthur Andersen Departament: building assets in real time and in virtual space*.
- Andreu, R., & Sieber, S. (1999). *Knowledge and and problem solving: a proposal for a moodel of individual and collective learning*. Barcelona: Working paper 1/99.
- Ansorena, A. (1996). *15 casos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Atkinson, J. (1958). *Motives in fantasy, action and society*. Princenton: NJ: Van Nostrand.
- Barrios, N. (2001). *Modelo de gestión de recursos de información para la Universidad de La Habana*. Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias de la Información, Facultad de Comunicación, La Habana.
- Beijerse, R. (1999). Questions in Knowledgw Management: defining and conceptualising a phenomenon. *Journal of knowlegw Management.*, Vol. 3, 94-109.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent Manager: A model for effective performance*.
- Brooking, A. (1996). *Capital humano y gestión de competencias*.
- Brooking, A. (1996). *Model Technology Broker Annie*. Recuperado el 18 de enero de 2014, de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci060605.htm

- Bueno, E. (1997). *Dirección Estratégica por Competencias Básicas Distintivas: Propuesta de un Modelo*.
- Bueno, E., & Morcillo, P. (1997). *Dirección estratégica por competencias básicas distintivas: Propuesta de un modelo*. Documento IADE / UAM., Madrid.
- Bunge, M. (1985). *Teoría y realidad*. Ed Ariel.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA . *Revista CEDEFOP*.
- Cameron, K. (1978). Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. *Administrative Science Quarterly*(23), 604-632.
- Campbell, J. P. (1977). *On the nature of organizational effectiveness*.
- Canals, A. (2003). *La gestión del conocimiento. En: Acto de presentación del libro Gestión del Conocimiento*. Recuperado el 07 de noviembre de 2014, de UOC.
- Carrasco, V. R. (2008). Estructura factorial del inventario EFQ en el trabajo: resultados preliminares obtenidos en una muestra de estudiantes universitarios. *Psicología Iberoamericana*(18), 6-12.
- Colas, P., & Buendia, L. (1992). *Investigación Educativa*. Sevilla. Alfar
- Connolly, T., Conlon, E., & Deutsch, S. (1980). Organizational effectiveness: a multiple-constituency approach. *Academy of Management Review*(5), 211-217.
- Cowling, A., & James, P. (1997). *La esencia de la administración de personal y las relaciones industriales*. Mexico: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Crespo, T. (2007). *Respuestas a 16 preguntas sobre el empleo de expertos en la investigación pedagógica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Cruz Muñoz, P. K. (2001). *La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano*. Tesis para optar por el título de Administrador de empresas, Universidad de Antofagasta Chile.
- Cuesta Santos, A. (2000). *Gestión de competencias*. La Habana.
- Davenport, T., & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción. cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Education.
- De Tena, R. (2004). Modelo de GC desde una visión humanista. En. *D. Gallego & C.Ongallo: Conocimiento y gestión*.

- Drucker, P. F. (1993). *Postcapitalist Society*. New York: HerperCollins Publishers.
- Dunhan, R. B., & Smith, F. J. (1985). *Salud organizacional. Análisis y diagnosticos internos*. Mexico: Trillas.
- Durán, M. d. (2004). *‘Auditoria general d’ una empresa d’ alta tecnología com a procediment inicial en la implementació d’una estrategia de formació continuada: la gestió del coneixement. Tesis doctoral en línea*. Recuperado el 23 de Marzo de 2014, de <http://www.tdcat.cbuc.es/TDX-0203103-184602/index.html>.
- Estrada Sentí, V., & Febles Rodríguez, J. (2002). Gestión del conocimiento en la Educación Superior. *Las nuevas tecnologías de la Información y la Comunicación aplicadas a la Educación Superior*. Villa Clara: Editorial Feijoo.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. . Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- EUROFORUM. (1998). *Círculos del Conocimiento: El desafío de conservar talento. Fundación Iberoamericana del Conocimiento*. Recuperado el 22 de Abril de 2014, de www.gestiondelconocimiento.com.
- Evlanov, L. G., & Kutusov, V. A. (1978). *Ehksperntnie otsenki v upravlenii [Valoraciones de expertos en la dirección]*. Moscú: Ehkonomika.
- Faloh, B. R. (2000). Gestión del conocimiento. EL más valioso capital. *Ciencia, Innovación y desarrollo, Vol No. 6*.
- Feliú, P., & Rodríguez, N. (1994). *Manual del Curso , técnicas de entrevista y Decisión de selección*. Psico Consult.
- Franch León, K. (2011). *La gestión del conocimiento como herramienta de apoyo al proceso de toma de decisiones: caso de estudio Dirección General de TRD Caribe : Tesis para optar por el título de Master en Dirección*. CETED ; Universidad de la Habana, La Habana.
- Galbraith, C. (1990). Transferring core manufacturing technologies in high technology firms. *California Management Review*(32(4)), 56 – 70.
- Gallart, M., & Jacinto, C. (1995). Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. *Publicación periódica Boletín Educación y trabajo*.
- García Izquierdo, M. (1989). *Efectividad organizacional: concepto y evaluación*.
- Garvin, D. A. (1998.). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, pp. 78-91.

- Gilbert, D. T. (1991). How Mental Systems Believe. *American Psychologist*(46(2), 107-119.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*(18(1)), 185 –214.
- González, V. (2004). La formación de la competencia profesional en la Universidad. Reflexiones y experiencias desde una perspectiva educativa. *4ta Convención Internacional de Educación Superior*. La Habana.
- Goodman, P. S., Atkin, R. S., & Schoorman, F. D. (1983). On the demise of organizational effectiveness studies . En K. Cameron, & D. A. Whitten, *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models* (págs. 163-183.). Nueva York: Academia Press.
- Goodman, P., & Pennings, J. (1980). Critical issues in assessing organizational effectiveness. . En E. L. III, D. Nadler, & C. Camman, *Organizational Assessment*. New York: Wiley.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*(82 (5)), 929-964.
- Hernández Sampieri, R. (1991). *Metodología de la investigación* (1era Edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández- Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1994). *Metodología de la investigación* (3ª Edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Holsapple, C., & Joshi, K. (1999). Description and analysis of existing knowledge Management Frameworks. *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Hooghiemstra, T. (1996). *Gestión integrada de Recursos Humanos. Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Ediciones Deusto, S.A.
- Huang, L., & Wang. (2000). *Calidad de la información y gestión del conocimiento*. Ediciones Aenor.
- Ibarra, A. (2000). Formación de los Recursos Humanos y competencia laboral. *Publicación periódica Boletín CINTERFOR*, 149.
- Irigoin, M. (1996). *En torno al concepto de competencias*. Programa de fortalecimiento de servicios de salud, Perú.

- Irigoin, M. (1997). Aldea global, educación superior y trabajo. *Revista Calidad en la educación*.
- Jeffers, J. R. (1982). *Modelling*. Londres: Chapman y Hall.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su Estrategia*. Barcelona, España: Editorial Harvard Business School.
- Kinicki, A. (2003). *Comportamiento Organizacional, Conceptos, problemas y prácticas*. Ed. Mc Graw Hill.
- Kochansky, J. (1998). El sistema de competencias. Publicación periódica Training and development digest.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capacities, and the Replication of Technology. *Organizational Science*, 7(3), 283-301.
- Le Boterf, G. (1997). *De la compétence a la navigation professionnelle*.
- León Santos, M. (2001). *Propuesta de indicadores de calidad para la evaluación de sitios web cubanos*. Tesis para optar por el título de Licenciado en Bibliotecología y Ciencia de la Información, Facultad de Comunicación, La Habana.
- León Santos, M., Ponjúan Dante, G., & Rodríguez Calvo, M. (2006.). *Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento*.
- Levy-Levoyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Loggiodice, Z. (2010). *La Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo*. Estado de Chiapas.
- Malhotra, Y. (1998). *Knowledge Managment for the New World of Business*.
- Marsal, M., & Molina, J. L. (2002). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Colección de Negocios, Empresa y Economía.
- Mc Clelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, Vol. 28.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor/OIT.

- Monagas Docasal, M. (2012). *El capital intelectual en las empresas hoteleras en Cuba. Procedimiento para su medición*. Tesis en opción del gradocientífico de Doctor en ciencias Técnicas, IPSJAE, La Habana.
- Moreira, J., Méndez, J., & Rodríguez, E. (1999). *Lenguaje natural e indización automatizada*. Ciencia Información.
- Muñoz Cruz, V. (2001). *El papel del gestor de la información en las organizaciones a las puertas del siglo XXI*. Recuperado el 8 de Junio de 2015, de <http://www.dois.mimas.ac.uk/DOIS/data/julmjoifp.html>
- Muñoz, J. (1998). Implantación de un sistema de selección por competencias. *Training and development digest*.
- Nieves, Y., & León, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *Acimed* , 121-86.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. USA: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Reimmoeller, P., & Senoo, D. (1999). *El "ART" del conocimiento: sus sistemas para rentabilizar el conocimiento en el mercado*. Harvard Deusto.
- NOVACARE. (1999). *Modelo Nova*. Recuperado el 18 de Enero de 2015
- ONN, O. N. (2007). *Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, 3000, 3001 y 3002*. La Habana.
- Ordoñez de Pablos, P. (1999). *Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones*. Obtenido de Revista,injet.com: <http://www.injet.com/revista/empresas/pop:991217.htm>.
- Orozco, E. (julio-agosto de 2001). El lugar de la inteligencia empresarial en el entorno conceptual de la gestión del conocimiento. Evolución en Cuba. *El profesional de la información*, v. 10(n. 7-8), 14-22.
- Parsons, T. (1949). *Essays in sociological theory*.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. Glencoe, IL.: The Free Press.
- Pavez Salazar, A. A. (2009). *Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas*. Memoria para optar el título de Ingeniero civil informático, Universidad Técnica Federico Santa María, Valparaíso.

- Pérez Capdevila, J. (2003). *La Era del Conocimiento*. Guantánamo: El Mar y La Montaña.
- Pérez, L., & Palomino, L. (2008). *Gestión del conocimiento y tendencias actuales*.
- Pérez, Y., & Coutin, A. (22 de Noviembre de 2001). *La gestión del conocimiento un nuevo enfoque en la gestión empresarial* . Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de <http://cis.sld.cu/E/monografias/gestion.html>.
- Pfeffer, J. (1977). *Usefulness of the concept*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ponjuán Dante, G. (2006). *Introducción a la Gestión del Conocimiento* . La Habana: Editorial Félix Varela.
- Ponjuan, G. (2004). *Gestión de información. Dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. Argentina: Nuevo Paradigma.
- Portal González, F. E. (2011). *Diseño del sistema para la gestión del conocimiento en el Nivel Central de la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronauticos*. Tesis para optar por el Título académico de Master en Dirección, La Habana.
- Price, J. L. (1972). The study of organizational effectiveness. *Sociological Quarterly*(13), 3-15.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento*. DF , Mexico: Pearson Education.
- Prusak, L. (March/April de 1996). The Knowledge Advantage . *Strategy and Leadership*,.
- Ramos, K. (2014). *Modelo de gestión y valorización del conocimiento para las empresas de industrias básicas en Venezuela. Caso de estudio la Corporación Venezolana de Guayana*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de la Habana, Facultad de Economía.
- Rastogi, P. N. (2000). Knowledge management and intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness. *Hum Sys Manag*, 19(1), 39-48.
- Ravitsky, M. (2002). Metodología francesa: diseño de una acción de capacitación. Proyecto ETFP. *III Encuentro sobre Formación Tecnológica de Europa y América Latina*.
- Robbins Stephen, P. (1996). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México, D.F: Prentice-Hall Hispanoamericana.

- Rodríguez, D. (2006). *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: aproximación teórica*. Barcelona: Educar 37.
- Sallis, E., & Jones, G. (2002). *Knowledge Management in Education: enhancing leaning and education*. London: Kogan Page Limited.
- Sánchez Vignaux, B. (2002). *Gestión y uso integral de la información en la administración pública municipal cubana*. Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias de la Información, Facultad de comunicación,, La Habana.
- Sánchez, M. (2005). *Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones*. Obtenido de Acimed : http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci06605.htm
- Santillán de la Peña, M. (2010). *Gestión del Conocimiento*. La Coruña, España: Netbiblo.
- Scott, W. R. (1977). *Effectiveness of organizational effectiveness studies*. San francisco: Jossey-Bass,.
- Simeón Negrín, R. (2004). Cuba posee una verdadera riqueza de conocimientos. *Ciencia, Innovación y Desarrollo*(9(2)), 6-8.
- Skandia. (1997). *Supplement to the anual report, Customer value, Stockholm*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2014, de <http://www.skandi.com>
- Soto Balbón, M. A. (2004). *Métodos y herramientas para la visibilidad del conocimiento*. Observaciones no publicadas.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: a behavioral view*. Santa Mónica: Goodyear.
- Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth*. USA: BerettKoehler Publishers.
- Tejada, J. (1999). Acerca de las competencias profesionales. *Revista Herramientas*, 57.
- Tejedor, B., & Aguirre, A. (Agosto de 1998). Proyecto Logos: Investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. *Revista Boletín de Estudios Económicos*(no. 164).
- Tiwana, A. (2000). *Knowledge Audit and Analysis. The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*. Upper Saddle River: Prentice Hall,.

- Viedma Marti, J. M. (2001). ICBS- Intellectual Capital Benchmarking system. *Journal of Intellectual Capital*, 2(2), 148-165.
- Weinstein, B. D. (1993). What is an expert? *Theoretical Medicine*(14), 57–73.
- Welch, & Comer. (1988). *Quantitative methods for public administration*. Dorsey Press.
- Wiig, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking about thinking –How people and organizations create, represent, and use knowledge*. Arlington, TX: Schema Press.
- Yuchtman, R., & Seashore, S. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*(32), 891-903.
- Zayas, P. (2003). *Las competencias como principal manifestación de la interrelación hombre-trabajo*.

Bibliografía

- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*(25(1)), 107–136.
- Alba, M., & Herrera, K. C. (2013). Diseño de un portal corporativo para la gestión del conocimiento en la cadena del ron granel Havana Club. Tesis en opción del título de Master en Gestión de Información, Universidad de La Habana, Facultad de Economía, La Habana.
- Alles, M. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Garnica.
- Alvarez, L., & De la O, C. (2005). Evaluación y certificación de competencias laborales en México. Mexico: UNAM.
- Arraiz, J. (2000). Retribución y competencias: ¿Cómo garantizar su éxito? *Capital humano*(133), 6-8.
- Artiles Visval, L., & Artiles Visval, S. (2005, Mayo 23-26). Gestión del conocimiento y cooperación internacional en el ámbito universitario. Curso-Taller. gestión del conocimiento para la cooperación y movilización de recursos en ambiente académico. Lima.
- Barney, J. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley.
- Belly, P. (2004). *El shock del Management. La revolución del conocimiento*. Mexico DF: McGrawHill Interamericana.
- Bethell-Fox, C. E. (2004). Selección y contratación basadas en competencias. En *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. . Barcelona : Ediciones Deusto.
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual El Principal Activo de las Empresas del Tercer Milenio*. Barcelona: Paidós Empresa,.
- Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estrategica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LIII, 207-229.
- Bueno, E. (1999). Gestión de conocimiento, Aprendizaje y Capital Intelectual. *Boletín Club Intelect*.

- Bueno, E. (2002). Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento. En: Gestión del conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones. Cáceres: Ediciones La Coria.
- Bueno, E. (2010). Conferencia Magistral. Taller Pre-evento IBERGECYT. La Habana.
- Bustanza Sánchez, V., & Fernández Pérez, O. F. (2007). Importancia de la actividad de consultoría en la gestión del conocimiento. España: AEDEM.
- Cantera, F. J. (1999). Gestión por competencias. Capital Humano(128), 26-72.
- Carballal del Río, E. (2011). Las Estructuras colaborativas. El tránsito de las estructuras jerárquicas a las estructuras colaborativas. La Habana: Felix Varela.
- Carrión, J. (2000). La Teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento. Retrieved febrero 21, 2014, from gestión del conocimiento.com: <http://www.gestióndelconocimiento.com/introduccion.htm>
- Castellanos, & otros, y. (2003). La gestión de la actividad de ciencia e innovación tecnológica y la competencia investigativa del profesional de la educación. Curso 20 Pedagogía. ISP Enrique José Varona. IPLAC. Palacio de las Convenciones, La Habana.
- Chirstensen, A., & Lund Hansen, J. (2004). Hacer realidad el cambio: puesta en práctica de la estrategia y ecología de la empresa. En Las competencias: clave para la gestión integrada de los recursos humanos. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Codina, A. (2005, Abril 13). Eficiencia Vs Eficacia. Un cambio de paradigma . Retrieved Noviembre 14, 2014, from www.degerencia.com
- Cuesta, A. (2005). Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos (2da Edición ed.). La Habana: Academia.
- Dankhe, G. (1986). Investigación y comunicación. Ed. McGraw Hill.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). Working knowledge; how organizations manage what they know., (p. 5).
- Davis, K., & Newstrom, J. (1996). Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional (Octava ed.). Ed. Mc Graw Hill,.
- Duncan, R., & Weiss, A. (1979). Organizational learning: implications for organizational design. Research in Organizational Behavior, 1, 75–124.

- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). Intellectual Capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. Harper Business, : New York.
- Fernández, G. (1995). Las competencias aportan claves para identificar hoy al líder del Siglo XX . Capital Humano(81), 48-50.
- Fleitas, M. S. (2002). Recursos Humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la gestión de los recursos humanos en el mundo. Ingeniería Industrial, XXIII (3), 71 -77.
- Forgas Brioso, J. (2003). Diseño curricular por competencias. Tesis Doctoral en Ciencias Pedagógicas, Instituto Superior Pedagógico Frank País, Santiago de Cuba.
- García de Junco, J., & Calvo de Mora Schmidt, A. (2002). La administración basada en la evidencia para la gestión del conocimiento y la toma de decisiones en las Learning Organization. Alta Dirección, 222.
- Gonczi, A. y. (1996). Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas teoricas y prácticas en Australia. Limusa.
- González, M. V. (2002). ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. Revista Cubana de Educación Superior, XXI, 45-53.
- González, M., & Olivares, S. (2006). Comportamiento Organizacional, un enfoque latinoamericano (Séptima Reimpresión ed.). México: Compañía Editorial Continental (CECSA).
- González, V. (2004). La formación de la competencia profesional en la Universidad. Reflexiones y experiencias desde una perspectiva educativa. 4ta Convención Internacional de Educación Superior. La Habana.
- Goñi Zabala, J. J. (2000). De la Gestión del conocimiento a la Gestión por conocimiento.
- Gopal, C. y. (1995). Knowledge, information, learning and the is manager. Computerworld (Leadership Series).
- Honeycutt, J. (2000). Así es la gestión del conocimiento. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Huotari, M., & Livonen, M. (2005). Knowledge processes a strategic foundation for the partnership between the university and its library. Library Management., 324-350.

- Inda Gonzáles, A. (2003). La gestión del conocimiento en Cuba: ¿Misión imposible? BET SIME , 28.
- Iriarte, M. (2000, Mayo). ¿Cómo gestionar el conocimiento en mi empresa? Capital Humano, 30-40.
- Irigoin, M., & Vargas, F. (2002). Competencia Laboral. Manual de conceptos, conceptos y aplicaciones en el Sector Salud. CINTERFOR.
- Le Boterf, G. (1998). La ingeniería de las competencias. París: D'organisation.
- León Santos, M., Castañeda Vega, D., & Sánchez Alfonso, I. (2007). La gestión de conocimiento en las organizaciones de información: procesos y métodos para medir. ACIMED, 15(3).
- LLoria, M. (2000). El conocimiento como recurso y capacidad. Una aproximación a la Gestión del Conocimiento como Ventaja Competitiva. Universidad de Valencia. Working Paper.
- Mamolar, P. (2001). Las competencias desde la perspectiva de los individuos. Capital Humano(149), 21.
- Marin-Garcia, J. A., & Zarate-Martinez, M. E. (2008). Propuesta de un modelo integrador entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo. Intangible Capital, 4(4), 255-280.
- Mc Clelland, D. C. (1987). Human Motivation. Cambrigde University.
- Mertens, L. (1997, Noviembre). DACUM. Desarrollo de un Curriculum y sus variantes. SCID Y AMOD. México.
- Mertens, L. (1998). Método de análisis funcional de competencias: taller de trabajo. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Recursos Humanos.
- Mertens, L. (2000, Mayo). ISO 9000 y Competencia Laboral. Veracruz, México: Foro Mundial INLAC.
- Mertens, L., & Velasco, M. E. (1999). El enfoque de competencia laboral de la empresa. Mexico: Consejo de Normalización y Certificación de competencias laborales.
- Mertens, L., & Wilde, R. (2001). Aprendizaje organizacional y competencia laboral. CEPAL/GTZ.
- Morales Aracena, O. (2008). Gestión de Recursos Humanos basada en competencia. Republica Dominicana.

- Morales Cartaya, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias técnicas, ISPJAE., La Habana.
- Muñoz de Priego Alvear, J. (1998). Implantación de un sistema de selección por competencias. Training and Development(N°10).
- Nonaka, I. (1990). Chishiki-souzou no keiei (A theory of organizational knowledge creation). Tokyo: Nihon - Keizai- Shimbunsha.
- Nonaka, I. y. (1995). The Knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.
- Núñez, I. (2004, Abril 12-16). Barreras de capital estructural en la gestión del conocimiento. Memorias del Congreso Internacional de Información INFO 2004. La Habana: IDICT.
- Orozco, E. (1998). Enfoque conceptual de la inteligencia organizacional en algunas fuentes de información. Aplicación en la industria biofarmacéutica. Ciencias Informáticas, 35-45.
- Ortiz, M. (2002). Modelos de Capital Intelectual y gestión del conocimiento: aplicaciones prácticas. Trujillo.
- Parra, E., & Calero, F. (2006). Gestión y Dirección de Empresas Turísticas . Madrid : Editorial Mc Graw Hill,.
- Peña, T., & otros, y. (2006). Modelo integral de Gestión del conocimiento desde un enfoque de procesos . España: Universidad de Burgos.
- Pérez Ávila, J. E. (2012). La capacitación: su papel en la formación de competencias de los cuadros de los consejos de administración municipal. Observatorio de la Economía Latinoamericana., 169.
- Pérez Hernández, R. J. (2006). Modelo del perfil de los cargos por competencias laborales del Técnico Medio en Construcción Civil para el mejoramiento de la formación y la eficiencia del trabajo. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona, La Habana.
- Ponjuán Dante, G. (1998). Gestión de información en las organizaciones. Santiago de Chile: CECAPI.
- Ramalignam, B. (2006). Herramientas de conocimiento y aprendizaje: guía para organizaciones humanitarias y de desarrollo. Buenos Aires, Argentina: Traducido

al español por el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC).

Sánchez Díaz, M. (2010). Competencias informacionales en la formación de las BioCiencias en Cuba. Granada.

Sánchez, L., & Valldeperes, P. (1998). Metodología de evaluación de competencias directivas . Capital humano(110), págs. 20-30.

Spencer, L., & Mc Clelland, D. (1984). Competency Assesment methods: History and state of the Art .

Stewar, T. (1998). La nueva riqueza de las organizaciones. el Capital Intelectual . Buenos Aires : Granica.

Tamayo, M. (2003, 7 19). La experiencia mexicana en el Desarrollo del Proyecto de Formación Profesional basada en Competencias Laborales. Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional. (B. D. OEI, Compiler)

Tejada, J. (1999). El formador ante las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación: Nuevos roles y competencias profesionales. Revista Comunicación y Pedagogía(158), 17-26.

Tissen, R., Andriessen, D., & Lekanne Deprez, F. (2000). El Valor del Conocimiento para aumentar el rendimiento en las empresas . Madrid: Ed Prentice Hall.

Valhondo, D. (2003). Gestión del conocimiento: del mito a la realidad. Madrid: Ediciones Díaz Santos.

Vendrell, P. (2001). Conocimiento: el oro gris de las organizaciones. Madrid: Fundación DINTEL.

Walfaña Figueroa, R. (2001). Indicadores de Capital Intelectual. Retrieved noviembre 2014, 7, from rvillafa@mail.udlap.mx.

Wiig, K. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. Long Range Planning, 30(3), 399–405.

Wiig, K. (2000). Knowledge managment: An emerging discipline rooted in a long history. Boston: Butterworth – Heinemann.

Wiig, K. M. (1994). Knowledge Management: The Central Management Focus for Intelligent Acting Organizations. Arlington, TX: Schema Press,.

Wiig, K. M. (1995). Knowledge Management Methods: Practical approaches to managing Knowledge. Arlington, TX: Schema Press.

Zayas, P. (2003). Las competencias como principal manifestación de la interrelación hombre-trabajo.

Anexos

ANEXO # 1. Análisis comparativo de las definiciones de gestión del conocimiento.

	DEFINICION	AUTOR	AÑO	VARIABLES	FINALIDAD	DENOMINACIÓN
1	La gestión de conocimiento hace énfasis en facilitar y gestionar actividades relacionadas con el conocimiento tales como la creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar, operar y gestionar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la gestión efectiva del capital intelectual.	Wigg	1993	Conocimiento Capital intelectual	Para la gestión efectiva del capital intelectual	gestión
2	Es el arte de crear valor ejerciendo influencias sobre los activos intangibles. Para hacer esto, hay que ser capaz de visualizar la organización como algo que sólo consiste en conocimiento y en flujos de conocimiento	Karl Erik Sveiby:	1997	Activos intangibles Organización conocimiento	Crear valor	arte
3	La gestión del conocimiento obtiene y comparte bienes intelectuales, con el objetivo de conseguir resultados óptimos en términos de productividad y capacidad de innovación de las empresas. Es un proceso que engloba generar, recoger, asimilar y aprovechar el conocimiento con vistas a generar una empresa más inteligente y competitiva.	Garvin	1998	Conocimiento Bienes intelectuales innovación	Conseguir resultados óptimos en términos de productividad y capacidad de Innovación de las empresas.	proceso
4	Conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor a la organización.	Bueno	1997	Conocimiento organización	Para añadir y generar valor a la organización.	procesos
5	Es el concepto bajo el cual la información se convierte en conocimiento activo.	Orozco	1998	Información conocimiento	La información se convierte en conocimiento activo.	concepto
6	No es sólo otra arma competitiva que se extrae de la caja de herramientas del asesor. Se trata de un programa a largo plazo que implica un cambio cultural que llega hasta la dirección de organización.	Hope J, Hope T	1998	Cultura organización	Implica un cambio cultural que llega hasta la dirección de la organización.	programa
7	La gestión del conocimiento es un concepto integral y holístico que incluye factores psicológicos, organizacionales y tecnológicos para garantizar la efectiva movilización y transferencia de conocimiento.	Norbert Wilkens	1998	Conocimiento Factores psicológicos	Para garantizar la efectiva movilización y transferencia de conocimiento"	Concepto
8	La gestión del conocimiento trata sobre aspectos críticos de la adaptación, sobrevivencia y competencia organizacional para	Yoseth Malhotra	1998	Competencia Capacidad	Para enfrentar el constante y	proceso

	enfrentar el constante y discontinuo cambio ambiental. Esencialmente, implica los procesos organizacionales que buscan una combinación sinérgica de los datos, la capacidad de procesamiento de la información de las tecnologías de la información, y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos. Es la combinación de sinergias entre datos, información, sistemas de información y la capacidad creativa e innovadora de seres humanos.			Información Procesos organizacionales	discontinuo cambio ambiental	
9	Es la capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas	Nonaka & Takeuchi	1999	Organización conocimiento	Expresarlo en productos, servicios y sistemas”	capacidad
10	Proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas.	Andreu y Sieber	1999	Conocimientos Capacidad (implícito competencias) Ventaja competitiva	Mejorar su capacidad de resolución de problemas y contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas.	proceso
11	La gestión del conocimiento es una estrategia empresarial consciente cuyo objetivo consiste, a grandes rasgos, en garantizar que el conocimiento adecuado vaya a las personas apropiadas en el momento oportuno y, además, les ayude a compartir y a utilizar la información de tal modo que la empresa sea capaz de mejorar su acción organizativa.	Ordoñez	1999	Conocimiento información	Que la empresa sea capaz de mejorar su acción organizativa	estrategia
12	No es más que gestionar los flujos de información, y llevar la información correcta a las personas que la necesitan	Gates	1999	información	Llevar la información correcta a las personas que la necesitan.	gestión
13	Es la tendencia de todos los Sistemas de Información actuales. Estos sistemas no tratan de crear un simple almacenamiento y acceso a la información; sino todo un proceso de manipulación, selección, mejora y preparación de la información, para dotarla de un valor añadido.	Moreira; Méndez; Rodríguez.	1999	información	Para dotarla de un valor añadido.	tendencia
14	Herramienta de dirección que se enfoca a determinar, organizar, dirigir, facilitar y supervisar las prácticas y actividades relacionadas con el conocimiento (activos intangibles) requerido para alcanzar las estrategias y objetivos	Holsapple C y Joshi	1999	conocimiento activos intangibles capacidades competencias	Generar valor para la organización a la hora de conseguir capacidades o	herramienta

	de negocio deseados y que generan valor para la organización a la hora de conseguir capacidades o competencias esenciales				competencias esenciales	
15	La gestión del conocimiento implica alcanzar las metas organizacionales a través de la estrategia de motivar y facilitar (conocimiento) a los trabajadores para que desarrollen, aumenten y usen sus capacidades para interpretar datos e información, experiencia, habilidades, cultura, a través de un proceso de otorgamiento de sentido a estos datos e información	Beijerse	1999	Conocimientos capacidades información experiencia Habilidades cultura	Para que los trabajadores desarrollen, aumenten y usen sus capacidades	proceso
16	Es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales	Eduardo Bueno	1999	Conocimientos Empresa Entorno competencias	Crear unas competencias esenciales	función
17	Aquellas acciones destinadas a organizar y estructurar los procesos, mecanismos e infraestructuras de la empresa con el fin de crear, almacena y reutilizar los conocimientos organizativos. Puesto que la gestión de los conocimientos colectivos de una empresa guarda una estrecha relación con las diversas áreas funcionales de la organización, la gestión del conocimiento, debe partir del liderazgo de la alta dirección: es decir, un liderazgo que se extienda más allá de todo límite jerárquico o funcional.	Kuan-Tsae Huang, Yang W. Lee, Richard Y. Wang	2000	Conocimiento liderazgo	Crear, almacenar y reutilizar los conocimientos organizativos.	proceso
18	Proceso mediante el cual se desarrolla, estructura y mantiene la información, con el objetivo de transformarla en un activo crítico y ponerla a disposición de una comunidad de usuarios, definida con la seguridad necesaria. Incluye el aprendizaje, la información, las aptitudes y la experiencia desarrollada durante la historia de la organización.	Perez, Coutin	2001	aprendizaje, información, aptitudes experiencia (competencias) organización	Transformarla en un activo crítico y ponerla a disposición de una comunidad de usuarios, definida con la seguridad necesaria	proceso
19	Convoca a determinar los conocimientos, incrementarlos y explotarlos para ganar magnitud competitiva; impulsa a comprender que compartir el conocimiento en la empresa aumenta los niveles de rentabilidad y crea un nuevo valor para el negocio, al unir a los integrantes de la organización y aprovechar sus conocimientos de modo que estén en condiciones de enfrentar desde los problemas más simples hasta los más complejos.	Nieves, Y; León, M	2001	Conocimientos organización	Para ganar magnitud competitiva	convocatoria

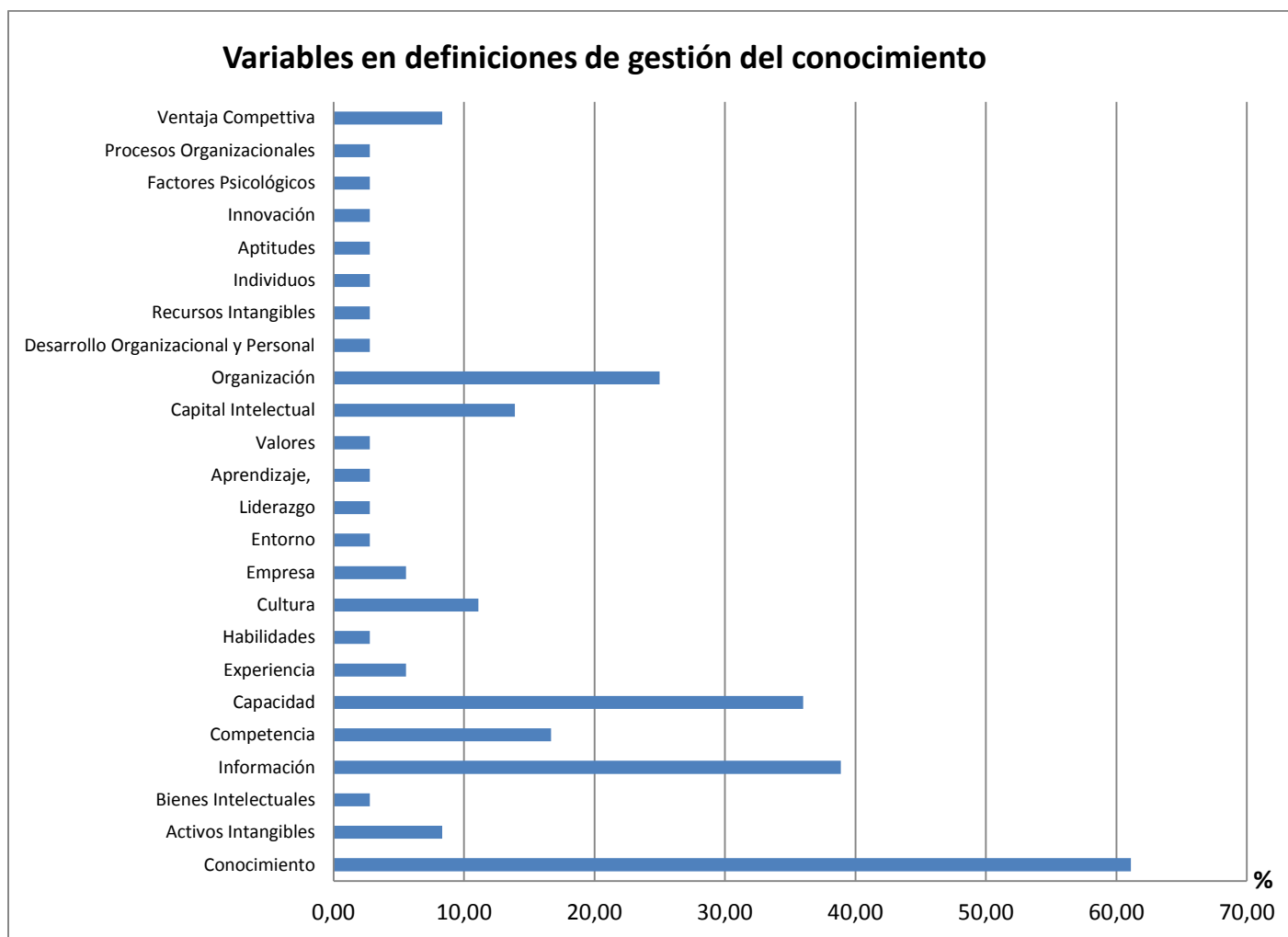
20	Proceso de identificación, captura, organización y diseminación de los datos claves y la información necesaria para ayudar a la organización a responder a las necesidades de los clientes, busca la perpetuación y la materialización del potencial de las organizaciones.	Aja	2002	Información organización	Busca la perpetuación y la materialización del potencial de las organizaciones	proceso
21	Herramienta mediante la cual el conocimiento adquirido se utiliza y comparte de manera formal, bien para evitar la repetición de errores, para asegurar el empleo de mejores prácticas o para conocer, lo que los empleados han aprendido sobre los suministradores, cliente o competidores.	Torres	2002	conocimiento	Para asegurar el empleo de mejores prácticas o para conocer, lo que los empleados han aprendido sobre los suministradores, clientes o competidores.	herramienta
22	Proceso donde se añade valor a los conocimientos existentes y se generan nuevos conocimientos científicos, un nuevo mercado y nuevos servicios	Estrada y Febles	2002	conocimientos	Generan nuevos conocimientos científicos, un nuevo mercado y nuevos servicios	proceso
23	La gestión del conocimiento se define como: crear, adquirir, retener, mantener, utilizar y procesar el conocimiento antiguo y nuevo ante la complejidad de los cambios del entorno para poder poner al alcance de cada empleado la información que necesita en el momento preciso para que su actividad sea efectiva.	Daedamun	2003	Conocimiento información	Para que su actividad sea efectiva.	
24	Proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones mediante alternativas disímiles en la que la gestión de la información acapara protagonismo.	Núñez	2004	Conocimiento información	Explotar cooperativamente los recursos de conocimiento	proceso
25	Es el conjunto de procesos y sistemas que hacen que el capital intelectual de la organización crezca.	Sánchez	2005	Capital intelectual	Que el capital intelectual de la organización crezca	proceso
26	Es el sistema que organiza los flujos de información, externos e internos, propicia la generación, apropiación, intercambio y uso de conocimientos necesarios para el incremento de la eficiencia y calidad en los procesos fundamentales de las organizaciones	Leticia y Sara Artilles Visbal	2005	Información Conocimientos organización	Incremento de la eficiencia y calidad en los procesos fundamentales de las organizaciones"	sistema

27	Proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones mediante alternativas disímiles en la que la gestión de la información acapara protagonismo	Rojas	2006	Información conocimientos capital intelectual	Con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones	
28	Conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo.	Rodríguez	2006	Desarrollo organizacional y personal Ventaja competitiva	Generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo.	procesos
29	Gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma.	Pérez, L; Palomino, L M	2008	Activos intangibles	Generar valor para la organización	proceso
30	Proceso sistemático de detectar seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor.	Pavez	2009	Información Organización Capital Intelectual competencias	Potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor	proceso
31	Conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.	Carrión	2009	Capital Intelectual Gestión de capacidades Ventajas competitivas	Generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo	proceso
32	La Gestión del conocimiento se puede definir como la gestión de los recursos intangibles que genera valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión del conocimiento, por lo tanto la Gestión del conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta, es un concepto dinámico por el hecho de que todo conocimiento es el	Loggiodice	2010	recursos intangibles información conocimiento	Genera valor para la organización	Concepto proceso

	resultado de una acción humana sobre determinada información.					
33	Identificación de categorías de conocimiento necesario para apoyar la estrategia empresarial global, evaluación del estado actual del conocimiento de la empresa y transformación de la base de conocimiento actual en una nueva y poderosa base de conocimiento, rellenando las lagunas de conocimiento”	Gopal y Gagnon		Empresa conocimiento	Apoyar la estrategia empresarial global	Identificación de categorías
34	Proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una especificada área de interés.	Thomas Davenport		Información	Con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una especificada área de interés	proceso
35	Necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes.	Arthur Andersen		Organización Información individuos	Para crear valor para los clientes	flujo
36	La Gestión del conocimiento es una disciplina que se podría definir como una interacción entre el proceso, personas y organizaciones. Conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor	Tejedor & Aguirre:		conocimiento	Factor clave para añadir y generar valor	proceso

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO # 2. Presencia de variables en las definiciones de gestión del conocimiento.



Fuente: Elaboración propia

ANEXO # 3. Modelos de gestión del conocimiento

Modelo	Fundamentación	Estrategia	Elementos, indicadores, fases y acciones	Tecnología	Perspectiva
Modelo de crecimiento de conocimiento de Kogut y Zander (1992)	Basado es un modelo dinámico de crecimiento del conocimiento de la empresa	Explorar cómo el conocimiento es recombinado a través del aprendizaje tanto interno (reorganización o accidente) como externo (adquisición o joint venture), dando lugar a lo que ellos llaman capacidades combinativas. A través de estas capacidades, la organización genera nuevas aplicaciones a partir del conocimiento existente, que darán lugar a mejores oportunidades tecnológicas y de organización y, consecuentemente, a mejores oportunidades de mercado.	Los individuos poseen el conocimiento pero además, cooperan en una comunidad social que puede ser un grupo, una organización o una red. Se analiza el conocimiento que posee la empresa distinguiendo entre información o conocimiento declarativo y “know-how” o conocimiento de proceso.		Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento
Modelo de transferencia y Transformación de Conocimiento de Hedlund (1994)	Basado en un modelo de transferencia y transformación de conocimiento,		El modelo se construye sobre la interacción entre conocimiento articulado (conocimiento explícito) y conocimiento tácito en cuatro niveles diferentes de agentes de conocimiento: individuo, pequeño grupo, organización y dominio interorganizativo. Hace hincapié en como el conocimiento creado es transformado y difundido a toda la organización.		Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento
La organización creadora de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995)	Basado en la movilización y en la conversión del conocimiento tácito (dimensión epistemológica) y la creación de conocimiento organizacional frente al conocimiento	Proponen, básicamente, la creación de mapas de conocimiento, de equipos autoorganizables y sesiones de diálogo grupal, donde los individuos, comparten su conocimiento	Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo 4 fases: <ul style="list-style-type: none"> • Socialización • Exteriorización • Combinación. • Interiorización Las acciones que implica son: <ul style="list-style-type: none"> • Adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones 		Sociocultural

	individual (dimensión ontológica).		<p>orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento. • Crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito • Incorporar conocimiento explícito en conocimiento tácito, analizando las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo 		
Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1996).	Basado en la integración de los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro) en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia	Propone dos campos de reflexión uno de base: pretensión estratégica de la formación y el otro operativo (cómo establecer la jerarquía de los vacíos de formación)	<p>Distingue 4 bloques con dos tipos de indicadores: indicadores driver (factores condicionantes de otros) e indicadores output (indicadores de resultado).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perspectiva financiera: contempla los indicadores financieros como el objetivo final, considera que éstos no deben sustituirse, sino complementarse con otros que reflejan la realidad empresarial. 2. Perspectiva de cliente: identifica los valores relacionados con los clientes. <p>Para ello, es necesario definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un</p>		Sociocultural

	con la estrategia y la visión de la empresa.		<p>análisis del valor y calidad de éstos.</p> <p>3. Perspectiva de procesos internos de negocio: analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y a conseguir altos niveles de rendimiento financiero.</p> <p>4. Perspectiva del aprendizaje y mejora: clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en: capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados); sistemas de información; así como cultura-clima motivación para el aprendizaje y la acción</p> <p>Las acciones que implica son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorporar a los sistemas tradicionales de medición para la gestión, algunos aspectos no financieros que condicionan la obtención de resultados económicos. • Ofrecer un marco conceptual para conocer si se están utilizando los procesos y personas adecuados para obtener un mejor rendimiento empresarial. • Suministrar una lista de recursos intangibles susceptibles de gestionarse y de tratarse desde el punto de vista del conocimiento. • Introducir en el sistema de información a disposición de los que toman decisiones ,variables estratégicas a considerar más allá de las convencionales y que pueden indicar vacíos de formación sustanciales antes olvidados o difíciles de justificar. 		
Technology Broker (Annie Brooking, 1996).	Basado en la revisión de una lista de cuestiones cualitativas.	Incide en la necesidad de desarrollar una metodología para auditar la información relacionada con el capital intelectual.	<p>Los activos intangibles se clasifican en cuatro categorías, que constituyen el capital intelectual:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activos de mercado: aquellos que se derivan de una relación beneficiosa de la empresa con su mercado y sus clientes y proporcionan una ventaja competitiva Indicadores (marcas, clientes, nombre de la empresa, cartera de pedidos, distribución, 		Sociocultural

			<p>capacidad de colaboración.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activos humanos: enfatizan la importancia que tienen las personas en las organizaciones por su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento. Indicadores: aspectos genéricos, educación (base de conocimientos y habilidades generales), formación profesional (capacidades necesarias para el puesto de trabajo), conocimientos específicos del trabajo (experiencia), habilidades (liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, negociación, objetividad, estilo de pensamiento, factores motivacionales, comprensión, síntesis). • Activos de propiedad intelectual: Se trata de derechos de propiedad que provienen del intelecto. Otorgan un valor adicional Indicadores: patentes, copyright, derechos de diseño, secretos comerciales. • Activos de infraestructuras: tecnologías, métodos y procesos que permiten que la organización funcione. Incluye: filosofía de negocio, cultura de la organización o formas de hacer las cosas en la organización -puede ser un activo o un pasivo en función del alineamiento con la filosofía del negocio-, sistemas de información, las bases de datos existentes en la empresa (infraestructura de conocimiento extensible a toda la organización). 		
Canadian Imperial Bank (Hubert Saint-Onge, 1996)	Basado en el estudio de la relación entre el capital intelectual y su medición, así como el aprendizaje organizacional.		<p>El capital del conocimiento está compuesto por un sistema holístico de tres elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • capital humano, • capital estructural • capital clientes 		Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento
Universidad de West Notario (Bontis , 1996)	Basado en el estudio las relaciones de		En este modelo, se establecen los tres bloques que son comunes a la mayoría de los modelos:		Almacenamiento, acceso y transferencia

	causa-efecto entre los distintos elementos del capital intelectual, así como entre éste y los resultados empresariales.		<ul style="list-style-type: none"> • capital humano, • capital estructural • capital relacional 		de conocimiento
Skandia Navigator (Leif and Malone, 1997)	Basado en medición del capital intelectual humano (CIH)	Diseñar técnicas y herramientas para medir el capital intelectual humano (CIH),	Utiliza indicadores como 1) el índice de liderazgo 2) el índice de motivación 3) el índice de trabajadores facultados. Conformando un sistema de medidas: el índice FLINK compuesto por: clientes y trabajadores satisfechos; personal motivado y competente y gerentes calificados y eficientes.		Sociocultural
Modelo Intellectual Assets Monitor (Sveiby , 1997)	Basado en la importancia de los activos intangibles.		Identifica: <ul style="list-style-type: none"> • Competencias de las personas: Incluye las competencias de la organización como son planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones -que sería el capital humano). • Estructura interna: Es el conocimiento estructurado de la organización como las patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa, las personas que se encargan de mantener dicha estructura –que sería el capital estructural. • Estructura externa: Comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa -que sería el capital relacional. Estos activos intangibles, forman lo que se conoce como el balance invisible. Se propone para la medición y evaluación de estos, tres tipos de indicadores dentro de cada uno de los tres bloques: <ul style="list-style-type: none"> -indicadores de crecimiento e innovación: recogen el potencial futuro de la empresa; indicadores de 		Sociocultural

			eficiencia: informan hasta qué punto los intangibles son productivos (activos) e indicadores de estabilidad: indican el grado de permanencia de estos activos en la empresa.		
Dow Chemical (Dow,1998)	Es una metodología para la clasificación, valoración y gestión de la cartera de patentes de la empresa, como primer paso, que se extiende a la medición y gestión de otros activos intangibles de la empresa de alto impacto en los resultados financieros.	Disponer de un modelo para la gestión de los activos intangibles	El modelo presenta las formas de capital para generar valor a la empresa. La estructura del capital intelectual estaría formado por: <ul style="list-style-type: none"> • capital humano • capital organizacional y las capacidades de la organización para codificar y usar el conocimiento (incluye la cultura, las normas y los valores) • capital cliente. 		Sociocultural
Modelo Intellect (Euroforum, 1998)	Responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos hasta ahora no evaluados en forma estructurada por las empresas.	Pretende ofrecer a los gestores, información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa. El modelo, por tanto, pretende acercar el valor de la empresa a su valor de mercado, así como informar sobre la capacidad de la organización para generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo.	Modelo que cada empresa debe personalizar, es abierto y flexible, mide los resultados y los procesos que los generan; es aplicable; relaciona todos los componentes, combina distintas unidades de medida. Presenta bloques a partir de la agrupación de activos intangibles en función de su naturaleza: <ul style="list-style-type: none"> • capital humano • capital estructural • capital relacional Enlaza el capital intelectual con la estrategia de la empresa.		Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento
Modelo de dirección	Basado en la dirección	Enriquecer en la medida de lo posible el capital intangible, para	El modelo considera que el capital intelectual es la diferencia obtenida entre el valor que el mercado		Sociocultural

estratégica por competencia: el capital intangible (Bueno,1998)	estratégica mediante competencias.	crear lo que se ha venido a denominar una "Dirección estratégica por competencias	da a la compañía y el valor que contablemente existe para esa empresa, así mismo, es la valoración de los activos intangibles creados por los flujos de conocimiento de la empresa. Para estructurar estas ideas, se sirve de actitudes o valores, es decir, qué desea ser la empresa, qué hace la empresa y que es capaz de hacer.		
Modelo de Knowledge Practices Management (Tejedor y Aguirre,1998)	Basado en la exposición de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados		<p>Todos sus elementos, se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que se conectan entre ellos. Los factores que configuran la capacidad de aprender de una empresa han sido estructurados en los tres bloques siguientes, atendiendo a su naturaleza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles. • Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente. • Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. La organización como ente no humano sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo. 		Sociocultural
Modelo Nova (Nova Care,	Basado en la medición y gestión	Persigue reflejar los procesos de transformación entre los diferentes	<p>Divide el capital intelectual en cuatro bloques:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital humano: activos de conocimientos 		Sociocultural

1999)	del capital intelectual en las organizaciones	bloques de capital intelectual. La estática y la dinámica se integran en un mismo modelo.	<p>(tácitos o explícitos) conocimientos técnicos, experiencia, habilidades de liderazgo, estabilidad personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital organizativo: activos de conocimientos sistematizados(ideas explícitas) objeto de propiedad, intelectual (patentes, marcas) conocimientos materializables: descripción de invenciones y de fórmulas, sistema de información y comunicación, tecnologías disponibles, documentación de procesos de trabajo, sistemas de gestión, estándares de calidad, conocimientos interiorizados compartidos en el seno de la organización de modo informal (formas de hacer de la organización: rutinas, cultura, etcétera). • Capital social: activos de conocimiento acumulados por la empresa como resultado de sus relaciones con agentes de su entorno (conocimiento de los clientes relevantes, alianzas estratégicas de la empresa con clientes, proveedores, universidades, etcétera). • Capital de innovación y de aprendizaje: activos de conocimientos capaces de ampliar o mejorar la cartera de activos de conocimientos de los otros tipos, el potencial o capacidad innovador de la empresa. <p>Permite calcular, además de la variación de capital intelectual que se produce entre dos períodos de tiempo, el efecto que tiene cada bloque en los restantes.</p>		
Modelo KMAT Knowledge Management Assessment Tool Andersen (1999)	Es un instrumento que pretende evaluar y diagnosticar la administración del conocimiento	Acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan utilizarla para crear valor para los clientes.	Propone cuatro facilitadores: liderazgo, cultura, tecnología y medición; que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional. Además, señala la existencia de distintos procesos, fases mediante las cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para		Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento

			<p>agregar valor al cliente y potenciar los resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La creación de valor para el cliente se relaciona con la capacidad de la organización de optimizar el flujo de información entre esta y sus integrantes. • Es responsabilidad personal de los individuos compartir y explicitar el conocimiento con el resto de la organización • La organización tiene la responsabilidad de crear la estructura necesaria para permitir el desarrollo de las proposiciones anteriores. 		
Modelo EFQM de Excelencia 1999	Modelo que subraya la importancia de la innovación y el aprendizaje.		<p>Se establecieron dos criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agentes colaboradores y recursos: se incluyó la gestión de la información y los conocimientos, • Procesos: se enfatizó la mejora y la innovación como son el liderazgo, la estrategia, la estructura, los procesos, las personas, los resultados y la medición. 		Sociocultural
Operations Intellectual Capital Benchmarking System (OICBS Viedma , 2001)	Nuevo método y herramienta de dirección estratégica que permite a las empresas hacer “benchmarking” de sus competencias esenciales o de su capital intelectual con los mejores competidores en actividad de negocio.		<p>Se construye alrededor de los factores y criterios clave de competitividad en el contexto de los mercados globales.</p> <p>Cuando se utiliza de una manera ordenada y sistemática se obtienen balances de competitividad que complementan y perfeccionan los balances económico-financieros y conducen a las empresas a obtener el máximo provecho del capital intelectual existente.</p>		Sociocultural
Social Capital Benchmarking System (SCBS , 2001)	Parte del principio de que las relaciones con las empresas, organizaciones e instituciones situadas en el clúster tienen un carácter primordial		<p>Posibilita utilizar el capital intelectual de las empresas, organizaciones e instituciones del entorno geográfico próximo(clúster, microclusters o territorio) complementa así el capital intelectual interno con el capital intelectual externo de naturaleza relacional.</p> <p>Sirve para seleccionar y evaluar las diferentes</p>		Sociocultural

	porque permiten realizar operaciones conjuntas o complementarias con la empresa inteligente en cuestión, así como la transmisión de conocimientos tácitos que aportan un valor superior		localizaciones alternativas que una empresa determinada elige para desarrollar sus actividades con el fin de aprovechar al máximo el capital intelectual del entorno en el proceso de construcción de la organización en forma de red. Muestra como la empresa inteligente que se organiza en forma de red construye sus competencias esenciales gracias a las relaciones que le permiten acceder a las competencias y a los recursos de otras empresas, organizaciones e instituciones; algunas de ellas situadas dentro de un clúster específico y otras fuera de este.		
Cities Intellectual Capital Benchmarking System. (CICBS , 2001)	Constituye una Primera aproximación científica y sistemática a la gestión profesionalizada de los activos intangibles en las ciudades.		Es un modelo de gestión del capital intelectual de las ciudades que tiene un doble enfoque. Por un lado, generalizador, que busca medir y gestionar el capital intelectual común a todos los microclusters de actividades económicas de la ciudad y por otro, particularista, que pretende medir y gestionar el capital intelectual de cada microcluster relevante de la ciudad.		Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento
The 10-Step Road Map (Tiwana, 2002)	Basado en la diferenciación básica entre conocimiento tácito y explícito, pero también considera otras clasificaciones del conocimiento en función de su tipología, focalización, complejidad y caducidad.		Los diez pasos que forman el modelo se agrupan bajo cuatro grandes fases: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la infraestructura. • Análisis de los sistemas de GC, diseño y desarrollo. • Despliegue del sistema. • Evaluación de los resultados. Las acciones que implica son: <ul style="list-style-type: none"> • Creación de redes de comunicación y colaboración. • Trabajo en equipo 	En la adquisición, compartimiento y utilización del conocimiento las TIC tienen un papel fundamental: <ul style="list-style-type: none"> • Base de datos inteligentes. • Herramientas para la captura de datos. 	Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento

				<ul style="list-style-type: none"> • Redes de comunicación • Herramientas de colaboración 	
La gestión del conocimiento en educación (Sallis y Jones, 2002)	Parten del hecho que cada organización educativa debería poseer y construir su propia estructura, su propio sistema de GC, en función de sus características, sus fortalezas y debilidades. Se trata de un modelo de GC centrado en centros educativos, fundamentalmente de enseñanza superior.		Las fases que dan cuerpo al modelo son: <ul style="list-style-type: none"> • Clasificación del conocimiento. • Marco de referencia para la GC. • Auditoría del conocimiento. • Medición del conocimiento. • Tecnología y gestión del conocimiento. Explotación del conocimiento. Resulta fundamental la implicación de los diferentes agentes educativos en la concepción, planificación y desarrollo del sistema de GC de su propia institución. Las acciones implican <ul style="list-style-type: none"> • Mapas de conocimiento. • Creación y desarrollo de comunidades virtuales. • Trabajo colaborativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet y/o intranet. • Data warehouse. • Entornos virtuales. 	Tecnológicos
La GC desde la cultura organizacional (Marsal y Molina, 2002)	Fundamentado en El tipo de cultura organizacional existente en la institución.		Compuesto por cinco fases basadas en el estudio, el conocimiento y el cambio, si resulta necesario, de la cultura organizacional: <ul style="list-style-type: none"> • Autodiagnóstico. • Gestión estratégica • Definición y aplicación del modelo GC. • Gestión del cambio. • Indicadores para medir el impacto de la GC. Las acciones que aplica son: <ul style="list-style-type: none"> • Páginas amarillas. • Comunidades de aprendizaje. • Buenas prácticas. • Encuentros de asistencia y ayuda. 	Infraestructuras y elementos que permiten acceder, crear y difundir documentos e ideas: <ul style="list-style-type: none"> • Ordenadores. • Software estándar y desarrollado a medida. • Acceso a telecomunicaciones. • Intranets y extranets. • Soporte al 	Sociocultural

				usuario	
Modelo Intellectus de Medición y Gestión del Capital Intelectual. 2003	Se basa en una serie de principios que enmarcan su enfoque conceptual a la vez que facilitan su interpretación, capacidad operativa y potencial de adaptación a las necesidades de las organizaciones que los quieran poner en práctica.	Se adapta a las necesidades y contingencias de la organización que lo aplique. El argumento desarrollado acerca del Capital Intelectual presenta un sentido estratégico a partir de su consideración como herramienta práctica que permite la identificación y medición de los activos intangibles que aportan valor a la organización.	La estructura es arborescente y, por tanto, flexible y adaptable en contenidos y detalle, construyéndose bajo la premisa de cinco capitales que interactúan en la dinámica de configuración del potencial organizativo, siguiendo la pauta generalmente aceptada descrita por el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional. Contiene 22 elementos que están relacionados en una doble perspectiva exógena y endógena, vinculados con las personas y las organizaciones.	Presenta 15 variables de análisis de la Dotación Tecnológica dentro del análisis del Capital tecnológico.	Tecnológicos
Un sistema de GC en una organización escolar (Durán, 2004)	La propuesta se basa en un análisis exhaustivo de la cultura organizacional o, en palabras de la autora, en una auditoría de la cultura organizativa.	La existencia de una cultura colaborativa resulta esencial para el éxito de cualquier sistema de GC.	Análisis de la cultura organizativa del centro escolar: <ul style="list-style-type: none"> • Definición de un plan de acción para generar la cultura adecuada. • Análisis del capital intelectual. • Análisis de las TIC. • Creación de un sistema de GC y puesta en marcha de algunas actividades grupales ideadas para la GC Participan <ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. • Miembros de la organización. • Expertos evaluadores externos. Las acciones son: <ul style="list-style-type: none"> • Círculos de intercambio de conocimiento. • Benchmarking. • Knowledge-Café. • Otras técnicas y/o dinámicas grupales. 	A pesar de la insistencia de la autora en dejar patente que las TIC no deben convertirse en la única herramienta para la GC, considera que las tecnologías, por los Learning Content Management Systems, pueden resultar útiles en los procesos de GC.	Sociocultural
La GC desde una visión «humanista» (De Tena, 2004)	En palabras de su autor: «[...] centra su funcionamiento en el compromiso		El modelo queda constituido en cuatro fases: <ul style="list-style-type: none"> • Consultoría de dirección. • Consultoría de organización. • Implantación de planes de gestión del conocimiento. 	Redes de comunicaciones. <ul style="list-style-type: none"> • PC. • Internet y/o intranet. 	Sociocultural

	<p>de las personas que conforman esa organización, de tal manera que, donde otros han hecho hincapié en la tecnología como la base de un sistema para gestionar el conocimiento, aquí se le da una importancia primordial a la persona, a su estabilidad dentro de la organización y a su implicación y alineación con los objetivos generales y con el proyecto organizativo»</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Medidas de verificación y seguimiento. <p>Las acciones son:</p> <p>Elaboración de mapas de conocimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de comunidades de práctica. • Creación de un almacén de conocimiento. • Foros de debate. • Reuniones. • Seminarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de seguridad informática 	
--	--	--	---	---	--

Fuente: Adaptado a partir de Rodríguez, D. 2006 Franch, K. 2011

ANEXO # 4. Definiciones de competencias

No	Autor	Año	Definición
1	Mc Clelland	1973	<i>Cualquier característica o dimensión del individuo que está relacionada de forma directa con la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo. En sentido amplio se componen de conocimientos, habilidades, rasgos del carácter, actividades y comportamientos.</i>
2	Boyatzis	1982	<i>Características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.</i>
3	Spencer y otros	1993	<i>Característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio.</i>
4	OIT	1993	<i>Idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello.</i>
5	Bunk	1994	<i>Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.</i>
6	Feliu y otro	1994	<i>Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad.</i>
7	Cubeiro y Fernández, Dalziel	1996	<i>Conceptualmente una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo.</i>
8	Hooghiemstra	1996	<i>Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.</i>
9	Mertens	1996	<i>Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperado por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.</i>
10	Gonczi, Andrew y Athanasou, James	1996	<i>Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas.</i>

11	Cowling, A. y James, P	1997	Las competencias abarcan motivos, rasgos, conceptos de sí mismo, conocimientos y capacidades cognoscitivas y conductuales.
12	Ducci, María Angélica	1997	La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no solo a través de la instrucción, sino también, en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concreta de trabajo.
13	Levy-Levoyer	1997	Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.
14	Martínez López, F	1997	Las competencias son descritas en términos de actividades profesionales, del saber hacer profesional de acuerdo con un determinado perfil.
15	Norton, Robert	1997	Competencia son conocimientos, actitudes y destrezas necesarias para desempeñar una ocupación dada.
16	Agudelo, Santiago	1998	Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.
17	Sánchez, y otros	1998	Cualquier característica o dimensión del individuo que esté relacionada de forma directa con la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo.
18	Abud, I. y otros	1999	Una competencia laboral se integra por un conjunto de planteamientos (conocimientos, habilidades, destrezas) que se requieren para realizar una función productiva y, al ser verificadas en las situaciones de trabajo, se determina que la persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado por el sector productivo" y agrega, "es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño de un determinado contexto laboral. Refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.
19	Kochansky, Jim	1998	Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral.
20	Muñoz de Prego Alvear, Julián	1998	Aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica
21	Cantera	1999	Características personales que incluyen conocimientos (saber), aptitudes (saber hacer) y actitudes (querer hacer) y hacen que una persona tenga éxito en una empresa con su estrategia y cultura específica
22	Cardona, Pablo	1999	Define competencia como aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función.

23	Resolución 21/99 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social	1999	Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de Idoneidad Demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.
24	Tejada	1999	“Conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados en la acción, adquiridos a través de la experiencia (formativa y no formativa – profesional) que permite al individuo resolver problemas específicos de forma autónoma y flexibles en contextos singulares”.
25	Arraiz	2000	Características de las personas que tienen relación directa con la actuación de éxito y el rendimiento en el trabajo. En sentido amplio se componen de conocimientos, habilidades, motivos, rasgos de carácter, actitudes y comportamientos.
26	Cuesta	2000	Las competencias son características subyacentes en las personas, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional.
27	Ibarra	2000	La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser.
28	Norma ISO 9001	2000	La competencia laboral se puede definir como las capacidades demostradas por la persona para contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia en las organizaciones.
29	Cruz M., Peggy y autores	2001	Aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.
30	Mamolar	2001	Conjunto integrado de conocimientos, habilidades, motivos y rasgos que un individuo puede desplegar de forma organizada en relación con una actividad o conjunto de actividades dentro del marco organizativo.
31	Irigoin, y otros	2002	Combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes que se ponen en acción para un desempeño adecuado en un contexto dado. Más aun, se habla de un saber actuar movilizand todos los recursos.
32	González Maura	2002	Competencia Profesional es una configuración psicológica compleja que integra en su estructura y funcionamiento formaciones motivacionales, cognitivas, y recursos personológicos que se manifiestan en la calidad de la educación profesional del sujeto, y que garantizan un desempeño profesional responsable y eficiente.
33	Pereda, Berrocal y López	2002	Las competencias pueden definirse como un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta.

34	Castellanos	2003	<i>Competencia como una configuración psicológica que integra diversos componentes cognitivos, metacognitivos, motivacionales y cualidades de personalidad en estrecha unidad funcional, autorregulando el desempeño real y eficiente en una esfera específica de actividad, en correspondencia con el modelo de desempeño deseable socialmente construido en un contexto histórico concreto.</i>
35	Forjas J	2003	<i>La competencia profesional es el resultado de la integración esencial y generalizada de un complejo conjunto de conocimientos, habilidades y valores profesionales, que se manifiesta a través de un desempeño profesional eficiente en la solución de los problemas de su profesión, pudiendo incluso resolver aquellos no predeterminados.</i>
36	Miranda, Martín	2003	<i>De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en las situaciones reales de trabajo y se las describe agrupado las tareas productivas en áreas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como componente.</i>
37	Rychen y Salganik	2003	<i>La competencia es una aptitud que rebasa la simple posesión de conocimiento y destrezas, y abarca: i) Competencia cognitiva, que implica el uso de teorías y conceptos y de conocimiento tácito informal obtenido por vía experiencial; ii) Competencia funcional (destrezas o saber hacer), es decir, lo que alguien debe ser capaz de hacer para trabajar en un sector determinado; iii) Competencia personal, que consiste en ser capaz de reaccionar ante situaciones específicas; y iv) Competencia ética, que conlleva la posesión de determinados valores personales y profesionales.</i>
38	Tamayo	2003	<i>Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.</i>
39	Pérez Hernández	2006	<i>Sistema de conocimientos, habilidades y la conducta que incluye a todos los componentes de la configuración psicológica compleja, necesarios para comprobar la idoneidad demostrada por recurso humano en el desempeño profesional del cargo que ocupa y de su vida personal.</i>
40	Normas Cubanas de la familia 3000	2007	<i>El conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la entidad, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad.</i>
41	Consejo de Normalización y Certificación de Competencia		<i>Conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; dicho de otra forma, expresan el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto laboral.</i>

	Laboral CONOCER		
42	Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral CONOCER	1997	<i>Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.</i>
43	Consejo Federal de Cultura y Educación Argentina		<i>Es el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.</i>
44	Comisión de la Función Pública del Canadá		<i>Las competencias representan los conocimientos, capacidades, habilidades y comportamientos que demuestra un empleado en el cumplimiento de su trabajo y que son factores clave para el logro de los resultados pertinentes a las estrategias de la organización.</i>
45	Díaz Tarragó, Juan Pablo		<i>Capacidad de desempeñar efectivamente una actividad laboral movilizand los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarias para lograr los objetivos.</i>

Fuente: Elaboración propia

ANEXO # 5. Presencia de variables en las definiciones de competencias



Fuente: Elaboración propia

ANEXO # 6. Clasificación de competencias

Cinterfor Mertens(1997), Resnik (2000), Pérez (1999), Roca (2002), Ortiz (2001) Forgas (2003).	Básicas	Describen los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores, y que están asociados a conocimientos de índole formativa.
	Genéricas	Describen los comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones
	Específicas	Identifica comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada.

Spencer y Spencer (1993)	Logro y acción	Orientación al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión.
	Ayuda y Servicio	Entendimiento interpersonal, orientación al cliente
	Influencia	Construcción de relaciones, conciencia organizacional
	Gerenciales	Desarrollo y dirección de personas, liderazgo, trabajo en equipo, cooperación.
	Cognoscitivas	Pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica, profesional, o de dirección
	Eficacia Personal	Autocontrol y comportamiento ante fracasos, confianza en sí mismo y flexibilidad.

Bunk referenciado en Tejada (1999),	Participativa	Posee competencia participativa aquel que sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, es capaz de organizar y decidir, y está dispuesto a aceptar responsabilidades.
	Técnica	Posee competencia técnica aquel que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
	Metodológica	Posee competencia metodológica aquel que sabe relacionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentra de forma independiente vías de solución y transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.
	Social	Posee competencia social aquel que sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

Tejada, (1999)	Conceptual	Competencia conceptual (analizar, comprender, actuar de manera sistemática), integrando el saber (conocimientos)
	Técnica	Competencia técnica (métodos, procesos, procedimientos, técnicas de una especialidad), integrando el saber-hacer (procedimientos, destrezas, habilidades)
	Humana	Competencia humana (en las relaciones intra e interpersonales), integrando el saber ser y saber estar (actitudes, valores y normas).

MSc. Enrique Cejas Yanes, MSc Jesús Pérez González	Generales	Abarcan a casi todas las profesiones y oficios, y están relacionadas con la preparación básica del individuo; por ejemplo, utilizar la computadora, comunicarse oral y escrito en su idioma, interpretar texto en una lengua extranjera, aplicar métodos de cálculo, etc.
	Particulares.	Son las que determinan la profesión, por ejemplo, elaborar un medicamento, programar determinado tipo de software, realizar determinado tipo de operación quirúrgica, etc.

Gallart y Jacinto	Intelectuales	Referidas a capacidades en torno a la solución de problemas, manejo de información, comprensión de procesos y sistemas, autonomía y responsabilidad.
	Básicas	Referidas a capacidades de lectoescritura, uso e interpretación de símbolos y fórmulas matemáticas
	Técnicas	Referidas al conocimiento instrumental y del funcionamiento de máquinas, herramientas y procedimientos de trabajo.
	Comportamentales	Referidas a la capacidad de expresarse en forma verbal e interactuar.

Domingo J. Delgado M	Organizacionales clave	Conjunto de capacidades que debe poseer la empresa para desempeñarse con éxito en su mercado actual y prospectivo
	Colectivas	Deben poseer todos los integrantes de la empresa. Son resultado de la cooperación y sinergia de las competencias individuales
	De Roles	Deben poseer quienes ocupen cargos de una misma naturaleza
	De cargos	Son específicas de las responsabilidades y procesos de cada cargo en particular
	Emocionales	Corresponden a la inteligencia emocional y determinan el desempeño excelente
	Técnicas predictoras de éxito	Específicas de la naturaleza del cargo e indispensables para su desempeño.

Hay Group	Competencias diferenciadoras	Distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación media.
	Competencias umbral o esenciales	Se necesitan para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.
	Competencias poseídas	Se relacionan con las percepciones, valores y preferencias, las conductas y reacciones, la forma de relacionarse con los otros, las actitudes.
	Competencias desarrollables	Son aquellas que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Incluyen conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación: uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica.

Levy Levoyer (1997)	Universales	Son útiles de manera muy general en diferentes contextos
	Particulares.	Corresponden estrictamente a las actividades, estrategias y cultura de la empresa.

Boyatzis (1982)	Umbral	Características esenciales que cualquier persona necesita para ser mínimamente efectivo en un puesto pero que no distingue a quienes tienen un desempeño superior de quienes tienen un desempeño medio
	Diferenciadoras	Distinguen a las personas con desempeño superior de aquellas con desempeño medio

Fuente: Elaboración propia

ANEXO # 7. Enfoques para el análisis de la efectividad organizacional

Enfoque	Características	Cuando utilizarlos
Enfoques tradicionales de la efectividad		
Enfoque de objetivos.	Consiste en identificar los objetivos de servicios de la organización y determinar cuán bien las ha alcanzado. Mide el avance hacia el logro de objetivos. Los objetivos importantes que hay que considerar son objetivos operativos. Los esfuerzos para medir la eficacia han sido más productivos cuando utilizan los objetivos operativos en lugar de los oficiales, ya que éstos tienden a ser abstractos y difíciles de medir. Los objetivos operativos reflejan actividades que la organización realmente realiza. Puesto que las organizaciones tienen objetivos múltiples y en conflicto, es frecuente que un solo indicador no pueda determinar la efectividad. La determinación completa de la efectividad debe tomar en consideración varios objetivos al mismo tiempo.	Es apropiado cuando los objetivos son claros, consensuados, limitados en el tiempo y mensurables. Se emplea en las organizaciones de negocios, ya que las metas de producto pueden medirse con facilidad.
Enfoque de recursos de sistema.	Supone que las organizaciones deben tener los insumos y mantener el sistema organizacional para ser efectivas. Deben obtener recursos escasos y valiosos de otras organizaciones. Desde una perspectiva de sistemas, la efectividad organizacional se define como la capacidad de la organización, ya sea en términos absolutos o relativos, para explotar su ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos. La obtención de recursos para mantener el sistema de la organización es el criterio por el cual se determina la eficacia organizacional. En un sentido amplio, los indicadores de la eficacia de recursos del sistema incluyen: la capacidad para explotar su medio ambiente en la adquisición de recursos; la capacidad de quien toma las decisiones en el sistema de percibir e interpretar correctamente las propiedades reales del entorno externo; el mantenimiento de las actividades internas diarias de la organización; la capacidad de la organización para reaccionar a cambios en el entorno.	Resulta adecuado si las entradas tienen un efecto identificable en los resultados o salidas.
Enfoque de proceso interno	En este enfoque, la efectividad se mide como la salud y la eficiencia internas de la organización. Una organización efectiva tiene un proceso interno uniforme, bien calibrado. Los subordinados están contentos y satisfechos. Las actividades departamentales se interrelacionan para asegurar una alta productividad. Este enfoque no considera el ambiente externo. El elemento importante en la efectividad es lo que la organización hace con los recursos que tiene, según se reflejen en la salud y eficiencias internas. Los indicadores de una organización efectiva, según el enfoque de procesos internos son: Una cultura corporativa fuerte y un ambiente de trabajo positivo, espíritu de equipo, lealtad de grupo y trabajo en equipo ,confianza, confiabilidad y comunicación entre los subordinados y los mandos medios y superiores ,toma de decisiones cerca de las fuentes de información, comunicación horizontal y vertical sin distorsiones; participación de hechos y sentimientos pertinentes ,recompensas a los supervisores y mandos medios por el desempeño, crecimiento y desarrollo de los subordinados	Es idóneo si el rendimiento organizacional está bajo la influencia considerable de procesos específicos. Su importancia radica en que el uso eficiente de los recursos y un funcionamiento interno armónico son formas de medir la efectividad; además fuente de ventaja competitiva.

	y por crear un grupo de trabajo eficaz, interacción entre la organización y sus partes, en que los conflictos que surgen sobre los proyectos se resuelven en el mejor interés de la organización.	
Enfoques contemporáneos de la efectividad		
Enfoque de intereses	Integra diversas actividades organizacionales al concentrarse en los interesados de la organización. Un interesado es cualquier grupo dentro o fuera de la organización que tiene cierto interés en el desempeño de la misma: acreedores, proveedores, empleados, usuarios internos y externos son interesados. En el enfoque de intereses, la satisfacción de tales grupos se puede considerar como indicador del desempeño de la organización. Cada interesado tiene un criterio diferente de efectividad porque presenta un interés diferente en la organización. Hay que encuestar a cada grupo de interesados para conocer si la organización se desempeña bien desde su punto de vista. Adopta una visión amplia de la efectividad y examina factores ambientales y organizacionales. El bienestar de los empleados es tan importante como alcanzar los objetivos institucionales.	Es apropiado cuando existen constituyentes poderosos que pueden dañar o beneficiar significativamente a la organización
Enfoque de valores en competencia	Se analiza una serie de indicadores de desempeño respecto a diversos criterios de efectividad que representan valores en competencia de los mandos superiores. Estas dimensiones de valor son: a) El foco organizacional. Se refiere a si los valores dominantes tienen que ver con temas internos o externos a la organización. El foco interno refleja una preocupación de los directivos por el bienestar y la eficiencia de los empleados; el foco externo representa el interés en el bienestar de la organización respecto del ambiente. b) La estructura de la organización. Establece si la consideración estructural dominante es la estabilidad o la flexibilidad. Integra diversos conceptos de efectividad en un punto de vista. Incorpora las ideas de metas de servicio, adquisición de recursos y desarrollo de recursos humanos como objetivos que la organización trata de lograr. Llama la atención sobre los criterios de efectividad como valores de la directiva y muestra cómo pueden coexistir valores opuestos. La directiva debe decidir qué valores desean seguir y qué valores recibirán menos atención. Los valores en competencia coexisten, pero no todos reciben la misma prioridad. Los valores dominantes en una organización cambian con el curso del tiempo, en la medida en que las organizaciones experimentan nuevas demandas del ambiente o un nuevo liderazgo.	

Fuente: Elaboración propia a partir de Cameron, 1986

ANEXO # 8. Encuesta para determinar indicadores de efectividad organizacional

La presente encuesta tiene como objetivo identificar cuáles son los indicadores que marcan la efectividad organizacional en ECASA. Entendiendo por efectividad organizacional, la capacidad para lograr el efecto que se desea o espera, es decir el equilibrio entre el logro de los objetivos de la entidad, con su funcionamiento, la obtención de sus recursos y la satisfacción personal de sus constituyentes.

Del conjunto de elementos que se presenta a continuación, necesitamos que usted marque con una X aquel que considera que constituye un indicador de efectividad en ECASA y evalúe el nivel de impacto que tiene (bajo, medio o alto) en función de la razón de ser de nuestra organización.

No	INDICADORES	SI	NO	Impacto		
				bajo	medio	alto
1.	Índice de Satisfacción Laboral					
2.	% Cargos vacantes					
3.	Evaluación del desempeño					
4.	% Movilidad del personal					
5.	Índice de accidentalidad					
6.	Tiempo de estancia de pasajeros en las terminales aéreas					
7.	Índice de satisfacción de los clientes externo					
8.	Productividad					
9.	Índice de ausentismo					
10.	Índice de Fluctuación potencial					
11.	Cumplimiento del itinerario					
12.	Índice de Trabajadores capacitados					
13.	Clima laboral					
14.	Índice de Retención de empleados					
15.	Gasto de Salario por peso de Valor agregado					
16.	Plan acumulado de utilidad en la empresa					
17.	Satisfacción del cliente interno					
18.	Reclamaciones					
19.	Cumplimiento de planes de Mantenimiento de equipos y sistemas					
20.	Demoras en el itinerario de los vuelos imputables a la empresa					
21.	Disponibilidad, actualización y suministro de información aeroportuaria, aeronáutica y meteorológica.					
22.	Índice de Seguridad aeronáutica					
23.	Coeficiente de Disponibilidad técnica de equipos especiales					

Refleje en las líneas siguientes, algún otro indicador que considere que marca o define la efectividad organizacional en ECASA que no se ha tenido en cuenta. Valore también en este caso su nivel de impacto.

¡Muchas Gracias por su colaboración!

Fuente: Elaboración propia

ANEXO # 9. Guía para la aplicación de técnicas de caracterización de la entidad: revisión documental y entrevista a trabajadores expertos de elevada experiencia y a los miembros del Consejo de Dirección.

1. Documentos a revisar:

- Manual de Organización
- Manual de Comunicación
- Organigrama de la entidad
- Manual de Capacitación
- Informe a la Asamblea de Balance 2013
- Manual de Calidad
- Plan de Capacitación 2014
- Directivas para la elaboración del Plan de Capacitación 2014
- Diagnóstico de Capital Humano

2. Entrevistas a:

a) Especialistas de la Dirección de Desarrollo

- ¿En qué entorno surge ECASA?
- ¿Qué documentos se pudieran revisar donde queden expresados los aspectos que guían el accionar de la ECASA como Misión, Visión, Objetivos Estratégico, y Valores?
- Ha realizado algún estudio sobre satisfacción del cliente con relación a los servicios que presta en los últimos períodos ¿Qué resultados muestra?

b) Especialistas de la Dirección de Capital Humano

- ¿Cuál es la composición del Capital Humano?
- Indagar si están planificadas las necesidades de personal del año y que métodos se utilizaron para determinarlo.
- ¿Cómo se desarrolla el proceso de capacitación en la entidad? ¿Responde a las competencias y perfiles de puestos?
- Qué temáticas aborda, se puede mostrar alguna evidencia. Qué rol juegan los directivos en el proceso de capacitación
- Qué impacto ha tenido la capacitación en el desempeño y la productividad del trabajador
- Indagar sobre las tendencias generales de la capacitación referidas a si se dirigen a:
 - ❖ Promover la formación de los trabajadores en relación con las actividades fundamentales que desarrolla la entidad
 - ❖ Promover la formación de los trabajadores en temáticas generales que sirven de apoyo al cumplimiento de las actividades fundamentales
 - ❖ Facilitar las solicitudes de capacitación de los trabajadores en función de su desarrollo individual
 - ❖ sin que estén vinculadas directamente a las necesidades de la entidad.
- Indagar sobre el tema de las competencias laborales, el conocimiento del mismo y la aplicación en las funciones de capital humano.

c) Especialistas de la Dirección de Economía

- ¿Puede mostrar el informe de algún período en el cual se pueda constatar cual ha sido el comportamiento de la entidad desde el punto de vista contable-financiero?
- Comentarios al respecto

d) Especialistas de la Dirección de Negocios

- Pudiera comentar cual ha sido el comportamiento general de la gestión comercial de su empresa en los últimos períodos.

Fuente: Adaptado a partir de Franch 2011

Anexo # 10. Encuesta sobre gestión del conocimiento a directivos

La siguiente encuesta constituye una herramienta para realizar un estudio exploratorio sobre el estado de la Gestión del Conocimiento (GC) en su entidad. Por favor responda a cada una de las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible.

I -Perfil del directivo:

- a) Nivel de Dirección
☐ Primer nivel
☐ Segundo nivel
☐ Tercer nivel
 b) Género: F ☐ M ☐
 c) Edad: 25- 35 años ☐
 36- 45 años ☐
 + de 46 años ☐
 d) Escolaridad:
 e) Maestría ☐ Doctorado ☐
 f) Profesión:
 g) Años de experiencia como cuadro:
 1- 5 años ☐
 6-10 años ☐
 11- 20 años ☐
 + de 20 años ☐

II- Perfil de la institución:

Marque la opción que más se ajusta a las características de su entidad.

- a) Enfoque competitivo distintivo (sólo marque 1)
☐ Diferenciación por calidad (servicios).
☐ Diferenciación por eficiencia operacional (gestión comercial).
☐ Diferenciación por innovación (nuevos servicios).
☐ Diferenciación por adaptabilidad al cliente (internos y externos).
 b) Enfoque organizativo distintivo (sólo marque 1)
☐ Centralizado (jerárquico, control por funciones).
☐ Descentralizado (aplanado, trabajo en equipo, autocontrol).
☐ En transición hacia la descentralización.
☐ Basado en procesos
☐ Basado en competencias
☐ Basado en valores
☐ Basado en conocimientos
☐ Basado en aprendizaje permanente

III- Comprensión sobre el tema:

Para cada una de las afirmaciones, marque el número de la escala que refleje mejor su situación actual, dónde 5 significa su total **acuerdo** y 1 su total **desacuerdo**

Aspectos a evaluar	Escala				
	1	2	3	4	5
a) Puedo explicar claramente que es conocimiento.					
b) Sé por qué el conocimiento es valioso para mi empresa.					
c) Entiendo que es la gestión del conocimiento.					
d) Conozco las herramientas para gestionar el conocimiento.					
e) La organización en general (directivos y trabajadores) conocen y comprenden esta forma de gestión					

IV- Intención de la empresa con relación al tema:

Para cada una de las afirmaciones, marque el número que refleje mejor su situación actual, dónde 5 significa su total **acuerdo** y 1 su total **desacuerdo**

Aspectos a evaluar	Escala				
	1	2	3	4	5
a) La gestión del conocimiento forma parte de la proyección estratégica de la empresa (dígase misión, visión, objetivos, áreas de resultados claves, políticas) con carácter explícito					
b) Hay personas dentro de mi empresa que consideran necesario que se trabaje bajo el enfoque de gestión del conocimiento					
c) Considero que mi empresa requiere implantar procesos de gestión del conocimiento					
d) Si la decisión estuviera totalmente en mis manos, definitivamente implantaría sistemas para administrar el conocimiento.					
e) La gestión del conocimiento me ayudaría como directivo al desarrollo de las competencias que demanda mi cargo.					

V- Requerimientos:

Del listado siguiente, seleccione los elementos que requiere su entidad para iniciar/implantar procesos de gestión del conocimiento; asignándole la prioridad que tienen en la escala que se proporciona.

Aspectos a evaluar Escala	Escala		
	Alta	Media	Baja
a) Entender bien en qué se basa la nueva lógica de gestión.			
b) Sustentarlo en la estrategia de la empresa.			
c) Diseñar programas de capacitación en el tema tanto para los directivos como el resto del personal.			
d) Implementar programas de capacitación en el tema tanto para los directivos como el resto del personal			
e) Crear una cultura de gestión y socialización del conocimiento.			
f) Metodologías que guíen el proceso.			
g) Liderazgo que impulse y mantenga vivo el proyecto.			
h) Intercambio de experiencias con otras empresas que demuestren la factibilidad y beneficios.			
i) Consultores expertos que apoyen.			
j) Infraestructura computacional (redes, Internet, intranet que como soporte técnico).			
k) Sistemas de medición de intangibles para su evaluación.			
Otros:			
l)			
m)			

VI- Práctica

En la empresa actualmente se realizan procesos de Gestión del conocimiento

Si ___ No ___ No sé ___

Si su respuesta es NO o No Sé pase a responder directamente el acápite VII (Visión de futuro). Si su respuesta es sí solo llene los puntos VI. a, b, c

VI. a: Del listado de procesos y sistemas de gestión del conocimiento indique con una cruz los que usted considere se han desarrollado en la empresa y cuáles no

Procesos y Sistemas para la Gestión del conocimiento	Sí	No
Identificación de conocimientos y expertos.		
Herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos.		
Adquisición de conocimientos externos e internos.		
Desarrollo de conocimientos en actividades fundamentales (procesos).		
Sistemas/Herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional		
Sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos.		
Creación de comunidades de aprendizajes y/o práctica.		
Sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales		
Gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos.		
Sistemas de toma de decisiones basados en conocimientos.		

VI. b: Indique los principales obstáculos que considera está enfrentando su entidad para implantar iniciativas de gestión del conocimiento.

Organícelos del 1 al 8 por orden de importancia dónde 1 mayor importancia y 8 menor importancia:

- ___ Resistencia al cambio
- ___ Desconocimiento de la organización
- ___ Compromiso real de la organización
- ___ Error en el dimensionamiento
- ___ Financieros
- ___ Infraestructura tecnológica
- ___ Visto como una moda más
- ___ Cultura organizacional inadecuada

VI. c: Indique cuáles han sido los beneficios que usted considera que aporta la GC. para su entidad

- ☐ Mayor calidad de los servicios.
- ☐ Mayor satisfacción de clientes internos (trabajadores).
- ☐ Mayor satisfacción de clientes externos (clientes).
- ☐ Calidad en la toma de decisiones.
- ☐ Desarrollo de competencias

VII- Visión de futuro

A) Está considerando su empresa iniciar proyectos de gestión del conocimiento.

Sí ☐ No ☐ No sé ☐

B) Qué tipos de procesos o sistemas de gestión del conocimiento sería útil para su entidad. Márquelos según el orden de prioridad dónde 10 es prioridad máxima y 1 menor prioridad.

- ☐ Identificación de conocimientos y expertos.
- ☐ Herramientas de visualización de conocimientos y expertos.
- ☐ Adquisición de conocimientos externos e internos.
- ☐ Desarrollo de conocimientos en actividades fundamentales (procesos).
- ☐ Sistemas/Herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional.
- ☐ Sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos.
- ☐ Creación de comunidades de aprendizajes y/o práctica.
- ☐ Gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos.
- ☐ Sistemas de aprendizaje basados en competencias laborales
- ☐ Sistemas de toma de decisiones basados en conocimientos.

C) Se ha creado o se está considerando crear un puesto de alto nivel responsable del esfuerzo de gestión del conocimiento en su empresa.

Sí ☐ No ☐ No sé ☐

D) Qué prioridad considera usted tendrá la gestión del conocimiento para su empresa en el momento actual que enfrenta el país.

Alta ☐ Media ☐ Baja ☐

¡Muchas Gracias por su colaboración!

Fuente: Adaptado a partir de Franch 2011

ANEXO # 11. Encuesta sobre gestión del conocimiento a trabajadores

La siguiente encuesta constituye una herramienta para realizar un estudio exploratorio sobre el estado de la Gestión del Conocimiento (GC) en su entidad. Por favor responda a cada una de las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible.

I-Perfil del trabajador:

- a) Género: F ____ M ____
 b) Edad: 25- 35 años ____
 36- 45 años ____
 + de 46 años ____
 c) Escolaridad: ____
 d) Maestría ____ Doctorado ____
 e) Años de experiencia en la entidad:
 1- 5 años ____
 6-10 años ____
 11- 20 años ____
 + de 20 años ____

II- Perfil de la institución:

Marque la opción que más se ajusta a las características de su entidad.

- c) Enfoque competitivo distintivo (sólo marque 1)
 ____ Diferenciación por calidad (servicios)¹.
 ____ Diferenciación por eficiencia operacional (gestión comercial)¹.
 ____ Diferenciación por innovación (nuevos servicios)¹.
 ____ Diferenciación por adaptabilidad al cliente (internos y externos)¹.
 d) Enfoque organizativo distintivo (sólo marque 1)
 ____ Centralizado (jerárquico, control por funciones).
 ____ Descentralizado (aplanado, trabajo en equipo, autocontrol).
 ____ En transición hacia la descentralización.
 ____ Basado en procesos
 ____ Basado en competencias
 ____ Basado en valores
 ____ Basado en conocimientos
 ____ Basado en aprendizaje permanente

III- Comprensión sobre el tema:

Para cada una de las afirmaciones, marque el número de la escala que refleje mejor su situación actual, dónde 5 significa su total **acuerdo** y 1 su total **desacuerdo**

Aspectos a evaluar	Escala				
	1	2	3	4	5
a) Puedo explicar claramente que es conocimiento.					
b) Sé por qué el conocimiento es valioso para mi empresa.					
c) Entiendo que es la gestión del conocimiento.					
d) Conozco las herramientas para gestionar el conocimiento.					
e) La organización en general (directivos y trabajadores) conocen y comprenden esta forma de gestión					

IV- Intención de la empresa con relación al tema:

Para cada una de las afirmaciones, marque el número que refleje mejor su situación actual, dónde 5 significa su total **acuerdo** y 1 su total **desacuerdo**.

Aspectos a evaluar	Escala				
	1	2	3	4	5
a) La gestión del conocimiento forma parte de la proyección estratégica de la empresa (dígase misión, visión, objetivos, áreas de resultados claves, políticas) con carácter explícito					
b) Hay personas dentro de mi empresa que consideran necesario que se trabaje bajo el enfoque de gestión del conocimiento					
c) Considero que mi empresa requiere implantar procesos de gestión del conocimiento					
d) Si se tomara la decisión de implementar la gestión del conocimiento apoyaría en el proceso					
e) La gestión del conocimiento contribuye a desarrollar las competencias que necesito para lograr un desempeño exitoso					
f) La gestión del conocimiento me ayudaría en mi trabajo diario					

V- Requerimientos:

Del listado siguiente, seleccione los elementos que requiere su entidad para iniciar/implantar procesos de gestión del conocimiento; asignándole la prioridad que tienen en la escala que se proporciona.

Aspectos a evaluar Escala	Escala		
	Alta	Media	Baja
a) Entender bien en qué se basa la nueva lógica de gestión.			
b) Sustentarlo en la estrategia de la empresa.			
c) Diseñar programas de capacitación en el tema tanto para los directivos como el resto del personal.			
d) Implementar programas de capacitación en el tema tanto para los directivos como el resto del personal			

e) Crear una cultura de gestión y socialización del conocimiento.			
f) Metodologías que guíen el proceso.			
g) Liderazgo que impulse y mantenga vivo el proyecto.			
h) Intercambio de experiencias con otras empresas que demuestren la factibilidad y beneficios.			
i) Consultores expertos que apoyen.			
j) Infraestructura computacional (redes, Internet, intranet que como soporte técnico).			
k) Sistemas de medición de intangibles para su evaluación.			
Otros:			
l)			
m)			

VI- Práctica
 En la empresa actualmente se realizan procesos de Gestión del conocimiento
Si___ No___ No sé___

Si su respuesta es NO o No Sé pase a responder directamente el acápite VII (Visión de futuro). Si su respuesta es sí solo llene los puntos VI. a, b, c

VI. a: Del listado de procesos y sistemas de gestión del conocimiento indique con una cruz los que usted considere se han desarrollado en la empresa y cuáles no

Procesos y Sistemas para la Gestión del conocimiento	Acciones	Sí	No
Identificación de conocimientos y expertos.	Cuando necesito saber de un tema en particular que no domino		
	Sé quién es la persona que posee el conocimiento y la experiencia en la entidad		
	Sé en qué área localizarla		
	Tengo fácil acceso a él/ella		
Herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos.	Para visualizar y acceder a los expertos y a sus conocimientos, en mi empresa existen las siguientes herramientas		
	Directorio y sección amarilla de expertos		
	Mapas de conocimiento		
	Topografías del conocimiento		
	Mapas de los activos del conocimiento		
	Sistemas de información geográfica		
	Los mapas de las fuentes del conocimiento		
	La red de respuesta rápida		
	Redes de comunicación		
Adquisición de conocimientos	Las vías, mediante la cual, mi empresa adquiere conocimientos son:		
	Cursos,		
	Talleres,		
	Conferencias,		
	Eventos,		
	Fórum		
Desarrollo de conocimientos en actividades fundamentales (procesos).	Mi empresa siempre está en constante innovación y desarrollo para perfeccionar sus servicios, para ello:		
	Se cuenta con un sistema de innovación que estipula y norma todo lo concerniente a este proceso		
	Se implementan cada una de las acciones planificadas en el sistema.		
	Se evalúa y controlan dichas acciones		
	Se premian los mejores resultados		

Sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos.	La transferencia de conocimientos, experiencias e información, en mi empresa es fácil toda vez que:		
	Están equipadas todas las áreas con al menos una computadora		
	Los equipos de trabajo que tenemos, cuentan con las herramientas que facilitan la comunicación.		
	Portales corporativos		
	Boletines		
	Está bien documentada y clasificada nuestra documentación en la red		
	Los sistemas son amigables		
	Resulta fácil la localización de la información.		
Sistemas/Herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional.	Toda la experiencia y mejores prácticas desarrolladas en mi empresa, son almacenadas mediante:		
	Base de datos especializadas		
	Repositorios de información		
	Memoria electrónica de registro de datos		
	Procedimientos documentados de los procesos		
Creación de comunidades de aprendizajes y/o práctica.	Ante cada invención, nueva práctica, desarrollada por algún trabajador de mi empresa :		
	Se socializa el “know how” (saber hacer) entre todos los trabajadores del área donde fue creada		
	Se socializa el “know how” (saber hacer) entre todos los trabajadores de la empresa		
	Se socializa solo los resultados entre los miembros del área		
	Se socializa los resultados a todos los miembros de la organización.		
Sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales	Mi empresa gestiona el capital humano con un enfoque basado en competencias toda vez que:		
	Tiene identificadas las competencias de sus procesos.		
	Tiene identificadas las competencias de todos los puestos.		
	Se realiza el diagnóstico y determinación de las necesidades de capacitación.		
	Se elaboran los planes de capacitación y desarrollo de la organización.		
	Se controla la ejecución del plan.		
	Se destina presupuesto para el aseguramiento material y financiero de la ejecución del plan.		
	Se seleccionan los instructores para impartir las acciones de capacitación.		
9. Gestión y operacionalización de procesos basados en renovarlos sistemáticamente.	Mi empresa trabajo bajo un enfoque de proceso basado en conocimiento toda vez que:		
	Tiene identificado todos los procesos en la organización (estratégicos, claves, y de apoyo)		
	Se tienen diseñado el manual de procesos con sus respectivas fichas.		
	Se identifican las áreas de conocimiento declaradas en los procesos en función de renovarlos sistemáticamente.		
	La alta dirección controla el funcionamiento interno de la empresa mediante los resultados de los procesos y sus áreas de conocimiento claves.		
10. Sistemas de toma de decisiones basados en	Las decisiones estratégicas de mi empresa son tomadas teniendo en cuenta:		
	Las aportaciones que hacen los trabajadores y representantes de área en asambleas, reuniones y consejos.		
	Los balances de resultados.		
	Resultados de fórum científicos		
	El conocimiento disponible en los repositorios y bases de datos de la organización.		

conocimientos.	Criterios centralizados del consejo de dirección		
	Criterios individuales del director		

VI. b: Indique los principales obstáculos que considera está enfrentando su entidad para implantar iniciativas de gestión del conocimiento.

Organícelos del 1 al 8 por orden de importancia dónde 1 mayor importancia y 8 menor importancia:

- ☐ Resistencia al cambio
- ☐ Desconocimiento de la organización
- ☐ Compromiso real de la organización
- ☐ Error en el dimensionamiento
- ☐ Financieros
- ☐ Infraestructura tecnológica
- ☐ Visto como una moda más
- ☐ Cultura organizacional inadecuada

VI. c: Indique cuáles han sido los beneficios que usted considera que aporta la GC. para su entidad

- ☐ Mayor calidad de los servicios.
- ☐ Mayor satisfacción de clientes internos (trabajadores).
- ☐ Mayor satisfacción de clientes externos (clientes).
- ☐ Calidad y aceptación en la toma de decisiones.
- ☐ Desarrollo de competencias

VII- Visión de futuro

A) Está considerando su empresa iniciar proyectos de gestión del conocimiento.

Si ☐ No ☐ No sé ☐

B) Qué tipos de procesos o sistemas de gestión del conocimiento sería útil para su entidad. Márquelos según el orden de prioridad dónde el número 1 significa la prioridad máxima.

Me gustaría, que cuando necesite saber sobre un tema en particular que no domino:	Orden de prioridad
Saber quién es la persona que posee el conocimiento y la experiencia en mi entidad.	
Saber en qué área localizarla	
Tener fácil acceso a él/ella	
Me gustaría poder visualizar y acceder a los expertos y a sus conocimientos en mi empresa mediante herramientas como:	Orden de prioridad
Directorio y sección amarilla de expertos	
Mapas de conocimiento	
Topografías del conocimiento	
Mapas de los activos del conocimiento	
Sistemas de información geográfica	
Los mapas de las fuentes del conocimiento	
La red de respuesta rápida	
Redes de comunicación	
Redes de expertos	
Me gustaría que la empresa pudiera actualizar y renovar sus conocimientos mediante:	Orden de prioridad
Cursos	
Talleres,	
Conferencias,	
Eventos,	
Fórum	
Mediante los informes de consultorías, auditorías, experiencias externas	
Me gustaría que existiera más innovación y desarrollo en los servicios que prestamos para ello:	Orden de prioridad
Debemos contar con un sistema que estipule y norme todo lo concerniente a este proceso.	
Debemos implementar cada una de las acciones planificadas en el sistema.	
Debemos evaluar y controlar dichas acciones	
Debemos premiar los mejores resultados	

Me gustaría que los nuevos conocimientos, experiencias e información que surjan en la empresa sean transferidos a todas las áreas para ello:	Orden de prioridad
Deben estar equipadas todas las áreas con al menos una computadora	
Los equipos de trabajo que tenemos, deben contar con herramientas que faciliten la comunicación.	
Todas las áreas deben estar conectadas en red	
Deben crearse foros virtuales	
Deben crearse portales corporativos	
Crearse Boletines Informativos	
Debe estar bien documentada y clasificada nuestra documentación e información en la red	
Los sistemas deben ser amigables	
La localización de la información debe resultar asequible a cualquier usuario	
Me gustaría que toda la experiencia y mejores prácticas desarrolladas en mi empresa, sea almacenadas y guardadas en algún lugar:	Orden de prioridad
Base de datos especializadas	
Repositorios de información	
Memoria electrónica de registro de datos	
Procedimientos documentados de los procesos	
Me gustaría que ante cada invención, nueva práctica, desarrollada por algún trabajador de mi empresa :	Orden de prioridad
Se socialice el “know how” (saber hacer)entre todos los trabajadores del área donde fue creada	
Se socialice el “know how” (saber hacer)entre todos los trabajadores de la empresa	
Se socialice solo los resultados entre los miembros del área	
Se socialice los resultados a todos los miembros de la organización.	
Me gustaría que mi empresa gestione el capital humano basado en competencias para ello hoy:	Orden de prioridad
Debe ser identificadas las competencias de la organización	
Debe ser identificada las competencias de los procesos.	
Debe ser identificada las competencias de todos los puestos.	
Se debe realizar el diagnóstico y determinación de las necesidades de capacitación.	
Se debe elaborar los planes de capacitación y desarrollo de la organización.	
Se debe ejecución los planes propuestos.	
Se debe destinar presupuesto para el aseguramiento material y financiero de la ejecución del plan.	
Se debe seleccionar los instructores para impartir las acciones de capacitación.	
Se debe evaluar el impacto de la capacitación.	
Me gustaría que mi empresa trabajase bajo un enfoque de proceso basado en conocimiento para ello hoy:	Orden de prioridad
Se debe identificar todos los procesos en la organización (estratégicos, claves, y de apoyo)	
Se debe elaborar un manual de procesos con sus respectivas fichas.	
Se debe identificar las áreas de conocimiento declaradas en los procesos en función de renovarlos sistemáticamente.	
La alta dirección debe controlar el funcionamiento interno de la empresa mediante los resultados de los procesos y sus áreas de conocimientos claves.	
Me gustaría que las decisiones estratégicas de mi empresa fueran tomadas teniendo en cuenta:	Orden de prioridad
Las aportaciones que hacen los trabajadores y representantes de área, en asambleas, reuniones, consejos.	
Los balances de resultados.	
Resultados de fórum científicos	
El conocimiento disponible en los repositorios y bases de datos de la organización.	

Criterios centralizados del consejo de dirección	
Criterios individuales del director	

C) Se ha creado o se está considerando crear un puesto de alto nivel responsable del esfuerzo de gestión del conocimiento en su empresa.

Sí _____ No _____ No sé _____

D) Qué prioridad considera usted tendrá la gestión del conocimiento para su empresa en el momento actual que enfrenta el país.

Alta _____ Media _____ Baja _____

¡Muchas Gracias por su colaboración!

Fuente: Adaptado a partir de Franch 2011

ANEXO # 12. Alfa de Cronbach de encuesta de gestión del conocimiento y cuestionario efectividad organizacional

Encuesta de gestión del conocimiento DIRECTIVOS

Escala: TODAS LAS VARIABLES
Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	23	100.0
Excluidos (a)	0	.0
Total	23	100.0

(a) Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.916	90

Encuesta de gestión del conocimiento TRABAJADORES

Escala: TODAS LAS VARIABLES
Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	250	100.0
Excluidos (a)	0	.0
Total	250	100.0

(a) Eliminación por lista basada en todas las del procedimiento

Estadísticos de

Alfa de Cronbach	N de elementos
.922	170

Cuestionario Efectividad Organizacional

Escala: TODAS LAS VARIABLES
Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	23	100.0
Excluidos (a)	0	.0
Total	23	100.0

(a) Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.977	23

ANEXO # 13. Selección de la muestra por Software Sample

(Lines highlighted in RED are at the .05 alpha level)

Sample Size Needed	Confidence Level (%)	Precision Level (%)
211	99.9	5
203	99.7	5
197	99.5	5
188	99.0	5
177	98.0	5
159	95.5	5
148	95.0	5
133	90.0	5
116	85.0	5

133	99.9	10
121	99.7	10
113	99.5	10
102	99.0	10
89	98.0	10
73	95.5	10
68	95.0	10
54	90.0	10
43	85.0	10

Press ENTER to run another sample, or ESC to exit.

Nivel Central/ Población 240

(Lines highlighted in RED are at the .05 alpha level)

Sample Size Needed	Confidence Level (%)	Precision Level (%)
104	99.9	5
102	99.7	5
100	99.5	5
98	99.0	5
95	98.0	5
89	95.5	5
89	95.0	5
81	90.0	5
74	85.0	5

81	99.9	10
76	99.7	10
73	99.5	10
68	99.0	10
62	98.0	10
54	95.5	10
53	95.0	10
43	90.0	10
36	85.0	10

Press ENTER to run another sample, or ESC to exit.

UEB Aseguramiento/ Población 115

(Lines highlighted in RED are at the .05 alpha level)

Sample Size Needed	Confidence Level (%)	Precision Level (%)
114	99.9	5
111	99.7	5
109	99.5	5
107	99.0	5
103	98.0	5
97	95.5	5
96	95.0	5
87	90.0	5
79	85.0	5

87	99.9	10
81	99.7	10
77	99.5	10
72	99.0	10
66	98.0	10
56	95.5	10
55	95.0	10
44	90.0	10
37	85.0	10

Press ENTER to run another sample, or ESC to exit.

(Lines highlighted in RED are at the .05 alpha level)

Sample Size Needed	Confidence Level (%)	Precision Level (%)
460	99.9	5
424	99.7	5
397	99.5	5
363	99.0	5
323	98.0	5
267	95.5	5
260	95.0	5
202	90.0	5
165	85.0	5

202	99.9	10
176	99.7	10
158	99.5	10
138	99.0	10
116	98.0	10
89	95.5	10
86	95.0	10
62	90.0	10
49	85.0	10

Press ENTER to run another sample, or ESC to exit.

UEB Aeródromo/ Población 127

Sample Size Needed	Confidence Level (%)	Precision Level (%)
767	99.9	5
670	99.7	5
606	99.5	5
530	99.0	5
449	98.0	5
347	95.5	5
335	95.0	5
245	90.0	5
192	85.0	5

245	99.9	10
207	99.7	10
183	99.5	10
156	99.0	10
129	98.0	10
96	95.5	10
93	95.0	10
66	90.0	10
51	85.0	10

Press ENTER to run another sample, or ESC to exit.

UEB Aeropuerto HAV / Población 2625

(Lines highlighted in RED are at the .05 alpha level)

Sample Size Needed	Confidence Level (%)	Precision Level (%)
460	99.9	5
424	99.7	5
397	99.5	5
363	99.0	5
323	98.0	5
267	95.5	5
260	95.0	5
202	90.0	5
165	85.0	5

202	99.9	10
176	99.7	10
158	99.5	10
138	99.0	10
116	98.0	10
89	95.5	10
86	95.0	10
62	90.0	10
49	85.0	10

Press ENTER to run another sample, or ESC to exit.

UEB Aeropuerto VRA/ Población 800

(Lines highlighted in RED are at the .05 alpha level)

Sample Size Needed	Confidence Level (%)	Precision Level (%)
231	99.9	5
221	99.7	5
214	99.5	5
203	99.0	5
190	98.0	5
169	95.5	5
166	95.0	5
141	90.0	5
122	85.0	5

141	99.9	10
128	99.7	10
118	99.5	10
106	99.0	10
93	98.0	10
75	95.5	10
73	95.0	10
55	90.0	10
44	85.0	10

Press ENTER to run another sample, or ESC to exit.

UEB Aeropuerto SNU / Población 293

(Lines highlighted in RED are at the .05 alpha level)

Sample Size Needed	Confidence Level (%)	Precision Level (%)
255	99.9	5
243	99.7	5
234	99.5	5
222	99.0	5
206	98.0	5
182	95.5	5
179	95.0	5
150	90.0	5
128	85.0	5

150	99.9	10
135	99.7	10
124	99.5	10
111	99.0	10
96	98.0	10
77	95.5	10
75	95.0	10
56	90.0	10
45	85.0	10

Press ENTER to run another sample, or ESC to exit.

UEB Aeropuerto CCC/ Población 333

(Lines highlighted in RED are at the .05 alpha level)

Sample Size Needed	Confidence Level (%)	Precision Level (%)
211	99.9	5
203	99.7	5
197	99.5	5
188	99.0	5
177	98.0	5
159	95.5	5
156	95.0	5
133	90.0	5
116	85.0	5

133	99.9	10
121	99.7	10
113	99.5	10
102	99.0	10
89	98.0	10
73	95.5	10
70	95.0	10
54	90.0	10
43	85.0	10

Press ENTER to run another sample, or ESC to exit.

UEB Aeropuerto CMW/ Población 262

(Lines highlighted in RED are at the .05 alpha level)

Sample Size Needed	Confidence Level (%)	Precision Level (%)
331	99.9	5
312	99.7	5
297	99.5	5
277	99.0	5
253	98.0	5
218	95.5	5
213	95.0	5
173	90.0	5
145	85.0	5

173	99.9	10
153	99.7	10
140	99.5	10
123	99.0	10
106	98.0	10
83	95.5	10
80	95.0	10
59	90.0	10
47	85.0	10

Press ENTER to run another sample, or ESC to exit.

UEB Aeropuerto HOG/ Población 262

(Lines highlighted in RED are at the .05 alpha level)

Sample Size Needed	Confidence Level (%)	Precision Level (%)
268	99.9	5
255	99.7	5
245	99.5	5
231	99.0	5
215	98.0	5
188	95.5	5
185	95.0	5
154	90.0	5
131	85.0	5
154	99.9	10
138	99.7	10
127	99.5	10
113	99.0	10
98	98.0	10
78	95.5	10
76	95.0	10
57	90.0	10
45	85.0	10

Press ENTER to run another sample, or ESC to exit.

UEB Aeropuerto SCU/ Población 355

ANEXO # 14. Objeto social de la ECASA



La Habana, 11 de enero de 2014
"Año 56 de la Revolución"
RS-12611

César I. Arocha Maciá
Ministro
Ministerio del Transporte

Estimado compañero:

Le comunico que ha sido aprobada la modificación del objeto social de la sociedad mercantil de capital totalmente cubano denominada Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos S.A., ECASA, integrada a la Corporación de la Aviación Cubana, S.A., en forma abreviada CACSA, patrocinada por el Ministerio del Transporte, siendo en lo sucesivo el siguiente:

1. Prestar servicios de tránsito aéreo, meteorológicos, de telecomunicaciones y comunicaciones e información aeronáutica, servicios de búsqueda y salvamento, de ayuda a la navegación aérea y de vigilancia.
2. Brindar servicios de asistencia en tierra a aeronaves y pasajeros.
3. Comercializar combustibles y sus derivados, lubricantes y líquidos especiales para aeronaves y para el transporte terrestre que se utilice para la prestación de servicios en las instalaciones aeroportuarias y aeronáuticas.

El objeto social aprobado por la presente, se rige por las definiciones y principios generales previstos en la Resolución No.134 de 30 de abril de 2013 del Ministro de Economía y Planificación. En tal sentido, la máxima autoridad de la entidad tiene las facultades previstas en dicha norma, las cuales debe hacer efectivas mediante las disposiciones jurídicas correspondientes, observando además las obligaciones derivadas de tales facultades.

Fraternalmente,

Adel Yzquierdo Rodríguez

c.c. María Esther Reus González
Alfredo López Valdés
Maimir Mesa Ramos
Elba Rosa Pérez Montoyo
Ernesto Medina Villaveirán

Lina Pedraza Rodríguez
Mary Blanca Ortega Barredo
Alexander Rodríguez Rosada
René Hernández Castellanos
Inaudis Mora Fonseca

Fuente: Archivo del Departamento Jurídico

ANEXO # 15. Negocios de ECASA

	Negocios	Servicios que incluyen	Clientes
I	Control de Tránsito Aéreo	<ul style="list-style-type: none"> Control de Tránsito Aéreo de sobrevuelos. Control de Tránsito Aéreo de vuelos que aterrizan y despegan. 	<ul style="list-style-type: none"> • aéreas que sobrevuelan el territorio controlado por el espacio aéreo de Cuba. • Aerolíneas extranjeras. • Aerolíneas cubanas que no pertenecen al sistema de CACSA. • Aerolíneas cubanas que pertenecen al sistema de CACSA. • Pasajeros y acompañantes extranjeros y cubanos. • Personas jurídicas extranjeras y cubanas que realizan actividades u ofertan servicios dentro de las instalaciones aeroportuarias de ECASA.
II	Derecho de Aterrizaje LANDING⁷	<ul style="list-style-type: none"> Servicios de aterrizaje Sistemas de radio ayudas e iluminación de pista 	
III	Asistencia en tierra HANDLING	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación y supervisión. Servicio de rampa. Servicio a pasajeros. Servicio de control de la carga, comunicaciones. Operaciones vuelo Servicio de apoyo 	
IV	Venta de Combustible	<ul style="list-style-type: none"> Venta de combustibles de aviación Venta de lubricantes de aviación Venta de líquidos especiales de aviación. 	
V	Venta de Combustible terrestre	<ul style="list-style-type: none"> Venta de combustibles y lubricantes de transporte terrestre. 	
VI	Análisis de Combustibles	<ul style="list-style-type: none"> Análisis Químicos de Combustibles, lubricantes y líquidos especiales. 	
VII	Información aeronáutica y meteorológica	<ul style="list-style-type: none"> Venta de documentación integrada. Servicio de enmienda anual. Servicio de información previa al vuelo (Carpeta). Tramitación de Planes de Vuelo Telecomunicación Móvil Aeronáutica. 	
VII I	Propiedad.	<ul style="list-style-type: none"> Arrendamientos, concesiones y parqueo de vehículos. 	
IX	Asistencia a viajeros	<ul style="list-style-type: none"> Servicios a Pasajeros VIP, Sellado de equipajes Servicio de información 	

Fuente: Elaboración propia.

⁷Es un Derecho que se cobra a las aeronaves por el uso de los servicios y medios que le garantizan un aterrizaje exitoso, incluyendo la pista y sus sistemas. El Landing es un proceso integral que comienza, aproximadamente desde los 20 Kilómetros del umbral de la pista, donde la aeronave cambia la frecuencia al controlador de aproximación; a unos 10 kilómetros del umbral de la pista la aeronave cambia a la frecuencia de la torre de control del aeródromo (si ésta existiese), la aeronave hace uso de todos los sistemas de radioayudas que lo llevan a unos 60 metros del umbral de la pista (ILS, VOR, DME y NDB), así como los sistemas de iluminación y demás señales horizontales y verticales de la pista, hasta que la aeronave es "depositada" por el controlador de la torre en rampa y visualiza al parqueador.

ANEXO # 16. Misión, Visión y Objetivos Estratégicos

La **MISION** de ECASA es la siguiente:

“GARANTIZAR LOS SERVICIOS AEROPORTUARIOS, AERONÁUTICOS COMERCIALES Y APROVISIONAMIENTO DE COMBUSTIBLES DE ACUERDO A LOS ESTÁNDARES DE SEGURIDAD, REGULARIDAD Y EFICIENCIA ESTABLECIDOS PARA LA AVIACIÓN CIVIL INTERNACIONAL”.

La **VISION** de ECASA es la siguiente:

“SOMOS UNA ORGANIZACIÓN RECONOCIDA POR LOS SERVICIOS AEROPORTUARIOS, AERONÁUTICOS, COMERCIALES Y DE APROVISIONAMIENTO DE COMBUSTIBLES, AVALADOS POR LA PROFESIONALIDAD Y LOS VALORES DE NUESTRO COLECTIVO”.

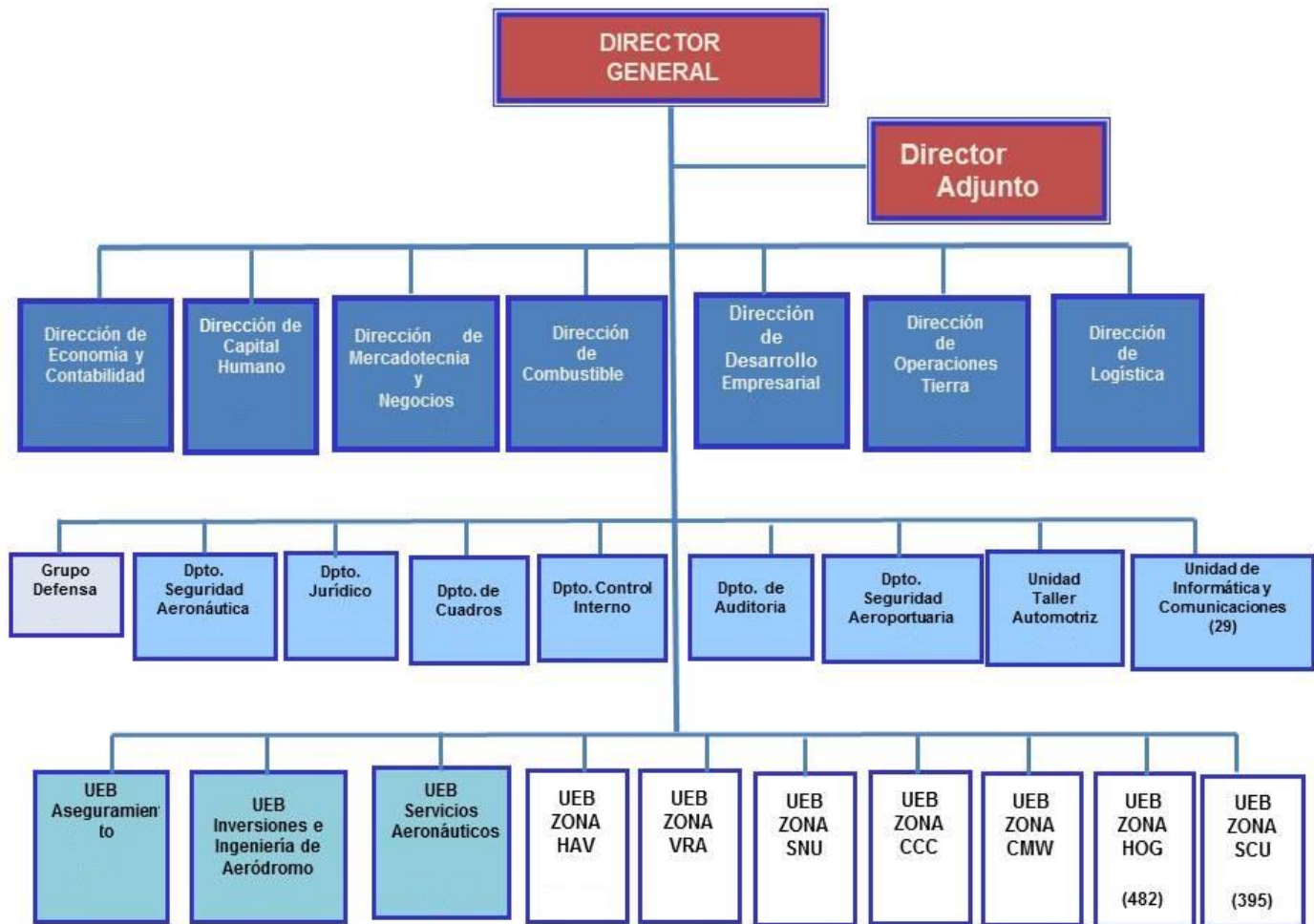
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

La Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos, ha identificado para el período 2011- 2015, seis grandes LINEAS ESTRATÉGICAS, que están en correspondencia con las orientaciones que emanan del IACC y del gobierno central de nuestro país.

- 1- Alcanzar mayor calidad y eficiencia en la aplicación de la Política de Transporte Aéreo, flexibilizando la presencia de Líneas aéreas extranjeras, perfeccionando la Facilitación Aeroportuaria.
- 2- Cumplir con el plan de Aporte de cada año aprobado por el Estado y mantener la Certificación Contable –Financiera de la Empresa, respondiendo a los Principios y Normas Internacionales.
- 3- Reducir los hechos delictivos en los Aeropuertos, logrando disminuir las conductas negativas y manifestaciones de corrupción potenciando los valores compartidos.
- 4- Lograr la implementación del Programa de Seguridad Operacional y del Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional (SMS), que responda al incremento del Transporte Aéreo, perfeccionando el Sistema de Seguridad y Protección en los Aeropuertos Nacionales e Internacionales.
- 5- Desarrollar el proceso inversionista y de mantenimiento, encaminado a la modernización de la infraestructura aeroportuaria y la certificación de los Aeródromos Nacionales e Internacionales, potenciando la Innovación Tecnológica.
- 6- Consolidar el Sistema de Gestión y Dirección Empresarial Estatal, integrando todos sus Sistemas.

Fuente: Manuel de Organización de ECASA año 2014.

ANEXO # 17. Estructura general de ECASA



Fuente: Adaptado a partir del Manual de Organización (ECASA)

ANEXO # 18. Indicadores económicos

	Año 2013	AÑO 2014			Diferencia Real-Plan Acumulado	Diferencia
(UM:MP)	REAL	PLAN	REAL	% CUMP		2014-2013
INGRESOS TOTALES	552,668.0	582,354.6	575,550.6	98.8	-6,804.0	22,882.6
GASTOS TOTALES	478,187.6	512,671.4	483,556.9	94.3	29,114.5	5,369.3
RESULTADOS	74,480.4	69,683.2	91,993.7	132.0	22,310.5	17,513.3
COSTO POR PESO	0.87	0.88	0.84	95.4	0.04	-0.03

Fuente: Balance escrito ECASA Año 2014

ANEXO # 19. Gestión financiera

ÍNDICES	Óptimo	UM	2013	2014
Solvencia	$1.5 < \text{Solv} < 2.0$	Veces	2.55	3.09
Liquidez	$1.3 < \text{Liq} < 1.5$	Veces	1.61	3.26
Capital de Trabajo	Según Índ Liq	Pesos	54 919.2	98 996.9
Prueba de Ácido	$\text{PA} > 0.5$	Pesos	1.27	2.57
Ciclo de cuentas por cobrar	$\text{Ciclo c x c} < 30$	Días	31	10
Ciclo de cuentas por pagar		Días	60	4
Ciclo de Inventario		Días	36.10	25.03
Rentabilidad	$R > 0$	Pesos	0,16	0.19
Rotación de Activo		Veces	3.72	3.93
Rotación Inventario		Veces	17.79	18.5

Fuente: Balance escrito ECASA Año 2014

ANEXO # 20. Indicadores de trabajo y salario

INDICADORES	UM	AÑO 2013	AÑO 2014			Dif	Dif
		REAL	PLAN	REAL	%	Real-Plan Acumulado	2014-2013
Valor Agregado	MP	186.498	184.275	199.951	108.5	15.676	13 453
Productividad del Trabajo	Pesos	29.664	28.565	32.141	112.5	3.576	2.477
Promedio de Trabadores	UNO	6.287	6.451	6.221	96.4	-230	-66
Fondo de Salarios	MP	42.410.1	42.382.8	45.927.8	108.4	3.545	3 517.7
Salario Medio	Pesos	562	547	615	112.4	68	53
Fondo de salarios por peso de valor agregado	Pesos	0.2274	0.2300	0.2297	99.9	0.0003	0.0023

Fuente: Balance escrito ECASA Año 2014

ANEXO # 21. Votación ponderada para identificación de competencias claves

No.	COMPETENCIAS DESPUÉS DE LA REDUCCIÓN DE LISTADO	VOTACIÓN DE CADA MIEMBRO DEL COMITÉ DE COMPETENCIAS					total de puntos obtenido por cada competencia
		1	2	3	4	5	
1	Gestión de recursos					5	5
2	Rigor profesional	1	3			1	5
3	Comunicación interpersonal	2	4	5	3	3	17
4	Sensibilidad hacia el cliente	6	4	6	4	2	22
5	Sensibilidad organizacional	5	2	5	2	2	16
6	Trabajo en equipo	5	4	1	2	1	13
7	Responsabilidad	6	3	3	3	1	16
8	Preocupación por la imagen	1	2		1	2	6
9	Honestidad				1	1	2
10	Sensibilidad medioambiental				1		1
11	Conocimientos de aspectos medioambientales	1	1		1	2	5
12	Capacidad de planificar y organizar	4	3		1	1	9
13	Solución de problemas				1		1
14	Ejemplaridad					1	1
15	Cultura general	3	1	3	2	1	10
16	Capacidad de dar cuenta	5	4	4	3	2	18
17	Capacidad de aprendizaje y desarrollo profesional		3	5	1	1	10
18	Integridad	2	1	3	2	1	9
19	Autocontrol				1		1
20	Adhesión a normas y políticas		1		2	5	8
21	Conocimientos del tema de seguridad y prevención de riesgos	1	1		1	2	5
22	Conocimientos sobre el plan de emergencia y contingencia		1	1	1	3	6
23	Ofimática					1	1
24	Adaptación al cambio	1	2	1	2	2	8

25	Creatividad	1	2	1	1	2	7
26	Identificación con la empresa				1		1
27	Prudencia						0
28	Toma de decisiones	1					1
29	Idioma Ingles	1	2	1	5	3	12
30	Entorno aeroportuario	1	2	4	4	2	13
31	Actitud de servicio			5	1		6
32	Compromiso con el aprendizaje continuo	1	2		1	1	5

Fuente: Elaboración propia

ANEXO # 22. Resultado de la sesión de trabajo en la que se eliminaron las competencias con menor puntuación

No.	COMPETENCIAS DESPUES DE LA REDUCCIÓN DE LISTADO	VOTACIÓN DE CADA MIEMBRO DEL COMITÉ DE COMPETENCIAS					total de puntos obtenido por cada competencia
		1	2	3	4	5	
1	Gestión de recursos					5	5
2	Rigor profesional	1	3			1	5
3	Comunicación interpersonal	2	4	5	3	3	17
4	Sensibilidad hacia el cliente	6	4	6	4	2	22
5	Sensibilidad organizacional	5	2	5	2	2	16
6	Trabajo en equipo	5	4	1	2	1	13
7	Responsabilidad	6	3	3	3	1	16
8	Preocupación por la imagen ⁸	1	2		1	2	6
9	Honestidad				1	1	2
10	Sensibilidad medioambiental				1		1
11	Conocimientos de aspectos medioambientales	1	1		1	2	5
12	Capacidad de planificar y organizar	4	3		1	1	9
13	Solución de problemas				1		1
14	Ejemplaridad					1	1
15	Cultura general	3	1	3	2	1	10
16	Capacidad de dar cuenta ⁹	5	4	4	3	2	18
17	Capacidad de aprendizaje y desarrollo profesional		3	5	1	1	10
18	Integridad	2	1	3	2	1	9

8

La competencia preocupación por la imagen se encuentra contenida en la de sensibilidad hacia el cliente si se trata de imagen física pues un trabajador consciente del servicio que debe prestar tiene como eslabón primero la imagen, sumándole la cultura general que incluye la imagen que se proyecta cuando un trabajador muestra preparación intelectual.

⁹ La competencia capacidad de dar cuenta se podía sustituir por la responsabilidad teniendo en cuenta que esta última contiene todo lo que un trabajador tiene que asumir en el desempeño de sus funciones y dar cuenta de sus acciones es una de ellas.

19	Autocontrol				1		1
20	Adhesión a normas y políticas		1		2	5	8
21	Conocimientos del tema de seguridad y prevención de riesgos ¹⁰	1	1		1	2	5
22	Conocimientos sobre el plan de emergencia y contingencia		1	1	1	3	6
23	Ofimática					1	1
24	Adaptación al cambio ¹¹	1	2	1	2	2	8
25	Creatividad	1	2	1	1	2	7
26	Identificación con la empresa				1		1
27	Prudencia						0
28	Toma de decisiones	1					1
29	Idioma Ingles	1	2	1	5	3	12
30	Entorno aeroportuario	1	2	4	4	2	13
31	Actitud de servicio			5	1		6
32	Compromiso con el aprendizaje continuo	1	2		1	1	5

Leyenda: Competencias eliminadas

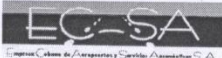


Fuente: Elaboración propia

¹⁰ La competencia conocimientos del tema de seguridad y prevención de riesgos podía incluirse en la de adhesión a normas y políticas, pues los temas de seguridad y riesgos que eran elementales en el ámbito aeroportuario estaban perfectamente reguladas y lo que era importante no era solamente que el trabajador lo conociera sino que fuera capaz de cumplirlas conscientemente. De igual manera los temas relacionados con el plan de emergencia y contingencia, ya que en la explicación de la competencia se tratan los temas generales que en materia de normas y políticas empresariales debían ser cumplidas por todos los trabajadores.

¹¹ La competencia adaptación al cambio podía ser suprimida como competencia clave pues aunque podían suscitarse situaciones en todos los puestos que generaran una conducta diferente, lo importante era ser creativos en el momento para poder cumplir las funciones con independencia del cambio que se presentara.

ANEXO # 23. Modelo para descripción de las competencias claves

	REGISTRO Dirección Recursos Humanos	Código R-01/ PG 2061-09
	MODELO PARA LAS COMPETENCIAS LABORALES DISTINTIVAS DE LA ORGANIZACIÓN	Revisión: 00 Fecha:

MODELO PARA LAS COMPETENCIAS LABORALES DISTINTIVAS DE LA ORGANIZACIÓN

Organización: Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos.

ECASA, SA

MISSION:

Garantizar los servicios aeroportuarios, comerciales y de aprovisionamiento de combustibles de acuerdo a los estándares de seguridad, regularidad y eficiencia establecidos para la aviación civil internacional.

VISION:

Somos una organización reconocida por los servicios aeroportuarios, comerciales y de aprovisionamiento de combustibles, avalados por la profesionalidad y los valores de nuestro colectivo.

Competencias claves:

1. **Integridad:** Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas de la empresa. Interiorización de normas y principios morales que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas socialmente aceptadas.
Nivel 5: Muestra una imagen consistente con los valores, normas y principios éticos de la organización y la sociedad a partir de lo cual obtiene el respeto de los demás.

Posee una intachable reputación, antecedentes transparentes y actuaciones correctas. El comportamiento se caracteriza por decir siempre la verdad por muy grave que sea, reconocer sus errores, tanto en su desempeño laboral como desde el

punto de vista personal. Los principios de conducta se identifican plenamente con los valores establecidos en el Sistema de Valores de la Empresa.

2. **Creatividad:** Capacidad para identificar, analizar, desarrollar y transformar soluciones imaginativas, nuevas ideas, recursos y métodos en soluciones viables y eficaces aplicables en la organización y concretarlos en acciones siempre y cuando no contradigan las legislaciones vigentes, fomentando la innovación y solución de problemas tecnológicos y en ocasiones en franca contraposición con los métodos y enfoques tradicionales.

Nivel 2: Introduce acciones de mejora en los servicios que presta: Esto supone una repercusión y aplicación en su ámbito de trabajo, siendo también extrapolable a otras actividades o servicios afines en la empresa.

Ofrece opciones nuevas y diferentes para resolver los problemas o satisfacer las necesidades de los clientes. Se interesa por ideas nuevas y nuevas formas de hacer las cosas. No está amarrado al pensamiento convergente o enfoques tradicionales y permanece receptivo ante las sugerencias de los demás para mejorar los procesos.

3. **Conocimientos de Idioma Ingles:** Conjunto de conocimientos y capacidades relativas a la expresión oral y escrita que permiten comprender y hacerse comprender en Idioma Ingles.

Nivel 1: Conocimientos elementales que le permiten transmitir ideas adecuadamente, posibilitando la comunicación con un interlocutor foráneo. Es capaz de utilizar un lenguaje limitado del idioma inglés, así como entender un mensaje sencillo, hablado o escrito, en dicho idioma.

4. **Cultura General:** Conjunto amplio de conocimientos sobre diversas líneas temáticas generales relacionadas con aspectos políticos, culturales, geográficos, legales, profesionales e históricos que facilitan las relaciones profesionales y humanas.

Nivel 2: Conocimientos básicos que le permiten poseer un multifacético bagaje cultural para la orientación a los clientes y el adecuado establecimiento de relaciones.

5. **Responsabilidad:** Capacidad para reconocer, aceptar y asumir las consecuencias de todos los hechos que realizan en el ámbito laboral poniendo especial cuidado y atención en lo que hace y decide.

Nivel 5: Responsabilidad absoluta sobre todo lo relacionado con sus funciones laborales, ya sea sobre riesgos físicos, morales o psicológicos a colaboradores, subordinados o terceros, dinero o afectación a la economía; información restringida, clasificada o confidencial, trámites, procesos o procedimientos, satisfacción con los clientes internos o externos, equipos y medios de trabajo y compras o atención a suministradores. Hace propias todas las responsabilidades y cumple todos los compromisos que adquiere, asumiendo las posibles consecuencias de sus actos. Entrega los resultados que se le solicitan dentro del tiempo prescrito y conforme a los estándares de costo y calidad.

6. **Trabajo en equipo:** Capacidad de canalizar el trabajo en equipo promoviendo un ambiente de participación y cooperación entre personas con diferentes intereses y competencias, potenciando la participación y la cohesión interna orientadas a la consecución de objetivos comunes. Capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.

punto de vista personal. Los principios de conducta se identifican plenamente con los valores establecidos en el Sistema de Valores de la Empresa.

2. **Creatividad:** Capacidad para identificar, analizar, desarrollar y transformar soluciones imaginativas, nuevas ideas, recursos y métodos en soluciones viables y eficaces aplicables en la organización y concretarlos en acciones siempre y cuando no contradigan las legislaciones vigentes, fomentando la innovación y solución de problemas tecnológicos y en ocasiones en franca contraposición con los métodos y enfoques tradicionales.

Nivel 2: Introduce acciones de mejora en los servicios que presta: Esto supone una repercusión y aplicación en su ámbito de trabajo, siendo también extrapolable a otras actividades o servicios afines en la empresa.

Ofrece opciones nuevas y diferentes para resolver los problemas o satisfacer las necesidades de los clientes. Se interesa por ideas nuevas y nuevas formas de hacer las cosas. No está amarrado al pensamiento convergente o enfoques tradicionales y permanece receptivo ante las sugerencias de los demás para mejorar los procesos.

3. **Conocimientos de Idioma Ingles:** Conjunto de conocimientos y capacidades relativas a la expresión oral y escrita que permiten comprender y hacerse comprender en Idioma Ingles.

Nivel 1: Conocimientos elementales que le permiten transmitir ideas adecuadamente, posibilitando la comunicación con un interlocutor foráneo. Es capaz de utilizar un lenguaje limitado del idioma inglés, así como entender un mensaje sencillo, hablado o escrito, en dicho idioma.

4. **Cultura General:** Conjunto amplio de conocimientos sobre diversas líneas temáticas generales relacionadas con aspectos políticos, culturales, geográficos, legales, profesionales e históricos que facilitan las relaciones profesionales y humanas.

Nivel 2: Conocimientos básicos que le permiten poseer un multifacético bagaje cultural para la orientación a los clientes y el adecuado establecimiento de relaciones.

5. **Responsabilidad:** Capacidad para reconocer, aceptar y asumir las consecuencias de todos los hechos que realizan en el ámbito laboral poniendo especial cuidado y atención en lo que hace y decide.

Nivel 5: Responsabilidad absoluta sobre todo lo relacionado con sus funciones laborales, ya sea sobre riesgos físicos, morales o psicológicos a colaboradores, subordinados o terceros, dinero o afectación a la economía; información restringida, clasificada o confidencial, trámites, procesos o procedimientos, satisfacción con los clientes internos o externos, equipos y medios de trabajo y compras o atención a suministradores. Hace propias todas las responsabilidades y cumple todos los compromisos que adquiere, asumiendo las posibles consecuencias de sus actos. Entrega los resultados que se le solicitan dentro del tiempo prescrito y conforme a los estándares de costo y calidad.

6. **Trabajo en equipo:** Capacidad de canalizar el trabajo en equipo promoviendo un ambiente de participación y cooperación entre personas con diferentes intereses y competencias, potenciando la participación y la cohesión interna orientadas a la consecución de objetivos comunes. Capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.

Nivel 3: Comparte, socializa los conocimientos con los demás especialista y clientes del sistema. Mantiene expectativas positivas. Solicita opiniones del grupo, Crea buen clima dentro del grupo con actitudes proactivas. Desarrolla contactos profesionales con personas del propio departamento o de otros relacionados, que aumenten la probabilidad de consecución de los objetivos de la ocupación o mejoren la calidad de los mismos. Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros y solicitar opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones. Trabaja en forma colaborativa con colegas para lograr las metas organizacionales. Solicita insumos valorando genuinamente las ideas y conocimientos de los demás; está dispuesto a aprender de las otras personas. Antepone la agenda del equipo a la agenda personal. Apoya la decisión final del grupo y actúa en concordancia, aun cuando dichas decisiones puedan no reflejar enteramente su propia opinión. Comparte el reconocimiento por los logros del equipo y acepta la responsabilidad conjunta por las deficiencias del equipo. Aprecia los logros de los demás en el equipo.

7. **Entorno Aeroportuario:** Dominio de las instituciones, entidades y el funcionamiento del área aeronáutica y aeroportuaria. Conocimiento del aeródromo y las áreas no aeronáuticas y la interrelación de las mismas para el ejercicio de la actividad aeroportuaria. Conocimiento de la asistencia en tierra de las aeronaves y del servicio a pasajeros.

Nivel 2: Conocimientos básicos de las operaciones y funcionamiento en el entorno aeroportuario y los servicios a aeronaves y pasajeros, además de las instituciones que ejercen sus funciones en este entorno.

8. **Sensibilidad organizacional:** Capacidad para implicarse en el proyecto de la empresa, objeto social, misión y visión; poniendo a su disposición los conocimientos y habilidades para la consecución de los objetivos establecidos, manifestándolo en su buen desempeño de forma tal que sea partícipe en el logro de sus metas y estrategias. Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la empresa.

Nivel 4: Toma postura en defensa de la Empresa. Se identifica con los valores, la cultura y las líneas estratégicas de la Empresa, las hace propias y actúa en consecuencia, dentro del ámbito de sus responsabilidades. Tiene visión sistémica de la organización a la cual pertenece.

9. **Sensibilidad hacia el cliente:** Capacidad para orientar y enfocar la actividad hacia las necesidades y expectativas de los clientes, presentes o futuros, internos o externos, en cualquier ámbito funcional.

Nivel 5: Actúa para mejorar la satisfacción del cliente, al interesarse en él como persona dando solución a sus problemas. Ofrece valor añadido en la prestación de servicios al cliente, realizando esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y se anticipa a las necesidades de los mismos. Considera como "clientes " a todas aquellas personas a quienes se les da servicio y busca ver las cosas desde el punto de vista del cliente. Entrega servicios de calidad dentro de los marcos de tiempo acordados para satisfacer las necesidades del cliente solicitando retroalimentación del mismo.

10. **Comunicación Interpersonal:** Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado, utilizando los distintos canales que en cada caso requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas. Habilidad para expresarse eficazmente dando muestras de manejar un lenguaje técnico y

profesional con un tono muy espontáneo, acorde a su nivel de formación y experiencia, así como del nivel del cargo incidiendo directamente en el nivel de impacto personal. Conocimientos sobre los procedimientos asociados a la transmisión de información, mensajes e ideas fuera del entorno de la Empresa.

Nivel 2: Habla y escribe en forma clara y efectiva. Escucha a los demás, interpreta sus mensajes y responde de forma apropiada. Hace preguntas clarificadoras y muestra interés por sostener una comunicación bidireccional. Comparte información. Se expresa con fluidez, recibe información, la comprende y transmite cuando sea necesario, realizando explicaciones claras y precisas, adaptadas a las características del interlocutor al que se destina. Establece buenas relaciones dentro del trabajo. Desarrolla contactos profesionales frecuentes y productivos con personas del propio departamento o de otros relacionados, que aumenten considerablemente la probabilidad de consecución de los objetivos de la ocupación o mejoren la calidad de los mismos. Es capaz de utilizar normas de protocolo básico y seleccionar y enviar información escrita a otros destinatarios atendiendo a las necesidades de los usuarios. Elabora informes, expedientes, comunicaciones y documentos en general, con calidad. Domina las formas de comunicación efectivas en la organización.

11. **Adhesión a normas y políticas:** Es la disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices, políticas, regulaciones y normas organizacionales y sociales. Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con objeto de lograr los estándares de calidad y seguridad, en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.

Nivel 4: Actúa conforme a las regulaciones y reglas de la organización. Cumplen y se comprometen con las normas de la organización. Realiza el trabajo según las normas establecidas. Conoce los procedimientos y estándares para la realización de sus actividades y sigue la pauta establecida. Conocen las normativas de seguridad en Plataforma y los conceptos básicos asociados a las operaciones aeroportuarias y a la seguridad de los vuelos. Poseen Conocimientos elementales sobre el Plan de Emergencia del Aeropuerto y sobre la propia actuación ante situaciones de emergencia además de las regulaciones medioambientales.

12. **Capacidad de planificar y organizar:** Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado y coordinado de actuación personal y/o para terceros incluyendo los recursos necesarios con el objetivo de alcanzar una meta.

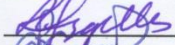


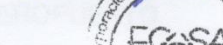
Nivel 2: Ejecuta planes de acción. Sitúa las tareas/problemas con respecto a su urgencia e importancia. Realiza el trabajo en etapa, acciones y tareas, controlando la asignación de los recursos necesarios y aplica acciones correctoras cuando se producen desviaciones. Identifica actividades y tareas prioritarias; ajusta las actividades en la forma requerida. Asigna una cantidad apropiada de tiempo y recursos para lograr el trabajo. Es flexible al establecer las prioridades. Controla y administra los recursos asignados de forma eficaz y eficiente. Prevé los riesgos y deja espacio para las contingencias, al planificar. Usa el tiempo en forma eficiente.

13. **Capacidad de aprendizaje y desarrollo profesional:** Disposición y habilidad para asimilar nuevos conocimientos y destrezas encontrando las formas más convenientes de utilizarlos en la práctica laboral. Capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros o de lo que se realiza en el entorno.


Nivel 4: Dedicar esfuerzos al propio desarrollo profesional. Tienen una permanente actitud de aprendizaje y espíritu investigativo. Está motivado por la superación constante y el desarrollo profesional. Tiene una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y está dispuesto a invertir en ellos. Busca mejorar su desempeño y el del equipo, creando ambientes, experiencias y oportunidades de aprendizaje continuos en el entorno laboral. Se mantiene actualizado con los nuevos desarrollos en su propia ocupación/ profesión. Contribuye al aprendizaje de los colegas y subordinados. Muestra disposición para aprender de otras personas. Busca retroalimentación para aprender y mejorar. Emplea el conocimiento que adquiere para agregar valor al trabajo y para compartirlo con otros. Busca retroalimentación de los demás con respecto al desempeño en el puesto de trabajo. Supera las habilidades técnicas y de su puesto de trabajo continuamente. Identifica las habilidades que se necesitan para tareas actuales y futuras.

19. ELABORADO POR: Comité de Competencias.

NOMBRES Y APELLIDOS: Liset Urgelles Carreras
NOMBRES Y APELLIDOS: Alyane Díaz Rodríguez
NOMBRES Y APELLIDOS: María A. Cruz Morales
NOMBRES Y APELLIDOS: Olga L. Guerrero

FIRMA: 
FIRMA: 
FIRMA: 
FIRMA: 

20. APROBADO POR: Presidente Comité Competencias Empresa

NOMBRES Y APELLIDOS: Laura Betancourt Ordaz FIRMA: 



Fuente: Archivo Dirección de Capital Humano

ANEXO # 24. Perfil del directivo

I -Perfil del directivo:	CONSEJO DE DIRECCIÓN																							total	por ciento	Moda	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23				
a) Nivel de Dirección																											
Primer nivel	1	1																							2	8.69	
Segundo nivel			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21	91.30	x
Tercer nivel																									0	0	
b) Género:																											
F					1							1											1		3	13.04	
M	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	20	86.96	x
c) Edad:																											
25- 35 años																									0	0	
36- 45 años						1		1	1						1			1							5	21.73	
+ de 46 años	1	1	1	1	1		1			1	1	1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	18	78.26	x
d) Escolaridad:																											
Superior		1	1	1	1	1	1		1	1	1		1		1		1		1	1	1		1	16	69.56	x	
TM	1											1		1		1		1				1		6	26.09		
12 grado								1																	1	4.35	
e) Maestría				1									1				1								3	13.04	
Doctorado																									0	0.00	
f) Profesión:																											
Lic. En Derecho															1						1			2	8.70		
Lic en Educación				1	1																			2	8.70		
Piloto	1																							1	4.35		
Radio Ingeniero en Explotación técnica de Equipos Radioelectrónicos de Aviación		1	1																						2	8.70	

Ing. Químico									1														1	4.35	
Maestro Primario																					1		1	4.35	
Licenciatura en Economía						1	1											1				1	4	17.39	x
Técnico en Aviación del Transporte								1															1	4.35	
Ingeniero en Telecomunicaciones									1														1	4.35	
Ingeniero eléctrico de Aviación												1											1	4.35	
Ingeniero en Medios de Aseguramiento técnico de Aeródromo										1													1	4.35	
TM en Contabilidad											1												1	4.35	
Ingeniero Mecánico													1										1	4.35	
Lic. En comunicación Social														1			1	1					3	13.04	
g) Años de experiencia como cuadro:																									
1- 5 años		1	1					1	1		1		1	1	1	1					1		10	43.48	
6-10 años	1			1		1			1		1					1		1				1	8	34.78	
11- 20 años					1		1									1		1	1				5	21.74	
+ de 20 años																							0	0	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO # 25. Perfil del trabajador

I-Perfil del trabajador:	Nivel Central	Aeródromo	Aseguramiento	Servicios Aeronáuticos	UEB HAV	UEB VRA	UEB SNU	UEB CCC	UEB CMW	UEB SCU	UEB HOG	total	por ciento	Moda
b) Género:														
F	71	29	53	114	164	102	78	86	56	75	96	924	44.2740776	
M	77	67	36	146	171	158	88	93	100	110	117	1163	55.7259224	x
total	148	96	89	260	335	260	166	179	156	185	213	2087	100	
c) Edad:														
25- 35 años	25	23	12	49	97	89	55	43	38	54	56	541	25.9223766	
36- 45 años	53	31	34	87	109	98	67	88	47	63	69	746	35.7450886	
+ de 46 años	70	42	43	124	129	73	44	48	71	68	88	800	38.3325347	x
total	148	96	89	260	335	260	166	179	156	185	213	2087	100	
d) Escolaridad:														
Superior	78	35	21	108	98	90	44	34	44	51	60	663	31.7680882	
TM	47	42	45	85	104	96	59	65	83	70	71	767	36.7513177	x
12 grado	23	19	23	67	133	74	63	80	29	64	82	657	31.4805942	
e) Maestría	8	2	1	5	3	6	4	5	2	3	5	44	2.10828941	
Doctorad				1								1	0.04791567	
total	148	96	89	260	335	260	166	179	156	185	213	2087	100	
g) Años de experiencia en la entidad:														
1- 5 años	22	17	12	55	98	74	49	74	52	44	79	576	27.599425	
6-10 años	38	29	35	84	103	103	53	77	57	64	93	736	35.265932	x
11- 20 años	74	41	33	89	99	53	52	25	42	70	41	619	29.6597988	
+ de 20 años	14	9	9	32	35	30	12	3	5	7		156	7.47484427	
total	148	96	89	260	335	260	166	179	156	185	213	2087	100	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO # 26. Perfil de la institución según los directivos

II- Perfil de la institución	CONSEJO DE DIRECCIÓN																							total	porciento	Moda
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23			
Enfoque competitivo distintivo																										
Diferenciación por calidad (servicios).	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1			1	1		1		1	1	1	18	78.26	x
Diferenciación por eficiencia operacional (gestión comercial).																								0	-	
Diferenciación por innovación (nuevos servicios).																								0	-	
Diferenciación por adaptabilidad al cliente(internos y externos).												1		1	1			1		1				5	21.74	
Enfoque organizativo distintivo																										
Centralizado (jerárquico, control por funciones).									1	1											1			3	13.04	
Descentralizado (aplanado, trabajo en equipo,autocontrol).																								0	-	
En transición hacia la descentralización.																								0	-	
Basado en procesos	1		1				1	1			1	1	1		1		1		1	1		1	1	13	56.52	x
Basado en competencias				1	1	1								1		1		1						6	26.09	
Basado en valores																								0	-	
Basado en conocimientos																								0	-	
Basado en aprendizaje permanente		1																						1	4.35	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 27 Perfil de la institución según los trabajadores

II- Perfil de la institución												total	porciento	Moda
	Nivel Central	Aeródromo	Aseguramiento	Servicios Aeronáuticos	UEB HAV	UEB VRA	UEB SNU	UEB CCC	UEB CMW	UEB SCU	UEB HOG			
Enfoque competitivo distintivo														
Diferenciación por calidad (servicios).	78	25	37	89	159	97	76	74	45	86	90	856	41.02	x
Diferenciación por eficiencia operacional (gestión comercial).	34	16	24	47	99	78	43	56	49	54	75	575	27.55	
Diferenciación por innovación (nuevos servicios).	9	38	15	75	49	35	23	14	36	33	23	350	16.77	
Diferenciación por adaptabilidad al cliente(internos y externos).	27	17	13	49	28	50	24	35	26	12	25	306	14.66	
TOTAL	148	96	89	260	335	260	166	179	156	185	213	2087	100.00	0
Enfoque organizativo distintivo														
Centralizado (jerárquico, control por funciones).	2	8	12	15	9	44	15		4	8	1	118	5.65	
Descentralizado (aplanado, trabajo en equipo, autocontrol).	1		4	10	12	2	4		6	4	8	51	2.44	
En transición hacia la descentralización.	4		2	8	10	3	3		2	9	23	64	3.07	
Basado en procesos	28	31	27	46	94	79	48	78	55	57	67	610	29.23	
Basado en competencias	84	37	21	79	115	83	66	67	58	79	85	774	37.09	x
Basado en valores	9	3	1	5	16	4	5	6	7	3	9	68	3.26	
Basado en conocimientos	16	10	13	54	45	33	12	25	13	16	17	254	12.17	
Basado en aprendizaje permanente	4	7	9	43	34	12	13	3	11	9	3	148	7.09	
TOTAL	148	96	89	260	335	260	166	179	156	185	213	2087	100.00	0

Fuente: Elaboración propia

ANEXO # 28. Comprensión sobre el tema en trabajadores

Aspectos a evaluar	Nivel Central	Aeródromo	Aseguramiento	Servicios Aeronáuticos	UEB HAV	UEB VRA	UEB SNU	UEB CCC	UEB CMW	UEB SCU	UEB HOG	total	porciento
a) Puedo explicar claramente que es conocimiento.													
1			2		25	15	4	2	2	1	1	52	2.49
2		12	4	1	28	29	8	1	5	8	1	97	4.65
3	1	15	14	24	77	33	35	9	26	15	2	251	12.03
4	57	25	33	57	109	84	57	58	55	53	32	620	29.71
5	90	44	36	178	121	99	62	109	68	108	177	1092	52.32
total	148	96	89	260	335	260	166	179	156	185	213	2087	100
b) Sé por qué el conocimiento es valioso para mi empresa.													
1					1	2		2	4	1	4	14	0.67
2					6	5		1	5	9	1	27	1.29
3			4		25	14	12	11	5	3	14	88	4.22
4		6	10		41	32	43	63	55	59	73	382	18.30
5	148	90	75	260	262	207	111	102	87	113	121	1576	75.52
total	148	96	89	260	335	260	166	179	156	185	213	2087	100
c) Entiendo que es la gestión del conocimiento.													
1	31	55	14	92	175	105	84	45	45	89	44	779	37.33
2	49	24	21	70	80	75	62	36	57	67	49	590	28.27
3	16	2	5	41		43	6	64	22	8	50	257	12.31
4	12	5	19	23	33	14	2	23	11	6	34	182	8.72
5	40	10	30	34	47	23	12	11	21	15	36	279	13.37
total	148	96	89	260	335	260	166	179	156	185	213	2087	100
d) Conozco las herramientas para gestionar el conocimiento.													

1	66	76	81	99	127	99	78	59	66	111	123	985	47.20
2	39	12	3	87	68	69	55	58	26	34	48	499	23.91
3	22	4	2	45	66	47	10	44	12	23	27	302	14.47
4	3	2	1	20	49	24	4	1	30	9	6	149	7.14
5	18	2	2	9	25	21	19	17	22	8	9	152	7.28
total	148	96	89	260	335	260	166	179	156	185	213	2087	100
e) La organización en general (directivos y trabajadores) conocen y comprenden esta forma de gestión													
1	78	46	29	109	107	109	98	79	76	101	114	946	45.33
2	33	13	27	67	78	49	45	38	16	44	53	463	22.18
3	12	14	15	35	46	57	10	24	22	23	27	285	13.66
4	11	12	10	30	69	21	4	11	10	12	16	206	9.87
5	14	11	8	19	35	24	9	27	32	5	3	187	8.96
total	148	96	89	260	335	260	166	179	156	185	213	2087	100

Fuente: Elaboración propia

ANEXO # 29. Comprensión sobre el tema en directivos

Aspectos a evaluar						total
	1	2	3	4	5	
a) Puedo explicar claramente que es conocimiento.	0	0	0	43.5	56.5	100
b) Sé por qué el conocimiento es valioso para mi empresa.	0	0	0	0	100	100
c) Entiendo que es la gestión del conocimiento.	34.8	34.8	0	13	17.4	100
d) Conozco las herramientas para gestionar el conocimiento.	82.6	4.35	0	8.7	4.35	100
e) La organización en general (directivos y trabajadores) conocen y comprenden esta forma de gestión	78.3	21.7	0	0	0	100

Fuente: Elaboración propia

ANEXO # 30. Intención de la empresa con relación al tema según los directivos

Aspectos a evaluar	Escala					tot
	1	2	3	4	5	
a) La gestión del conocimiento forma parte de la proyección estratégica de la empresa (dígase misión, visión, objetivos, áreas de resultados claves, políticas) con carácter explícito	0	0	0	0	100	100
b) Hay personas dentro de mi empresa que consideran necesario que se trabaje bajo el enfoque de gestión del conocimiento	0	0	0	13.04	86.96	100
c) Considero que mi empresa requiere implantar procesos de gestión del conocimiento	0	0	8.696	52.17	39.13	100
d) Si la decisión estuviera totalmente en mis manos, definitivamente implantaría sistemas para administrar el conocimiento.	0	0	0	0	100	100
e) La gestión del conocimiento me ayudaría como directivo a la toma de decisiones que demanda mi cargo.	0	8.696	0	34.78	56.52	100

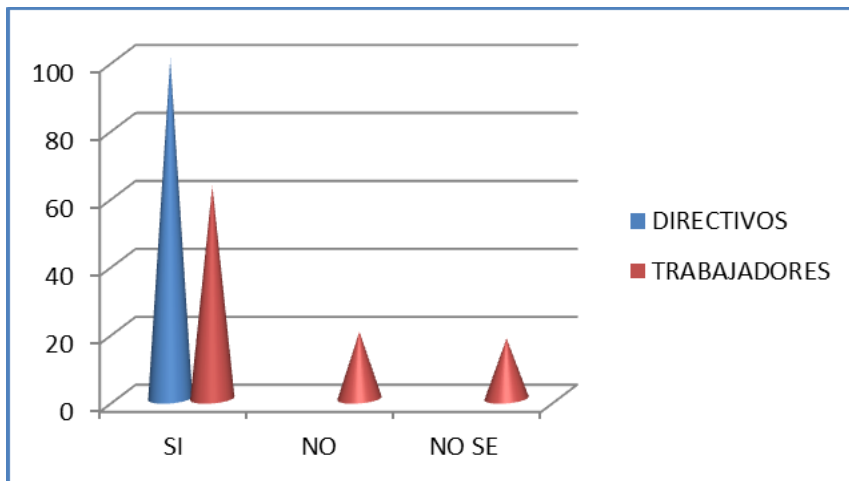
Fuente: Elaboración propia

ANEXO # 31. Intención de la empresa con relación al tema según los trabajadores

Aspectos a evaluar	total	por ciento
a) La gestión del conocimiento forma parte de la proyección estratégica de la empresa (dígase misión, visión, objetivos, áreas de resultados claves, políticas) con carácter explícito		
1	1152	55.20
2	507	24.29
3	255	12.22
4	156	7.47
5	17	0.81
total	2087	100
b) Hay personas dentro de mi empresa que consideran necesario que se trabaje bajo el enfoque de gestión del conocimiento		
1	27	1.29
2	40	1.92
3	187	8.96
4	390	18.69
5	1443	69.14
total	2087	100
c) Considero que mi empresa requiere implantar procesos de gestión del conocimiento		
1	22	1.05
2	74	3.55
3	175	8.39
4	386	18.50
5	1430	68.52
total	2087	100
d) Si se tomara la decisión de implementar la gestión del conocimiento apoyaría en el proceso		
1	5	0.240
2	14	0.671
3	78	3.737
4	315	15.093
5	1675	80.259
total	2087	100
e) La gestión del conocimiento contribuye a desarrollar las competencias que necesito para lograr un desempeño exitoso		
1	14	0.67
2	52	2.49
3	134	6.42
4	322	15.43
5	1565	74.99
total	2087	100
f) La gestión del conocimiento me ayudaría en mi trabajo diario		
1	5	0.24
2	45	2.16
3	112	5.37
4	342	16.39
5	1583	75.85
total	2087	100

Fuente: Elaboración propia

ANEXO # 32. Gráfico sobre acciones desarrolladas con relación a la gestión del conocimiento



Fuente: Elaboración propia

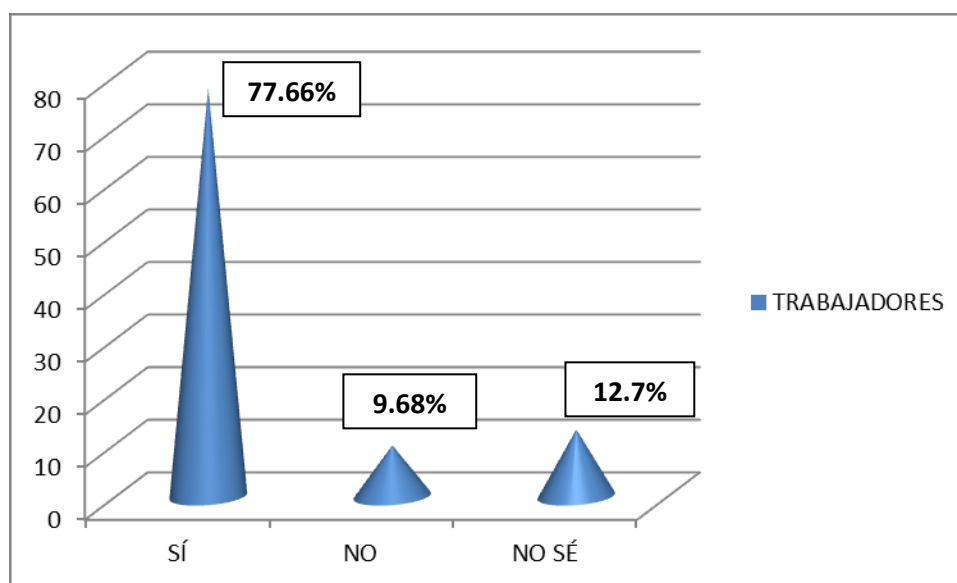
ANEXO # 33. Porciento de respuestas con relación a la implementación de los procesos y sistemas de gestión del conocimiento por parte de los trabajadores.

Aspectos a evaluar		porciento	
Identificación de conocimientos y expertos.	Cuando necesito saber de un tema en particular que no domino	SI	NO
	Sé quién es la persona que posee el conocimiento y la experiencia en la entidad	96.71	3.29
	Sé en qué área localizarla	79.82	20.18
	Tengo fácil acceso a él/ella	59.48	40.52
Herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos.	Para visualizar y acceder a los expertos y a sus conocimientos, en mi empresa existen las siguientes herramientas	SI	NO
	Directorio y sección amarilla de expertos	0.00	100
	Mapas de conocimiento	0.00	100
	Topografías del conocimiento	0.00	100
	Mapas de los activos del conocimiento	0.00	100
	Sistemas de información geográfica	100.00	0.00
	Los mapas de las fuentes del conocimiento	21.33	74.92
	La red de respuesta rápida	0.00	100
	Redes de comunicación	100.00	0.00
	Redes de expertos	12.31	87.69
Adquisición de conocimientos	Las vías, mediante la cual, mi empresa adquiere conocimientos son:	SI	NO
	Cursos,	100	0.00
	Talleres,	100	0.00
	Conferencias,	100.	0.00
	Eventos,	100	0.00
	Fórum	100	0.00
	Informes de consultorías, auditorías.	100	0.00
Desarrollo de conocimientos en actividades fundamentales (procesos).	Mi empresa siempre está en constante innovación y desarrollo para perfeccionar sus servicios, para ello:	SI	NO
	Se cuenta con un sistema de innovación que estipula y norma todo lo concerniente a este proceso	94.34	5.66
	Se implementan cada una de las acciones planificadas en el sistema.	80.05	19.95
	Se evalúa y controlan dichas acciones	71.41	28.59
	Se premian los mejores resultados	97.40	2.60
Sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos.	La transferencia de conocimientos, experiencias e información, en mi empresa es fácil toda vez que:	SI	NO
	Están equipadas todas las áreas con al menos una computadora	100	0.00
	Los equipos de trabajo que tenemos, cuentan con las herramientas que facilitan la comunicación.	100	0.00
	Portales corporativos	61.39	38.61
	Boletines	23.70	76.30
	Está bien documentada y clasificada nuestra documentación en la red	61.09	38.91
	Los sistemas son amigables	49.69	50.31
	Resulta fácil la localización de la información.	63.91	36.09

Sistemas/Herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional.	Toda la experiencia y mejores prácticas desarrolladas en mi empresa, son almacenadas mediante:	SI	NO
	Base de datos especializadas	100	0.00
	Repositorios de información	64.30	35.70
	Memoria electrónica de registro de datos	32.26	67.74
	Procedimientos documentados de los procesos	100	0.00
Creación de comunidades de aprendizajes y/o práctica.	Ante cada invención, nueva práctica, desarrollada por algún trabajador de mi empresa :	SI	NO
	Se socializa el "know how" (saber hacer) entre todos los trabajadores del área donde fue creada	89.83	10.17
	Se socializa el "know how" (saber hacer) entre todos los trabajadores de la empresa	38.91	61.09
	Se socializa solo los resultados entre los miembros del área	85.55	14.45
	Se socializa los resultados a todos los miembros de la organización.	25.31	67.97
Sistemas de aprendizaje basado en competencias laborales	Mi empresa gestiona el capital humano con un enfoque basado en competencias toda vez que:	SI	NO
	Tiene identificadas las competencias de sus procesos.	96.71	4.05
	Tiene identificadas las competencias de todos los puestos.	99.24	0.76
	Se realiza el diagnóstico y determinación de las necesidades de capacitación.	100	0.00
	Se elaboran los planes de capacitación y desarrollo de la organización.	100	0.00
	Se controla la ejecución del plan.	100	0.00
	Se destina presupuesto para el aseguramiento material y financiero de la ejecución del plan.	100	0.00
	Se seleccionan los instructores para impartir las acciones de capacitación.	100	0.00
	Se evalúa el impacto de la capacitación.	64.14	35.86
Gestión y operacionalización de procesos basados en renovarlos sistemáticamente.	Mi empresa trabajo bajo un enfoque de proceso basado en conocimiento toda vez que:	SI	NO
	Tiene identificado todos los procesos en la organización (estratégicos, claves, y de apoyo)	98.85	0.54
	Se tienen diseñado el manual de procesos con sus respectivas fichas.	89.53	9.86
	Se identifican las áreas de conocimiento declaradas en los procesos en función de renovarlos sistemáticamente.	63.69	35.70
	La alta dirección controla el funcionamiento interno de la empresa mediante los resultados de los procesos y sus áreas de conocimiento claves.	62.61	36.77
Sistemas de toma de decisiones basados en conocimientos.	Las decisiones estratégicas de mi empresa son tomadas teniendo en cuenta:	SI	NO
	Las aportaciones que hacen los trabajadores y representantes de área en asambleas, reuniones y consejillos.	73.78	25.61
	Los balances de resultados.	99.39	0.61
	Resultados de fórum científicos	51.30	47.32
	El conocimiento disponible en los repositorios y bases de datos de la organización.	42.97	56.35
	Criterios centralizados del consejo de dirección	83.79	16.67
	Criterios individuales del director	74.08	28.21

Fuente: Elaboración propia

ANEXO # 34. Gráfico sobre inicio de acciones futuras de gestión del conocimiento



Fuente: Elaboración propia

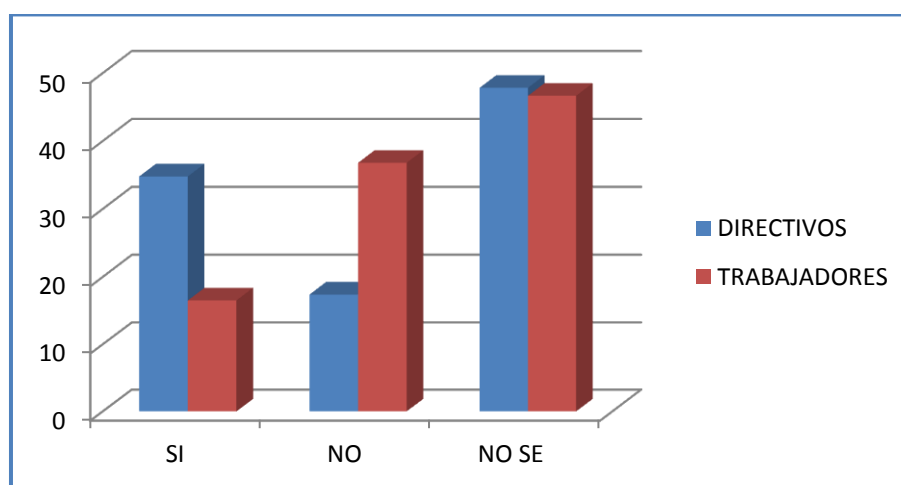
ANEXO # 35. Resumen de prioridad en los procesos y sistemas de gestión del conocimiento en los trabajadores.

Procesos y sistemas de gestión del conocimientos	Acciones	Prioridad	Porcentaje
Identificación de conocimientos y expertos.	Me gustaría, que cuando necesite saber sobre un tema en particular que no domino:		
	Saber quién es la persona que posee el conocimiento y la experiencia en mi entidad.	2	81,93
	Saber en qué área localizarla	3	82,12
	Tener fácil acceso a él/ella	1	97,55
Herramientas de visualización y acceso de conocimientos y expertos	Me gustaría poder visualizar y acceder a los expertos y a sus conocimientos en mi empresa mediante herramientas como:		
	Directorio y sección amarilla de expertos	8	19,74
	Mapas de conocimiento	3	27,01
	Topografías del conocimiento	9	22,24
	Mapas de los activos del conocimiento	7	20,14
	Sistemas de información geográfica	6	20,76
	Los mapas de las fuentes del conocimiento	4	20,79
	La red de respuesta rápida	3	21,84
	Redes de comunicación	2	42,11
Adquisición de conocimientos	Me gustaría que la empresa pudiera actualizar y renovar sus conocimientos mediante:		
	Cursos	5	27,69
	Talleres,	6	28,60
	Conferencias,	5	28,65
	Eventos,	1	82,46
	Fórum	3	30,90
	Mediante los informes de consultorías, auditorías, experiencias externas	2	36,65
Desarrollo de conocimientos en actividades	Me gustaría que existiera más innovación y desarrollo en los servicios que prestamos para ello:		
	Debemos contar con un sistema que estipule y norme todo lo concerniente a este proceso.	1	36,12
	Debemos implementar cada una de las acciones planificadas en el sistema.	4	34,35
	Debemos evaluar y controlar dichas acciones	3	29,61
	Debemos premiar los mejores resultados	4	28,22
Sistemas computacionales de difusión, transferencia de conocimientos	Me gustaría que los nuevos conocimientos, experiencias e información que surjan en la empresa sean transferidos a todas las áreas para ello:		
	Deben estar equipadas todas las áreas con al menos una computadora	2	34,73
	Los equipos de trabajo que tenemos, deben contar con herramientas que faciliten la comunicación.	1	81,93
	Todas las áreas deben estar conectadas en red	3	82,12
	Deben crearse foros virtuales	4	28,50
	Deben crearse portales corporativos	4	28,22
	Crearse Boletines Informativos	4	29,61
	Debe estar bien documentada y clasificada nuestra documentación e información en la red	5	87,20
	Los sistemas deben ser amigables	7	47,91
	La localización de la información debe resultar asequible a cualquier usuario	2	30,90

Sistemas /Herramientas de captura y retención de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la memoria organizacional	Me gustaría que toda la experiencia y mejores prácticas desarrolladas en mi empresa, sea almacenadas y guardadas en algún lugar:		
	Base de datos especializadas	2	36,12
	Repositorios de información	4	75,99
	Memoria electrónica de registro de datos	2	34,73
	Procedimientos documentados de los procesos	1	97,55
Creación de comunidades de aprendizaje y/o práctica	Me gustaría que ante cada invención, nueva práctica, desarrollada por algún trabajador de mi empresa :		
	Se socialice el “know how” (saber hacer)entre todos los trabajadores del área donde fue creada	1	82,46
	Se socialice el “know how” (saber hacer)entre todos los trabajadores de la empresa	2	28,60
	Se socialice solo los resultados entre los miembros del área	4	28,65
	Se socialice los resultados a todos los miembros de la organización.	3	30,90
Sistema de aprendizaje basado en competencias laborales	Me gustaría que mi empresa gestione el capital humano basado en competencias para ello hoy:		
	Debe ser identificadas las competencias de la organización	1	23,86
	Debe ser identificada las competencias de los procesos.	2	30,90
	Debe ser identificada las competencias de todos los puestos.	1	29,61
	Se debe realizar el diagnóstico y determinación de las necesidades de capacitación.	1	28,65
	Se debe elaborar los planes de capacitación y desarrollo de la organización.	1	21,84
	Se debe ejecución los planes propuestos.	3	40,96
	Se debe destinar presupuesto para el aseguramiento material y financiero de la ejecución del plan.	3	30,90
	Se debe seleccionar los instructores para impartir las acciones de capacitación.	4	38,28
	Se debe evaluar el impacto de la capacitación.	5	68,99
Gestión y operacionalización de procesos basados en conocimientos	Me gustaría que mi empresa trabajase bajo un enfoque de proceso basado en conocimiento para ello hoy:		
	Se debe identificar todos los procesos en la organización (estratégicos, calves, y de apoyo)	1	48,87
	Se debe elaborar un manual de procesos con sus respectivas fichas.	2	29,61
	Se debe identificar las áreas de conocimiento declaradas en los procesos en función de renovarlos sistemáticamente.	4	63,72
	La alta dirección debe controlar el funcionamiento interno de la empresa mediante los resultados de los procesos y sus áreas de conocimientos claves.	3	40,96
Sistema de toma de decisiones basado en conocimientos	Me gustaría que las decisiones estratégicas de mi empresa fueran tomadas teniendo en cuenta:		
	Las aportaciones que hacen los trabajadores y representantes de área, en asambleas, reuniones, consejosillos.	1	36,12
	Los balances de resultados.	3	34,35
	Resultados de fórum científicos	2	29,61
	El conocimiento disponible en los repositorios y bases de datos de la organización.	4	43,60
	Criterios centralizados del consejo de dirección	5	48,87
	Criterios individuales del director	6	40,96

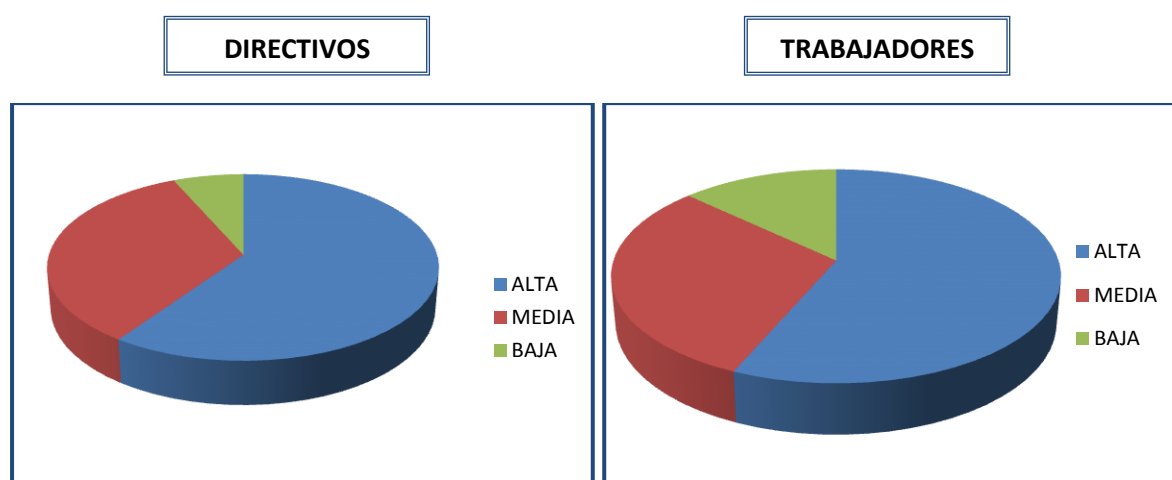
Fuente: Elaboración propia

ANEXO # 36. Gráfico sobre creación del puesto de responsable de la gestión del conocimiento.



Fuente: Elaboración propia

ANEXO # 37. Prioridad de la gestión del conocimiento en la empresa



Fuente: Elaboración propia

ANEXO # 38. Cuestionario para determinar coeficiente de competencia

Estimado colega:

Usted ha sido considerado como potencial experto para la validación de una propuesta científica en el ámbito de su actuación profesional. Por favor, sírvase contestar el siguiente cuestionario. Le agradecemos de antemano por su colaboración en esta etapa de la investigación:

Nombre y apellidos:

Institución en la que trabaja actualmente:

1. Título universitario o grado científico obtenido (maque con una "X"):

Licenciatura o Ingeniería	
Máster en Ciencias	
Trabajando por el grado de Doctor	
Doctor en Ciencias	
No tiene título universitario	

2. Años de experiencia en el ámbito en el que se desarrolla la investigación (marque con una "X"):

De cinco a diez años	
Más de 10 años	
Más de 15 años	
Más de 20 años	
Menos de cinco años	

3. Cantidad de proyectos en los que ha participado relacionados con el ámbito de la investigación que se desarrolla (marque con una "X"):

Menos de cinco proyectos	
Entre cinco y ocho proyectos	
Entre ocho y diez proyectos	
Más de diez años	
No ha participado en proyectos	

4. Participación como decisor en proyectos, programas o políticas relacionadas con el ámbito de la investigación (marque con una "X"):

En menos de cinco ocasiones	
Entre cinco y ocho ocasiones	
Entre ocho y diez ocasiones	
Más de diez ocasiones	
No ha participado como decisor	

5. Publicaciones científicas desarrolladas en el ámbito donde se desarrolla la investigación (Marque con una "X"):

Entre una y cinco publicaciones	
Entre cinco y ocho publicaciones	
Entre ocho y diez publicaciones	
Más de diez publicaciones	
No tiene publicaciones	

6. Participación en la elaboración de materiales metodológicos, proyectos estratégicos, normativas, informes de asesoría o consultoría presentados a diversas instancias decisoras (Marque con una "X"):

Entre una y cinco ocasiones	
Entre cinco y ocho ocasiones	
Entre ocho y diez ocasiones	
Más de diez ocasiones	
No ha elaborado materiales de este tipo	

Fuente: Ramos, 2014

ANEXO # 39. Criterios de evaluación del cuestionario

1. Título universitario o grado científico obtenido:

Licenciatura o Ingeniería	0.50 de 1.00
Máster en Ciencias	0.75 de 1.00
Trabajando por el grado de Doctor	0.90 de 1.00
Doctor en Ciencias	1.0 de 1.00
No tiene título universitario	0 de 1.00

2. Años de experiencia en el ámbito en el que se desarrolla la investigación (marque con una "X"):

De cinco a diez años	0.50 de 1.00
Más de 10 años	0.75 de 1.00
Más de 15 años	0.90 de 1.00
Más de 20 años	1.0 e 1.00
Menos de cinco años	0.25 de 1,00

3. Cantidad de proyectos en los que ha participado relacionados con el ámbito de la investigación que se desarrolla (marque con una "X"):

Menos de cinco proyectos	0.50 de 1.00
Entre cinco y ocho proyectos	0.75 de 1.00
Entre ocho y diez proyectos	0.90 de 1.00
Más de diez años	1.0 de 1.00
No ha participado en proyectos	0 de 1.00

4. Participación como decisor en proyectos, programas o políticas relacionadas con el ámbito de la investigación (marque con una "X"):

En menos de cinco ocasiones	0.50 de 1.00
Entre cinco y ocho ocasiones	0.75 de 1.00
Entre ocho y diez ocasiones	0.90 de 1.00
Más de diez ocasiones	1.0 de 1.00
No ha participado como decisor	0 de 1.00

5. Publicaciones científicas desarrolladas en el ámbito donde se desarrolla la investigación (Marque con una "X"):

Entre una y cinco publicaciones	0.50 de 1.00
Entre cinco y ocho publicaciones	0.75 de 1.00
Entre ocho y diez publicaciones	0.90 de 1.00
Más de diez publicaciones	1.0 de 1.00
No tiene publicaciones	0 de 1.00

6. Participación en la elaboración de materiales metodológicos, proyectos estratégicos, normativas, informes de asesoría o consultoría presentados a diversas instancias decisoras (Marque con una "X"):

Entre una y cinco ocasiones	0.50 de 1.00
Entre cinco y ocho ocasiones	0.75 de 1.00
Entre ocho y diez ocasiones	0.90 de 1.00
Más de diez ocasiones	1.0 de 1.00
No ha elaborado materiales de este tipo	0 de 1.00

Fuente: Ramos, 2014

ANEXO # 40. Coeficiente de competencia de los expertos

Expertos	Respuestas al cuestionario			Kc	Respuestas al cuestionario			Ka	Coeficiente de Competencia
	1	2	3		4	5	6		
1	0.9	1	0.75	2.65	0.5	0.75	0.75	2	4.65
2	0.75	0.9	0.75	2.4	0.5	0.75	0.9	2.15	4.55
3	0.5	0.9	0.9	2.3	0.75	0.75	0.75	2.25	4.55
4	0	1	1	2	1	0.75	1	2.75	4.75
5	0.75	1	0.75	2.5	0.5	0.75	0.75	2	4.5
6	0.5	1	0.9	2.4	0.9	0.75	0.5	2.15	4.55
7	0.5	1	0.5	2	0.5	1	1	2.5	4.5

Expertos seleccionados	
1	Nestor Pardiñas Galán
2	Yamiley Enamorado
3	Laura Betancourt Ordaz
4	Rafael Lino Franco Ruiz
5	Ivo Joel García
6	Mario Ernesto de Leon Galván
7	Carlos Alberto Quiala

Fuente: Elaboración propia

ANEXO # 41. Instrumento para evaluar el modelo por los expertos

		5	4	3	2	1
		totalmente de acuerdo	parcialmente de acuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	parcialmente en desacuerdo	totalmente en desacuerdo
1	El modelo presentado es válido y tiene utilidad práctica.					
2	El modelo no se ajusta a las características de la organización.					
3	El modelo tiene relevancia en el contexto actual y según las exigencias y estrategias organizacionales.					
4	El modelo tiene en cuenta las concepciones teóricas sobre gestión del conocimiento, gestión por competencias y efectividad organizacional.					
5	El modelo en su estructura y componentes es oportuno e idóneo en función del objetivo general que persigue.					
6	Los componentes del modelo son adecuados y suficientes para contribuir a través del desarrollo de competencias a la efectividad organizacional.					
7	El modelo no presenta coherencia ni interrelación entre todos sus componentes.					
8	El modelo no realiza aportes al modelo original diseñado por Eduardo Bueno en 1995.					

Fuente: Elaboración propia

ANEXO # 42. Alfa de cronbach del instrumento, para evaluar el modelo por los expertos

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	7	100.0
	Excluidos (a)	0	.0
	Total	7	100.0

(a) Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.953	8

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

ANEXO # 43. Criterio de jueces y moda

	Aspectos	juez 1	juez 2	juez 3	juez 4	juez 5	juez 6	juez 7	MODA
1	El modelo presentado es válido y tiene utilidad práctica.	5	5	4	4	5	5	5	5
2	El modelo no se ajusta a las características de la organización.	1	1	1	2	1	1	1	1
3	El modelo tiene relevancia en el contexto actual y según las exigencias y estrategias organizacionales.	5	4	5	4	5	4	5	5
4	El modelo tiene en cuenta las concepciones teóricas sobre gestión del conocimiento, gestión por competencias y efectividad organizacional.	4	5	4	5	5	5	4	5
5	El modelo en su estructura y componentes es oportuno e idóneo en función del objetivo general que persigue.	4	5	5	4	5	5	4	5
6	Los componentes del modelo son adecuados y suficientes para contribuir a través del desarrollo de competencias a la efectividad organizacional.	5	3	3	4	4	4	5	4
7	El modelo no presenta coherencia ni interrelación entre todos sus componentes.	1	3	1	2	1	1	1	1
8	El modelo no realiza aportes al modelo original diseñado por Eduardo Bueno en 1995.	2	1	1	2	1	1	2	1

Fuente: Elaboración propia

ANEXO # 44. Coeficiente de correlación del criterio de jueces con relación al modelo diseñado

	juez 1	juez 2	juez 3	juez 4	juez 5	juez 6	juez 7
Juez 1	1						
Juez 2	0.7133939	1					
Juez 3	0.8661004	0.8608106	1				
Juez 4	0.8760011	0.8476401	0.8819896	1			
Juez 5	0.9263597	0.8868813	0.9691533	0.9568365	1		
Juez 6	0.8997354	0.8995004	0.9288407	0.9610173	0.9845817	1	
Juez 7	1	0.7133939	0.8661004	0.8760011	0.9263597	0.8997354	1

Fuente: Elaboración propia

ANEXO # 45. Evaluación de las competencias de los trabajadores del nivel central

AREAS	COMPETENCIAS												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Dirección General	5	1	5	4	4	4	0	2	3	2	2	2	3
Dirección de Capital Humano	3	2	5	3	3	3	0	2	2	1	2	2	2
Dirección de Desarrollo Empresarial	4	2	4	3	3	2	0	2	1	1	2	2	3
Dirección de Economía y Contabilidad	4	0	4	2	2	3	0	2	1	0	2	2	2
Dirección de Logística y Transporte	4	0	4	3	2	3	0	2	1	1	1	1	2
Dirección de Mercadotecnia y Negocios	4	2	4	2	4	3	1	2	1	2	2	1	3
Dirección de Combustible	3	1	3	2	3	3	0	2	1	1	1	1	2
Dirección de Operaciones Tierra	3	0	3	2	3	3	0	2	1	2	1	1	2
Unidad Taller Automotriz	3	1	4	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0
Unidad Informática y Comunicaciones	4	1	4	2	2	3	0	2	2	1	1	1	2
Departamento de Seguridad Aeroportuaria	5	0	5	3	3	4	0	1	1	2	1	1	2
Departamento de Seguridad Aeronáutica	4	0	5	3	3	4	0	2	1	2	2	1	2
Departamento de Auditoria	5	0	5	3	2	4	0	2	1	1	2	2	1
Departamento de Control Interno	5	0	5	3	2	4	0	2	1	1	2	2	1
Departamento de Cuadros	5	0	5	4	3	5	0	2	1	1	2	2	1
Departamento Jurídico	5	1	5	3	3	4	0	2	1	2	2	2	3
Grupo Defensa	5	0	5	3	2	5	0	1	1	2	0	1	0
MODA	5	0	5	3	3	3	0	2	1	1	2	2	2

Fuente: Elaboración propia

Anexo # 46 Escala para evaluar los indicadores de efectividad en la ECASA

Indicadores	bajo	medio	óptimo	superior	Establecido por:
Índice de Satisfacción Laboral	Menos de 85% de conformidad en las encuestas de satisfacción del cliente interno.	Entre 85% y 90% de conformidad en las encuestas de satisfacción del cliente interno.	A partir de 90% de conformidad en las encuestas de satisfacción del cliente interno.	100% de conformidad en las encuestas de satisfacción del cliente interno.	Procedimiento General de Satisfacción del cliente
	Resultados de estudio de satisfacción laboral donde el índice indique moderadamente insatisfechos o menor	Resultados de estudio de satisfacción laboral donde el índice indique moderadamente satisfechos	Resultados de estudio de satisfacción laboral donde el índice indique satisfechos	Resultados de estudio de satisfacción laboral donde el índice indique muy satisfechos	Clave de Técnica Escala General de Satisfacción para la medición del Índice General de Satisfacción
Evaluación del Desempeño	El total de empleados evaluados es menor al 50%	El total de empleados evaluados entre 50% y 70%.	El 70% de los empleados evaluados, estén en el rango de evaluación de Desempeño Adecuado y el total de empleados evaluados es superior al 90%.	El 90% de los empleados evaluados, estén en el rango de evaluación de Desempeño Adecuado y el total de empleados evaluados es superior al 97%.	Reglamento de Evaluación del desempeño
Tiempo de estancia de pasajeros en las terminales aéreas	Tiempo promedio de más de 60 minutos en pasajeros de circuito verde y más de 75 minutos en pasajeros de circuito rojo	Tiempo promedio entre 45 y 60 minutos de pasajeros de circuito verde y entre 60 y 75 minutos en pasajeros de circuito rojo	Tiempo promedio hasta 45 minutos de pasajeros de circuito verde y hasta 60 minutos en pasajeros de circuito rojo	Tiempo promedio menor a 34 minutos en pasajeros internacionales y de 20 minutos en pasajeros nacionales.	Instrucción Técnica Medición de los tiempos de estancia de los pasajeros en las terminales
Índice de satisfacción de los clientes externos	Menos de 85% de conformidad en las encuestas	Entre 85% y 90% de conformidad en las encuestas	A partir de 91% de conformidad en las encuestas	100% de conformidad en las encuestas	Procedimiento General de Satisfacción del cliente
Productividad	Incumplir hasta el 70% el Plan aprobado	Incumplir hasta el 95% Plan aprobado	100% del Plan Aprobado	Sobrecumplir el Plan aprobado	Estadística MTSS
Cumplimiento del itinerario	Menos del 95% del Itinerario limpio de los vuelos que operan regularmente.	Entre 95% y 99% del Itinerario limpio de los vuelos que operan regularmente.	99% del Itinerario limpio de los vuelos que operan regularmente.	100% del Itinerario limpio de los vuelos que operan regularmente.	Procedimiento General de Satisfacción del cliente
Índice de trabajadores Capacitados	Índice de trabajadores capacitados menor de 1,0	Índice de trabajadores capacitados entre 1,0 y 2,0	Índice de trabajadores capacitados igual a 2,0	Índice de trabajadores capacitados igual o superior a 3,0	Procedimiento general de Capacitación
Gasto de salario por peso de valor agregado			No sobrepasar la cifra aprobada en el Plan		Estadística MTSS

Plan acumulado de utilidad en la empresa	Incumplir hasta el 70% el Plan aprobado	Incumplir hasta el 95% Plan aprobado	100% del Plan Aprobado	Sobreutilidad sin aumentar promedio de trabajadores	Estadística MTSS
Reclamaciones	Aumento del Nivel de reclamaciones	Disminución del 15% de Reclamaciones en comparación con el año anterior	Disminución del 50% de Reclamaciones en comparación con el año anterior	Sin reclamaciones	Procedimiento General de Satisfacción del cliente
Demoras en el itinerario de los vuelos imputables a la empresa	Más del 3% de demoras imputables.	Entre 2% y 3% de demoras imputables	1% de demoras imputables	Sin demoras imputables	Procedimiento General de Satisfacción del cliente
Disponibilidad, actualización y suministro de información aeroportuaria, aeronáutica y meteorológica.			Completamiento de la carpeta de despacho AIS MET ¹² al 100% de la información y actualización según los parámetros y especificaciones establecidas. Nivel de percepción del cliente al 100%.		Procedimientos Específicos de Servicios Aeronáuticos

Fuente: Elaboración propia

¹² AIS MET Servicio de Información Aeronáutica y meteorológica: Servicio establecido dentro del área de cobertura definida encargado de proporcionar la información y los datos aeronáuticos necesarios para la seguridad, regularidad y eficiencia de la navegación aérea. Tiene como objeto asegurar que se distribuya la información/datos aeronáuticos de todo el territorio nacional necesaria para la seguridad operacional.

Anexo # 47. Evaluación de los indicadores de efectividad en la ECASA

	bajo	medio	óptimo	superior	Establecido por:
Índice de Satisfacción Laboral	Menos de 85% de conformidad en las encuestas de satisfacción del cliente interno.	Entre 85% y 90% de conformidad en las encuestas de satisfacción del cliente interno.	A partir de 90% de conformidad en las encuestas de satisfacción del cliente interno.	100% de conformidad en las encuestas de satisfacción del cliente interno.	Procedimiento General de Satisfacción del cliente
	Resultados de estudio de satisfacción laboral donde el índice indique moderadamente insatisfechos o menor	Resultados de estudio de satisfacción laboral donde el índice indique moderadamente satisfechos	Resultados de estudio de satisfacción laboral donde el índice indique satisfechos	Resultados de estudio de satisfacción laboral donde el índice indique muy satisfechos	Clave de Técnica Escala General de Satisfacción para la medición del Índice General de Satisfacción
Evaluación del Desempeño	El total de empleados evaluados es menor al 50%	El total de empleados evaluados entre 50% y 70%.	El 70% de los empleados evaluados, estén en el rango de evaluación de Desempeño Adecuado y el total de empleados evaluados es superior al 90%.	El 90% de los empleados evaluados, estén en el rango de evaluación de Desempeño Adecuado y el total de empleados evaluados es superior al 97%.	Reglamento de Evaluación del desempeño
Tiempo de estancia de pasajeros en las terminales aéreas	Tiempo promedio de más de 60 minutos en pasajeros de circuito verde y más de 75 minutos en pasajeros de circuito rojo	Tiempo promedio entre 45 y 60 minutos de pasajeros de circuito verde y entre 60 y 75 minutos en pasajeros de circuito rojo	Tiempo promedio hasta 45 minutos de pasajeros de circuito verde y hasta 60 minutos en pasajeros de circuito rojo	Tiempo promedio menor a 34 minutos en pasajeros internacionales y de 20 minutos en pasajeros nacionales.	Instrucción Técnica Medición de los tiempos de estancia de los pasajeros en las terminales
Índice de satisfacción de los clientes externos	Menos de 85% de conformidad en las encuestas	Entre 85% y 90% de conformidad en las encuestas	A partir de 91% de conformidad en las encuestas	100% de conformidad en las encuestas	Procedimiento General de Satisfacción del cliente
Productividad	Incumplir hasta el 70% el Plan aprobado	Incumplir hasta el 95% Plan aprobado	100% del Plan Aprobado	Sobrecumplir el Plan aprobado	Estadística MTSS
Cumplimiento del itinerario	Menos del 95% del Itinerario limpio de los vuelos que operan regularmente.	Entre 95% y 99% del Itinerario limpio de los vuelos que operan regularmente.	99% del Itinerario limpio de los vuelos que operan regularmente.	100% del Itinerario limpio de los vuelos que operan regularmente.	Procedimiento General de Satisfacción del cliente
Índice de trabajadores Capacitados	Índice de trabajadores capacitados menor de 1,0	Índice de trabajadores capacitados entre 1,0 y 2,0	Índice de trabajadores capacitados igual a 2,0	Índice de trabajadores capacitados igual o superior a 3,0	Procedimiento general de Capacitación
Gasto de salario por peso de valor agregado			No sobrepasar la cifra aprobada en el Plan		Estadística MTSS
Plan acumulado de utilidad en la empresa	Incumplir hasta el 70% el Plan aprobado	Incumplir hasta el 95% Plan aprobado	100% del Plan Aprobado	Sobreutilidad sin aumentar promedio de trabajadores	Estadística MTSS
Reclamaciones	Aumento del Nivel de reclamaciones	Disminución del 15% de Reclamaciones en comparación con el año anterior	Disminución del 50% de Reclamaciones en comparación con el año anterior	Sin reclamaciones	Procedimiento General de Satisfacción del cliente
Demoras en el itinerario de los vuelos imputables a la	Más del 3% de demoras imputables.	Entre 2% y 3% de demoras imputables	1% de demoras imputables	Sin demoras imputables	Procedimiento General de Satisfacción del cliente

empresa					
Disponibilidad, actualización y suministro de información aeroportuaria, aeronáutica y meteorológica.			Completamiento de la carpeta de despacho AIS MET ¹³ al 100% de la información y actualización según los parámetros y especificaciones establecidas. Nivel de percepción del cliente al 100%.		Procedimientos Específicos de Servicios Aeronáuticos

Leyenda:



Categoría en la que queda evaluado el indicador

Fuente: Elaboración propia

¹³ AIS MET Servicio de Información Aeronáutica y meteorológica: Servicio establecido dentro del área de cobertura definida encargado de proporcionar la información y los datos aeronáuticos necesarios para la seguridad, regularidad y eficiencia de la navegación aérea. Tiene como objeto asegurar que se distribuya la información/datos aeronáuticos de todo el territorio nacional necesaria para la seguridad operacional.

Anexo # 48: Propuesta de acciones bajo la lógica del proceso de gestión del conocimiento a desarrollar en la ECASA

ACCIONES	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A APLICAR	COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYE A DESARROLLAR	INDICADORES DE EFECTIVIDAD QUE PUEDEN MEJORAR	RESPONSABLE	ASEGURAMIENTO
Generalidades					
Designar el grupo de capacitación de la Dirección de Capital Humano como responsable de la coordinación de la gestión del conocimiento.	Análisis de Campo de Fuerza: le permite a los equipos resolver cuáles son sus metas e identificar sistemáticamente las fuerzas a favor y en contra, para lograr su objetivo. Esta es la clásica herramienta de gestión de cambio desarrollada por Kurt Lewin, pionero en la investigación de la acción, y puede resultar energizante y fortalecedora para los equipos.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planificar y organizar. • Integridad • Capacidad de aprendizaje y desarrollo profesional. • Trabajo en equipo. • Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Satisfacción Laboral 	Director General de la ECASA	Funciones y Tareas del grupo y evaluación de competencias de los miembros.
Diseño y aplicación de un programa de capacitación sobre el tema de gestión del conocimiento diferenciando el contenido para los trabajadores, directivos y personal de la dirección de Capital humano	Grupos de Aprendizaje de la Acción: método estructurado que permite a grupos pequeños abordar temas complicados a través de reuniones regulares y trabajo colectivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de aprendizaje y desarrollo profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Trabajadores Capacitados. 	Directora de Capital Humano	Materiales de estudio, locales, instructores. Tiempo para impartir el curso y para la preparación del programa y de los instructores.
Designar la figura del gestor del conocimiento.	Configuración de condiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de aprendizaje y desarrollo profesional. • Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Satisfacción Laboral. • Evaluación del desempeño. 	Director General de la ECASA	Perfil de competencias del gestor, tiempo y evaluación de la propuesta.
Identificación del conocimiento					
Identificar los expertos por área.	Crear el directorio de expertos, topografías de conocimientos o mapas de las fuentes de conocimiento, es decir, identificar los expertos en todas las áreas y los trabajadores que tienen evaluaciones del desempeño por competencias que los sitúan en la condición de empleados competentes. En este directorio aparece señalado además los instructores del sistema de la aviación y los que por su nivel y área de experticia pueden ejercer como jurados en los Fórum de Ciencia y técnica de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planificar y organizar. • Trabajo en equipo • Comunicación interpersonal • Capacidad de aprendizaje y desarrollo profesional. • Integridad • Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Satisfacción Laboral. • Evaluación del desempeño 	Grupo de Gestión del conocimiento	Tiempo y preparación del grupo creado.
Visualizar el conocimiento.	Adquirir o diseñar software para crear páginas amarillas o mapa de conocimiento para visualizar los conocimientos, incluir los que se han transmitido de unos trabajadores a otros y que son efectivos en la realización de tareas específicas y las formas de realizar	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planificar y organizar. • Comunicación interpersonal • Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad, actualización y de suministro información aeroportuaria, aeronáutica y 	Grupo de Gestión del conocimiento y Jefe Unidad Handling	Revisar de los software existentes cuál es el más amigable para los usuarios o destinar del plan de

	determinadas tareas que siempre dan resultados positivos.		meteorológica. • Índice de Satisfacción laboral.		presupuesto el monto que suponga la compra. Intranet.
Habilitar la infraestructura informacional existente y rediseñarla en función de los objetivos de conocimiento determinados y de las herramientas a aplicar.	Crear el Portal del Empleado en la intranet corporativa donde los trabajadores tengan la oportunidad de expresar sus opiniones, además de aportar algo novedoso a lo ya publicado que podrá ser analizado por el grupo encargado y pasarlo a la posición de conocimiento permanente. La base de datos para este y cualquier otro tema debe estar a disposición de quienes lo necesiten y en el momento oportuno y se debe tener en cuenta al diseñarla la posibilidad de registro, categorización, autorización, acceso y actualización permanente de los conocimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planificar y organizar. • Comunicación interpersonal 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfacción laboral. • Disponibilidad, actualización y suministro de información aeroportuaria, aeronáutica y meteorológica. 	Grupo de Gestión del conocimiento y Jefe Unidad Handling	Tiempo del especialista del grupo de software trabajando en el diseño. Intranet Presupuesto asignado a los gastos en que se incurra en el diseño. Infraestructura tecnológica.
Adquisición de conocimientos					
Diseñar y aplicar planes de estudio especializados teniendo en cuenta las competencias a desarrollar.	Se propone un Curso de Inglés Básico en el que los trabajadores adquieran conocimientos comunicativos claves como saludos, ubicación, guía dentro de las áreas del aeropuerto o en la ciudad, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Idioma Inglés • Capacidad de aprendizaje y desarrollo profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de trabajadores capacitados. • Tiempo de estancia de los pasajeros en las terminales. • Demoras en el itinerario de los vuelos imputables a la empresa. • Índice de satisfacción del cliente externo. • Cumplimiento del itinerario. • Reclamaciones 	Jefa de Grupo de Capacitación	Determinación de Necesidades de Capacitación Evaluación del desempeño, Tiempo Instructores que diseñen los programas. Recursos Financieros destinados al presupuesto de capacitación Integración al Plan de la entidad.
Rediseñar cursos actuales	Actualización de los programas de estudio actuales de los cursos que por regulaciones aeronáuticas constituyen temas obligados de capacitación periódica (anual o bianual) para portadores de licencia para adaptarlos a las técnicas modernas de enseñanza, aplicando fase práctica predominantemente y realizando simulaciones de roles, juegos de participación y técnicas como el assesment center.	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de entorno aeroportuario. • Capacidad de aprendizaje y desarrollo profesional • Adhesión a normas y políticas • Sensibilidad organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfacción laboral. • Evaluación del desempeño • Índice de trabajadores capacitados • Reclamaciones • Cumplimiento del itinerario. • Reclamaciones 	Jefa de Grupo de Capacitación	Tiempo Instructores que diseñen los programas. Recursos Financieros destinados al presupuesto de capacitación. Preparación de los instructores involucrados.
Intercambiar conocimientos y experiencias en el sector aeronáutico.	Participación de trabajadores en cursos de capacitación en Escuelas internacionales de aviación para obtener conocimientos sobre las experiencias de entidades reconocidas en el	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de entorno aeroportuario. • Capacidad de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de trabajadores capacitados. • Índice de satisfacción laboral. 		Determinación de Necesidades de Capacitación, Evaluación del

	<p>ámbito aeroportuario, generalizando estas experiencias en el diseño de cursos internos.</p> <p>Ampliar los convenios de colaboración y contratos de capacitación y asesoramiento con Aeropuertos Españoles AENA para la transmisión de conocimientos y experiencias de una entidad de reconocido prestigio internacional y práctica en administración de aeropuertos.</p>	<p>y desarrollo profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> Cultura general. 	<ul style="list-style-type: none"> Reclamaciones Plan acumulado de utilidad de la empresa. Índice de trabajadores capacitados. Índice de satisfacción laboral. Plan acumulado de utilidad de la empresa. 	Directora de Capital Humano	<p>desempeño, Tiempo</p> <p>Instructores que diseñen los programas.</p> <p>Recursos Financieros destinados al presupuesto de capacitación.</p> <p>Integración al Plan de Cursos en el exterior de la entidad.</p> <p>Vínculo con otras entidades del sector</p>
Desarrollo de conocimientos					
Intercambiar conocimientos entre empleados	Establecer programas de rotación de puestos claves por diferentes terminales aéreas como una forma de aprendizaje y de transmisión natural de estilos de trabajo efectivos. Ej: Jefes de turno, jefes de terminal, cajeras, representantes de tráfico, técnicos de aviación del transporte, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> Dominio de entorno aeroportuario. Adhesión a normas y políticas. Capacidad de aprendizaje y desarrollo profesional Sensibilidad hacia el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de trabajadores capacitados Índice de satisfacción laboral. 	Director General de la ECASA. Directora de Capital Humano.	<p>Tiempo</p> <p>Análisis de factibilidad y periodo adecuado para las rotaciones.</p>
Motivar en los trabajadores el estudio de los temas relacionados con el sector aeronáutico.	Adquisición de libros y revistas especializadas en temas aeronáuticos y aeroportuarios y ubicarlas en centros de documentación o en áreas de acceso común y de descanso para consulta de los trabajadores en horas libres.	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de aprendizaje y desarrollo profesional Cultura general 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de satisfacción laboral. 	Directora de Capital Humano/ Jefe de UEB Aseguramiento	Recursos Financieros
Perfeccionar el desempeño diario con la experiencia propia de la entidad.	Establecer la realización de talleres anuales para la discusión de temas medulares del entorno aeroportuario del que se deriven ideas valiosas y soluciones a problemas cruciales. Ej: Taller de Tránsito aéreo, Taller de Capacitación, Taller de Seguridad Aeronáutica, etc.	<ul style="list-style-type: none"> Dominio del entorno aeroportuario. Adhesión a normas y políticas Cultura general 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de trabajadores capacitados. Índice de satisfacción laboral. 	Director General de la ECASA	<p>Documentación</p> <p>Recursos financieros.</p> <p>Incentivar investigaciones.</p>
Crear grupos de análisis de problemas.	Creación de equipos multidisciplinarios y de alto rendimiento para el análisis de alternativas de solución a problemas. Ej: Grupo para el diseño de sistema de pago por resultados Comisión para la estrategia de exportación de servicios	<ul style="list-style-type: none"> Entorno aeroportuario. Adhesión a normas y políticas. Integridad. Trabajo en equipo. Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Demoras en el itinerario de los vuelos imputables a la empresa. Cumplimiento del itinerario. Tiempo de estancia de los pasajeros en las terminales. 	Director General de la ECASA	<p>Local</p> <p>Soporte tecnológico, Manual de proceso.</p> <p>Promover la innovación</p> <p>Evaluar propuestas y perfeccionarlas para su puesta en práctica</p>

Diseñar de cursos acordes a los trabajadores de áreas técnicas y administrativas.	Diseño de cursos de idioma online básico y especializados según el puesto de trabajo a los que se acceda en la intranet corporativa y con la utilización de correo electrónico.	<ul style="list-style-type: none"> Idioma Inglés 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de trabajadores capacitados. Tiempo de estancia de los pasajeros en las terminales. Demoras en el itinerario de los vuelos imputables a la empresa. Índice de satisfacción del cliente externo. Cumplimiento del itinerario. 	Jefa de Grupo Capacitación	Infraestructura tecnológica, Documentación Tiempo Instructores y profesores de idioma.
Retención de conocimientos					
Almacenar el conocimiento adquirido.	Creación de una Base de Datos de Información donde se almacene de manera organizada y diferenciada por especialidades y tipo de información todos los procedimientos de trabajo, literatura sobre tema aeronáutico, y otros conocimientos para que sea compartido por todos los miembros de la empresa, destacando la autoría de algún trabajador en los caso que proceda.	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilidad organizacional Entorno aeroportuario Adhesión a normas y políticas 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de satisfacción laboral. Evaluación del desempeño. Índice de satisfacción del cliente externo. Disponibilidad, actualización y de suministro de información aeroportuaria, aeronáutica y meteorológica. Demoras en el itinerario de los vuelos imputable a la empresa. 	Director de Desarrollo Empresarial	Manual de Procesos, Procedimientos de Calidad. Infraestructura Tecnológica, Especialista en diseño de software.
Establecer una política de análisis de la fluctuación laboral.	Establecer el sistema tutor-aprendiz en los casos de jubilación o solicitud de baja de trabajadores que realizan determinadas funciones de dominio limitado para garantizar que la persona que ocupe el puesto cuente con los conocimientos necesarios y algún otro proceder que de manera informal pueda captar durante el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilidad organizacional Responsabilidad Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de satisfacción laboral. Evaluación del desempeño Índice de trabajadores capacitados 	Director de Capital Humano	Documentación Tiempo
Transferencia de conocimientos					
Ampliar la comunicación y transferencia de información.	Potenciar la utilización del Messenger corporativo para consultas y como vía de comunicación de los trabajadores entre ellos sin abandonar su puesto laboral para consultas y transferencia de archivos y documentos.	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación interpersonal 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de satisfacción laboral. Productividad 	Jefe de Unidad de Informática	Soporte Tecnológico. Información mediante los medios de comunicación habituales. Conexión en red
Informar los principales resultados obtenidos en el desarrollo científico de la	Divulgación mediante correos, intranet y boletines creados al efecto de los FORUM de Ciencia y Técnica y de los principales hallazgos	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación interpersonal Creatividad 	<ul style="list-style-type: none"> Productividad Gasto de salario por peso de valor agregado 	Director de Desarrollo Empresarial	Soporte Tecnológico. Documentación

entidad.	acontecidos en los mismos para incentivar el proceso de generalización de las soluciones técnicas que se presentan en los mismos.				Información mediante los medios de comunicación habituales.
Informar los principales proyectos e investigaciones realizados en la entidad.	Establecer en todos los proyectos, incidentes, accidentes o sucesos relevantes que se realicen análisis concretos y sin presiones administrativas bajo el sistema de Lecciones aprendidas donde se evalúen las acciones que se hicieron bien, que podría mejorarse y como se debería hacer en el futuro, dejando evidencia de las recomendaciones o indicaciones que se determinen para futuras situaciones en la intranet corporativa. Este análisis debe realizarse por equipos multidisciplinarios que se creen al efecto y que funcionen con la periodicidad y al nivel que se determine según sea el caso. Ej: grupos de análisis de Seguridad aeronáutica, de Exportación de Servicios, de Prevención de delitos, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interpersonal. • Dominio de entorno aeroportuario. • Capacidad de aprendizaje y desarrollo profesional • Integridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfacción laboral. • Gasto de salario por peso de valor agregado. • Productividad. • Plan acumulado de utilidad de la empresa. • Índice de satisfacción laboral. • Tiempo de estancia de los pasajeros en las terminales. • Demoras en el itinerario de los vuelos imputables a la empresa. • Reclamaciones 	Director General de la ECASA.	Locales Documentación. Incentivar las investigaciones. Espacios públicos Intranet u otras herramientas informativas Mantener informados y comprometer a todos los trabajadores en aportes de ideas, experiencias. Premiar las iniciativas
Utilización de los conocimientos					
Visualizar el conocimiento.	Portal de Conocimiento en INTRANET donde se registren todos los proyectos o investigaciones concluidas o en vías de realización y la información específica de los autores, correo electrónico, teléfonos, dirección de Messenger corporativo y ubicación dentro de la organización. Con esta herramienta los miembros de la organización pertenecientes a cualquiera de las UEB pueden realizar búsquedas de algún tema en particular que les interese. Esta herramienta permite que no se dupliquen investigaciones sino que se enriquezcan con los aportes que cada cual pueda hacer, que las personas, grupos o departamentos tengan conocimiento de algún tema sobre el que deseen realizar proyectos o del que necesiten conocer. Además sirve para la difusión de investigaciones y temáticas especializadas y como base de datos de proyectos desarrollados para que sean conocidos y para que se conozca a las personas que han trabajado en algún tema específico.	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad organizacional. • Comunicación interpersonal. • Integridad. • Trabajo en equipo. • Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Gasto de salario por peso de valor agregado • Productividad • Plan acumulado de utilidad de la empresa • Índice de satisfacción laboral 	Director de Desarrollo Empresarial/ Jefe Unidad Handling	Intranet Soporte Tecnológico, Especialista de desarrollo de software
Potenciar la realización de investigaciones por personal calificado y la inserción de Fuerza de Trabajo calificada y motivada.	Potenciar la realización de convenios de cooperación con Escuelas Politécnicas y Universidades para insertar alumnos en su período de práctica preprofesional en proyectos e investigaciones que necesite la entidad, lo cual	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad organizacional • Capacidad de planificar y organizar 	<ul style="list-style-type: none"> • Gasto de salario por peso de valor agregado. • Productividad. • Plan acumulado de utilidad de la empresa. 	Jefa Grupo Capacitación.	Vínculos con universidades Documentación Tiempo

	se convierta a su vez en una fuente directa de Fuerza de Trabajo Calificada, al ingresar en la entidad jóvenes egresados que ya tengan conocimiento del trabajo en la empresa y se encuentren motivados favorablemente.		<ul style="list-style-type: none"> Índice de satisfacción laboral. 		
--	---	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia