



## PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS CUBANAS

**Raúl Yoel La Fé Jiménez<sup>1</sup>**

Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba  
rauljf@uclv.edu.cu

**José Ramón Castellanos Castillo<sup>2</sup>**

Centro de Estudios de Dirección Empresarial,  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba  
jrcastellanos@uclv.edu.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Raúl Yoel La Fé Jiménez y José Ramón Castellanos Castillo (2019): "Procedimiento para el diagnóstico estratégico de gestión del conocimiento en empresas cubanas", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (diciembre 2019). En línea:  
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/12/gestion-conocimiento-empresas.html>

### Resumen

Las empresas cubanas cuentan con un potencial de conocimiento que debe ser aprovechado al máximo de sus posibilidades para elevar la eficiencia de sus procesos. Sin embargo no existe un procedimiento homogéneo, aplicable a todos los tipos y niveles empresariales para la determinación de potencialidades y limitaciones. Por esta razón el objetivo del presente trabajo es proponer un procedimiento para el diagnóstico estratégico de la gestión del conocimiento en empresas cubanas. Se llevó a cabo a partir de una exhaustiva revisión bibliográfica sobre el tema, la consulta a especialistas de empresas de todo el territorio nacional, la validación por el método criterio de expertos y su aplicación en una empresa prototípica. La contribución fundamental está en una secuencia lógica de etapas y pasos que guía las acciones para llegar a detectar las potencialidades y limitaciones estratégicas del conconmiendo organizacional en una empresa cubana que pudiera ser reajustada a la características autóctonas de otros contextos.

### Summary

Cuban companies have a knowledge potential that should be exploited to the maximum of their possibilities to increase the efficiency of their processes. However, there is no homogeneous procedure, applicable to all types and levels of business to determine potentialities and limitations. For this reason, the objective of this work is to propose a procedure for the strategic diagnosis of knowledge management in Cuban companies. It was carried out from an exhaustive literature review on the subject, consultation with specialists from companies throughout the national territory, validation by the expert criteria method and its application in a prototypical company. The fundamental contribution is in a logical sequence of stages and steps that guides the actions to get to detect the strategic potentials and limitations of the organizational commitment in a Cuban company that could be adjusted to the native characteristics of other contexts.

**Palabras clave:** diagnóstico estratégico, gestión del conocimiento.

**Keywords:** strategic diagnosis, knowledge management.

<sup>1</sup> Licenciado en Economía, Doctor en Ciencias Económicas, Profesor Titular.

<sup>2</sup> Ingeniero Industrial, Doctor en Ciencias Técnicas, Profesor Titular.

## 1. INTRODUCCIÓN

A nivel internacional, los recursos más estimados de una institución ya no son sus activos tangibles, sino el recurso humano con que cuenta y sus destrezas en la ejecución de las tareas habituales, referentes a su puesto de trabajo. Esta dinámica hace del intelecto un factor clave para el éxito en la comprensión y conducción adecuada de los procesos internos de una institución.

El diagnóstico constituye el paso inicial para la introducción de la gestión del conocimiento en una empresa cubana. Es esencial tener en cuenta el potencial de la fuerza de trabajo de la empresa en Cuba, dado por el alto nivel de formación y capacitación que provee el sistema educacional y la creatividad que caracteriza al cubano. Desde la aparición de la categoría gestión del conocimiento se han desarrollado varios procedimientos que incluyen el diagnóstico y que aportan elementos comunes y limitaciones según el contexto.

Con respecto a los procedimientos desarrollados para la gestión del conocimiento, los aspectos comunes encontrados en la parte del diagnóstico en las propuestas de Pavez (2000); Crisosto y Sanchis (2002); Ponjuán (2006); Hernández (2008); Arteché (2011); Hernández (2011); González (2014); Macías (2015) y La Fé (2017) son, en primer lugar se sigue una lógica procedimental por etapas en las que se realizan inventarios de conocimiento y se mide su nivel de utilización por la empresa. En segundo lugar la base conceptual del diagnóstico son las categorías generales que incluye la estructura del conocimiento y las formas en que se manifiesta este. Y en tercer lugar se deducen las fortalezas y debilidades de la empresa para la gestión del conocimiento a partir del diagnóstico interno y las amenazas y oportunidades a partir del externo. Los procedimientos presentan un conjunto de ventajas y desventajas particulares que se tuvieron en cuenta como parte del análisis y fortalecieron la visión de los autores en la elaboración de la propuesta final, lo cual se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1. Procedimientos para el diagnóstico estratégico de la gestión del conocimiento**

<b>Procedimientos/ Autor/Año</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Procedimiento para la implementación de gestión del conocimiento y tecnologías de la información para la generación de ventaja competitiva /Pavez (2000)	Desarrolla la determinación del conocimiento explícito y sus potencialidades estratégicas.	Precisa de las técnicas asociadas a las tecnologías de la información y las comunicaciones.
Procedimiento para la gestión de conocimiento utilizando el método DACUM/ Crisosto y Sanchis (2002)	Diagnóstico basado en la revisión de funciones y tareas de los trabajadores.	Centrado en el conocimiento tácito. Solo considera el explícito en el proceso de compartir el conocimiento.
Procedimiento para la implementación de la gestión del conocimiento/ Ponjuán (2006)	En el diagnóstico se debe determinar el estado del conocimiento para trazar estrategias a partir de lo que se tiene en términos de conocimiento.	Se trabaja solo por áreas de la empresa.
Procedimiento para gestionar el conocimiento en la Sección de Antidroga de la provincia Matanzas /Hernández (2008)	Diagnóstico que parte de alinear la estrategia de la empresa con el uso del conocimiento.	Comunicación del conocimiento únicamente a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
Procedimiento para la gestión del conocimiento como propuesta para la colaboración en organizaciones inteligentes/ Arteché (2011)	Diagnostica la pertinencia de la estructura de la empresa para la gestión del conocimiento.	Enfoque hacia empresas de alta tecnología, no específica para las de media y baja.
Procedimiento para la Gestión del Conocimiento en la Unidad Empresarial de Base de	Diagnóstico centrado en las potencialidades de conocimiento de la localidad.	No detalla en el uso de los recursos contenidos en el conocimiento organizacional.

Camajuani, /Hernández (2011)		
Procedimiento para implementar la gestión del conocimiento en proyectos de vivienda en Guatemala/ González (2014)	Enfoque hacia las personas y sus conocimientos como activos, así como las posibilidades de compartirlos.	El diagnóstico no sugiere indicadores de medición.
Procedimiento para el desarrollo de la gestión del conocimiento en empresas cubanas de alta tecnología/Macías (2015)	Utiliza la medición por indicadores en cada una de las fases.	Está centrado en las fases de gestión del capital humano. Está enfocado a las empresas de alta tecnología únicamente.
Procedimiento para la gestión del conocimiento en empresas de comercio minorista de bienes culturales en Cuba/La Fé (2017)	Desglosa el conocimiento por grupos y sugiere métodos para la determinar sus potencialidades presentes y futuras.	Complejo en su ejecución para las empresas.

*Fuente: elaboración propia.*

Después del análisis de los procedimientos consultados también se puede concluir que existen insuficiencias en la etapa de diagnóstico de los mismos, como son: la no existencia de una descripción detallada del contenido de cada uno de los grupos de conocimiento ni formas estandarizadas para su medición e interpretación, no se incluyen los pasos para el diagnóstico externo o del entorno, y no se evalúan las posibilidades de influencia del conocimiento sobre sí mismo en el tiempo. Todo lo cual conspira para que no se puedan aplicar de forma íntegra en las empresas cubanas para el logro de la eficiencia en el uso de conocimiento como recurso.

A partir de lo expresado anteriormente se deduce la necesidad de definir la eficiencia en el marco de la investigación realizada. Se tomaron en cuenta los autores Potter (1980) y Cardona (2011) que plantean que esta se logra trazando estrategias que potencien el beneficio de los recursos y capacidades de la empresa para satisfacer a los clientes. Pérez, Pérez e Ingrid (2004); Ferro, Lentini y Romero (2011) y Barrionuevo (2015) coinciden en que la eficiencia está asociada a la administración adecuada de recursos para el logro de unos objetivos propuestos. En virtud de lo anterior, los autores del artículo asumen que la eficiencia es el uso racional de los recursos de la empresa en aras cumplir los objetivos que se propone.

Teniendo en cuenta lo anterior se determina como situación problemática la necesidad de determinar las potencialidades y limitaciones de una empresa cubana, para el posterior uso de las mismas en el logro de la eficiencia de dicha empresa.

El problema científico es: ¿Cómo contribuir a la eficiencia en el uso del conocimiento por parte de las empresas cubanas?

Por lo que el objetivo general de la investigación es: proponer un procedimiento para el diagnóstico estratégico de la gestión del conocimiento en empresas cubanas.

La hipótesis de trabajo es: si se propone un procedimiento para el diagnóstico estratégico de gestión del conocimiento en empresas cubanas, es posible contribuir a su eficiencia en el uso de este recurso.

La presente investigación no pretende ser conclusiva en la estructuración del proceso de gestión del conocimiento y su diagnóstico estratégico, solo sienta las bases de un proceso más amplio que debe conducir al trazado de estrategias y del logro de resultados favorables para las instituciones.

## 2. METODOLOGÍA

En el cumplimiento del objetivo de la presente investigación se organizó el proceso siguiendo la lógica que se explica a continuación:

1. Consulta a especialistas: se realizó para determinar los requerimientos prácticos del procedimiento para empresas cubanas.
2. Elaboración de la propuesta: se realizó una propuesta que erradicara las carencias y los problemas fundamentales. Se consideraron las particularidades del contexto regulatorio de las empresas cubanas en cuanto a los procesos de planificación y gestión en general.
3. Validación por el método criterio de expertos.

4. Estudio de caso: es la aplicación parcial en una empresa cubana, se tomó a la Sucursal ARTex de Villa Clara para su aplicación parcial.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1 Consulta a especialistas

Se realizó una consulta a 60 especialistas pertenecientes a varias empresas representativas de la economía cubana. Todos son directivos o asesores, con nivel escolar universitario y con más de 10 años de experiencia. La muestra fue no probabilística intencional, donde el criterio de intención fue el dominio de teorías o buenas prácticas sobre gestión del conocimiento.

Los resultados más significativos que se obtuvieron en esta consulta son las recomendaciones prácticas que tienen que con incorporar indicadores homogéneos de medición del aprovechamiento del conocimiento en cada uno de sus grupos, lo que lleva a los autores a determinar dichos indicadores que caracterizan todo el conocimiento organizacional de una empresa cubana cualquiera. También se recomienda medir el alcance prospectivo del conocimiento, es decir la forma en que este tiene influencia sobre sí mismo en el largo plazo. Y finalmente determinar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para el proceso de gestión del conocimiento en la empresa que se diagnostique, las cuales puedan constituir una base para la elaboración de estrategias encaminadas a potenciar el uso del conocimiento de forma eficiente.

#### 3.2 Propuesta de procedimiento para el diagnóstico estratégico de gestión del conocimiento

A partir de las experiencias obtenidas en el análisis de los antecedentes en la introducción, la consulta a especialistas de la práctica y la experiencia investigativa de los autores, se propone el siguiente procedimiento que consta de dos etapas.

##### Etapa 1. Diagnóstico externo

En esta etapa se pretende obtener las amenazas y oportunidades de la empresa para la gestión del conocimiento según se muestra en la Figura 1.

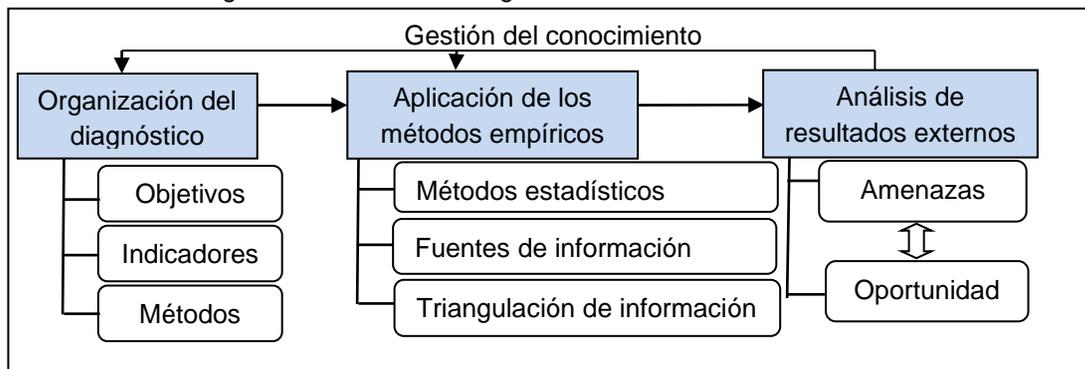


Figura 1. Pasos para el diagnóstico externo

Fuente: elaboración propia

**Paso 1. Organización del diagnóstico:** este proceso se inicia con la organización del diagnóstico de gestión del conocimiento, que consiste en la elaboración de los objetivos a lograr, los cuales se desglosan en indicadores asociados al aprovechamiento y necesidades de conocimiento de la empresa y por cada objetivo se define qué métodos de investigación empírica utilizar para poder abordar el entorno de la empresa.

**Paso 2. Aplicación de métodos empíricos:** se recomienda el uso de métodos estadísticos para dar rigor al diagnóstico, diferentes fuentes de información primaria como clientes, proveedores y los mismos trabajadores. Finalmente se realiza la triangulación de información donde se analizan cada uno de los indicadores por cada método aplicado.

**Paso 3. Análisis de resultados externos:** se identifican las principales amenazas y oportunidades de la empresa en cuanto a la gestión del conocimiento, usando como parte de un equipo de trabajo a especialista y directivos de propia empresa.

## Etapa 2. Diagnóstico interno

En esta etapa el objetivo es detectar las debilidades y fortalezas de la empresa en cuanto a la gestión del conocimiento. Los pasos a seguir se ilustran en la Figura 2.

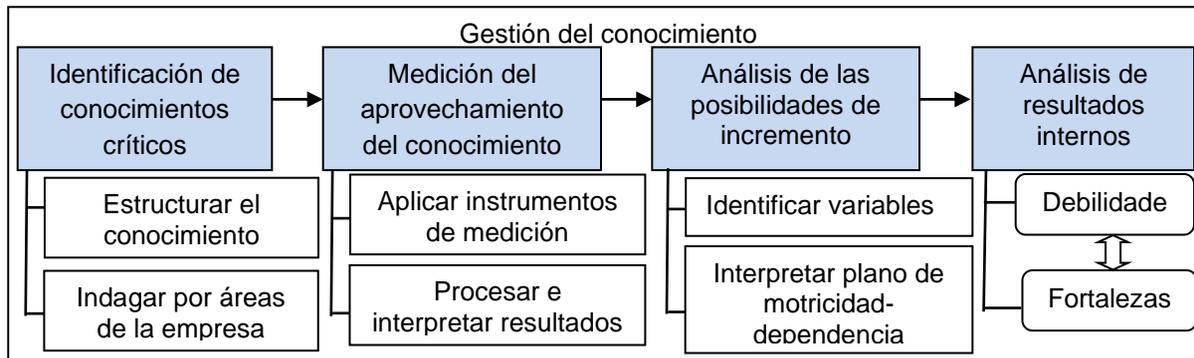


Figura 2. Pasos para el diagnóstico interno

Fuente: elaboración propia

**Paso 1. Identificación de los conocimientos críticos:** se debe estructurar el conocimiento de la empresa por grupos con una definición y unas dimensiones que permitan su caracterización. Se recomienda como guía general para dicha estructuración tener en cuenta: conocimiento necesario para habilidades y experticias en las personas, referentes documentales de la empresa, relaciones internas y externas. Luego se indaga por cada área de la empresa cuales son los conocimientos críticos, es decir los que más repercuten en los resultados de la organización.

**Paso 2. Medición del aprovechamiento del conocimiento:** la estructuración realizada anteriormente debe servir como base para la creación de instrumentos aplicables a empleados y a sus directivos. El trabajador se autoevalúa en cuanto al aprovechamiento de dicho conocimiento crítico y su directivo es la contrapartida en dicha evaluación. Después se tabulan los resultados y se calcula una media matricial según la Fórmula 1.

$$MMk = \frac{\sum_{i=1}^U \sum_{j=1}^C A_{ij}}{UC} \quad (1)$$

Donde:

MMk: media matricial para el conocimiento crítico "k"

U: total de trabajadores "i" seleccionados

C: total de criterios "j" del instrumento

A<sub>ij</sub>: calificación otorgada por el trabajador "i" (o su directivo) en el criterio "j"

Si se usa una escala de 0 a 5 para los instrumentos, se podrán interpretar los resultados de la siguiente forma:

Si MMk > 3, el nivel de aprovechamiento es alto.

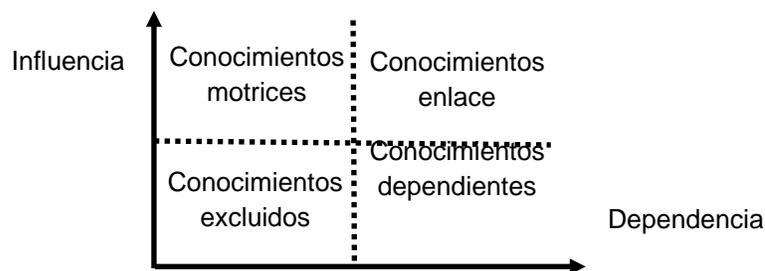
Si MMk = 3, el nivel de aprovechamiento es medio.

Si MMk < 3, el nivel de aprovechamiento es bajo.

El mismo proceso se realiza con los directivos que evalúan a los trabajadores, y se recomienda usar la prueba de signos y rangos de Wilcoxon para determinar si existen diferencias significativas y se verifica con la prueba de T student. Si existen, se repite el paso hasta conseguir erradicarlas. Si no existen, se puede proseguir al próximo paso.

**Paso 3. Análisis de las posibilidades de incremento:** este paso es simultáneo con el anterior y constituye la base de una reflexión sobre las posibilidades del conocimiento para provocar cambios sobre sí mismo en un plazo estratégico. Se emplea el Análisis Estructural de Variables (Godet, 1994) que parte de una matriz de doble entrada con los conocimientos críticos por cada una. Se establece una puntuación de 0 a 3 en dependencia de la influencia que puede tener un conocimiento de la fila sobre cada uno de los de la columna. Luego se procesa a través del programa MIC-MAC. Este programa provee de varias salidas en la forma de planos de influencia-

dependencia (Figura 3) que deben ser analizados para clasificar los conocimientos en cuanto a su posibilidad de impacto.



**Figura 3. Plano de motricidad-dependencia**  
Fuente: Godet (1994) y Godet y Durance (2009)

Los conocimientos motrices serán los de mayor influencia sobre los demás, los dependientes son los que reciben en mayor medida el impacto de los otros, y los enlaces poseen las dos características anteriores. Los conocimientos excluidos no se consideran en el estudio a menos se aproximen al eje divisor, y puedan pasar a otro cuadrante en el largo plazo.

**Paso 4. Análisis de resultados internos:** se expresa de forma concreta las potencialidades y limitaciones internas que posee la empresa para la gestión del conocimiento conocidas como fortalezas y debilidad respectivamente.

### 3.3 Validación por el método criterio de expertos

Se seleccionaron un total de nueve expertos con Coeficiente de Competencia mayor de 0,8 considerado alto. La escala de calificaciones por parte de los expertos era de 1 a 7, siendo 7 la excelencia. Las cualidades que se valoraron están enfocadas en contrastar la hipótesis donde la aplicación del diagnóstico contribuye a la eficiencia en el uso del conocimiento como recurso en una empresa.

**Tabla 2.** Valoración de las cualidades del procedimiento

Expertos	Cualidades del método				
	Valor teórico	Valor metodológico	Posibilidad de aplicación real	Lógica procesual	Importancia social
E1	6	7	6	7	6
E2	6	7	7	7	5
E3	6	7	6	7	6
E4	6	7	7	7	6
E5	7	7	6	7	6
E6	6	7	6	7	7
E7	6	7	6	7	7
E8	6	7	6	7	7
E9	5	6	5	7	5
Media	6	6,89	6,11	7	6,11
Mediana	6	7	6	7	6
Moda	6	7	6	7	6
S	0,5	0,33	0,60	0	0,78
ICS	97,50 %	98,33 %	96,99 %	100 %	96,09 %

Fuente: elaboración propia

El Índice de Consenso de Expertos (ICS) fue superior al 85 % en todos los casos, por lo que el procedimiento queda validado y la hipótesis contrasta.

### 3.4 Estudio de caso

La aplicación del procedimiento se realizó por primera vez en la sociedad mercantil Promociones Artísticas y Literarias (ARTex S.A.) que cuenta con varias líneas de negocio como: comercio minorista de bienes culturales, turismo cultural y ventas al pormayor a empresas del turismo.

ARTex S. A. tiene presencia en todas las provincias de Cuba y es promotora cultural a la vez que realiza ventas millonarias cada año. Su conocimiento sobre los bienes y servicios que comercializa y sobre el mercado tiene una alta importancia para el logro de su productividad. Por esta razón se seleccionó la Sucursal enclavada en Villa Clara para la aplicación del diagnóstico.

Se tomó la línea de comercio minorista de bienes culturales y se aplicaron métodos como: entrevistas a trabajadores, revisión de documentos de la empresa y encuesta a clientes.

#### Resultados del diagnóstico externo

La gestión de la oferta se caracteriza por un enfoque al producto, por lo que se vende de forma espontánea y no se aprovecha el conocimiento del mercado y los proveedores (artesanos) para su planificación. No se explotan al máximo las posibilidades de los contratos con la comercializadora Lauros que se encarga de las importaciones y con los artesanos.

La atención al cliente es deficitaria por la falta de renovación del conocimiento de los vendedores. En la encuesta realizada a clientes se evidencia que el personal en contacto tiene una alta calificación en cuanto a técnicas de venta y bienes culturales, pero yerra en la integración de estos para dar una explicación y trato adecuados al cliente.

En cuanto a la localización y diseño de la tienda existe un conocimiento acumulado que se expresa en normas de identidad e imagen que constituye una base útil para la toma de decisiones y es flexible en su contenido, pero la casa matriz restringe la autonomía del tendero para usar estos documentos y por tanto el diseño es estático.

Los clientes corroboran este criterio alegando que el ambiente es apropiado para el tipo de mercancía, pero poco dinámico o atractivo.

A partir de los resultados anteriores se deducen las siguientes amenazas y oportunidades:

#### Amenazas:

- Escasa relación con los proveedores: artesanos y la comercializadora Lauros.
- Mala opinión de clientes sobre la atención que reciben en tiendas.
- Existencia de competidores en artesanía con más habilidades de venta.

#### Oportunidades:

- Apoyo de centros de superación sobre cultura para la capacitación del personal en contacto.
- Imagen positiva de los bienes que comercializa la empresa que atrae a los clientes nacionales y extranjeros.
- Los clientes reconocen el nivel cultural de los vendedores en arte y cultura.
- Crecimiento del mercado de turistas en la provincia con afinidad por el tipo de bienes.

#### Resultados del diagnóstico interno

Se realiza la indagación por aéreas de la empresa para detectar los conocimientos críticos, luego se aplican instrumentos de medición de su aprovechamiento a trabajadores y directivos (como contrapartida) con una escala de 1 a 5. Los análisis estadísticos arrojaron la no diferencia significativa entre criterios, por lo que se pudo proceder al cálculo de la media matricial (Tabla 3).

Tabla 3. Resultados de los pasos 1 y 2

Conocimiento crítico	n	Sig. asintótica		Medias matriciales	
		Wilcoxon	T student	Usuarios	Directivos
Habilidad en la venta de bienes culturales	40	0,462	0,476	3,02	2,01
Habilidad en liderar y administrar	15	0,401	0,419	4,26	4,31
Experticia en arte y cultura	6	0,395	0,406	3,12	3,25

Experticia en comercialización	7	0,480	0,489	3,50	2,42
Experticia en capacitación	3	0,438	0,444	4,66	3,73
Manual de Política Comercial	22	0,497	0,469	2,98	2,10
Manual de Identidad Visual	22	0,384	0,399	4,00	3,91
Relación entre vendedores	40	0,425	0,436	4,57	2,51
Relación unidades- gerencia	45	0,401	0,411	3,03	3,00
Relación con los clientes	40	0,422	0,439	3,24	2,38
Relación con artesanos	7	0,303	0,313	4,69	2,61

Fuente: elaboración propia

Se puede concluir que no existe aprovechamiento de los conocimientos de la empresa hacia lo interno, en especial los que tienen valores menores de 3,00 de la media matricial.

En el análisis de las posibilidades de incremento o evolución del conocimiento se aplica el método de Análisis Estructural de Variables con los once conocimientos críticos, y se obtienen el plano de influencia-dependencia de los desplazamientos (Figura 4).

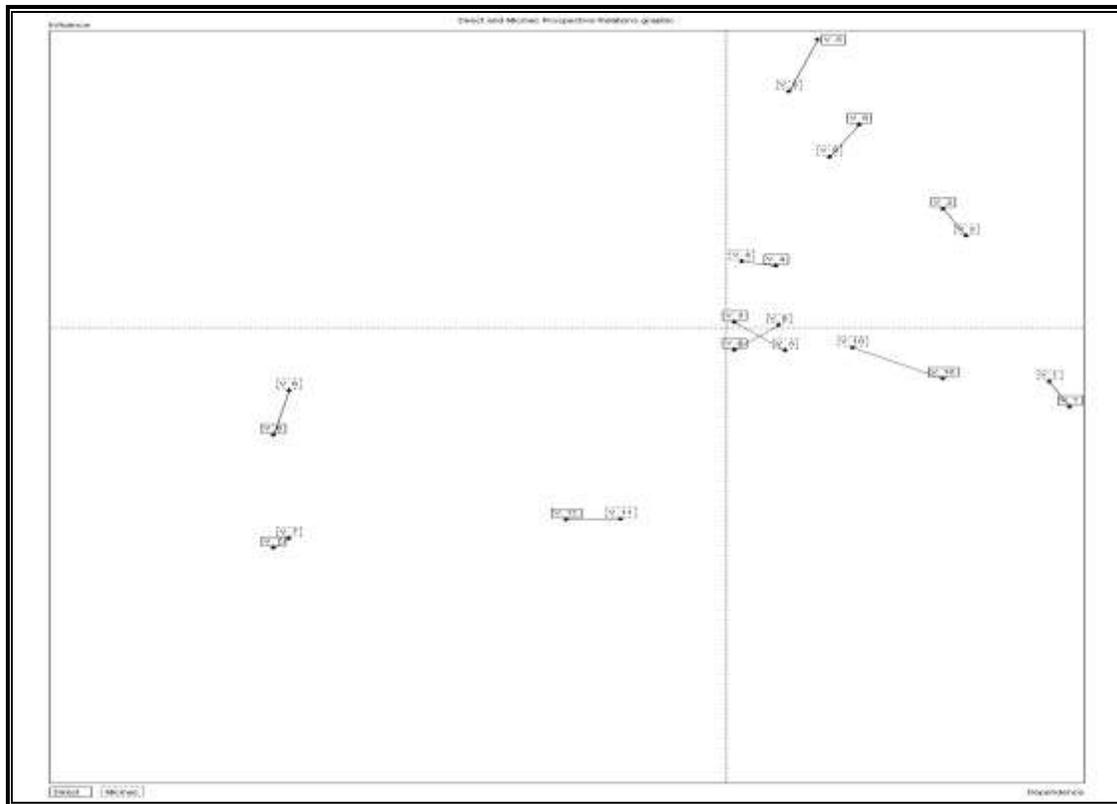


Figura 4. Plano de influencia-dependencia de los desplazamientos

Fuente: salida del programa MIC-MAC

Los resultados más significativos que se visualizan en este plano son la concentración de variables alrededor de la zona de mayor inestabilidad, lo que indica que el conocimiento ejerce una gran influencia sobre sí mismo en el largo plazo. Otro resultado es la gran cantidad de conocimientos enlace que deben ser monitoreados en el plazo estratégico por su dinamismo. Y entre los conocimientos dependientes la habilidad para vender bienes culturales (V1) es clave para éxito de la empresa por que debe potenciarse desde los otros que la influyen sobre ella.

Una vez realizados estos análisis se identificaron las fortalezas y debilidades siguientes:

#### Fortalezas:

- Alto nivel de organización y efectividad de la capacitación del personal de la empresa enfocada al conocimiento cultural y la comercialización.
- Buen nivel de las habilidades asociadas al liderazgo y la administración de recursos en tiendas y la Sucursal en general.
- Capacidad demostrada de los expertos en arte, cultura y capacitación de la empresa.
- Existencia de documentos que regulan la acción organizacional y son una fuente de conocimiento para el personal.
- Base organizativa entre vendedores que fomenta la colaboración en aprendizaje.
- Posibilidades de comunicación abierta y sistemática desde las unidades de venta hacia la Gerencia y viceversa.

#### Debilidades:

- Insuficiente motivación para la autosuperación del personal de venta que provoca desaprendizaje.
- Incompleta identificación de los expertos de la empresa que se circunscribe a los especialistas formalmente establecidos.
- Carencia de mecanismos para la consulta sistemática de los expertos de la empresa.
- Falta de visión de la Gerencia para utilizar el conocimiento sobre el cliente en el diseño de la oferta.
- Desaprovechamiento de la relación con los artesanos para crear productos afines a las tradiciones del territorio.

#### **4. CONCLUSIONES**

La gestión del conocimiento es un proceso de utilidad para las empresas cubanas y existe un conjunto de antecedentes y buenas prácticas de dominio por parte de los especialistas de las empresas, pero estas no han sido aprovechadas al máximo de sus posibilidades en el logro de resultados referentes a la utilización eficiente del conocimiento como recurso.

El punto de partida para la implantación de la gestión del conocimiento con alcance estratégico en una empresa es el diagnóstico, por lo tanto este debe constar de un análisis interno de la empresa para detectar debilidades y fortalezas, y de un estudio del entorno que arroje las oportunidades y amenazas que afectan a la organización. Lo cual debe constituir la base para el diseño de estrategias enfocadas a potenciar el uso del conocimiento procedente del interior de la empresa y del exterior para elevar el desempeño de las personas y de la empresa en general.

La aplicación consciente de las etapas y pasos propuestos, aunque no están exentos de mejora o enriquecimiento teórico-metodológico, proporciona los resultados esperados con la colaboración de los trabajadores y directivos de la empresa que se toma como estudio de caso. La transparencia en las autovaloraciones y las evaluaciones por parte de directivos es esencial para no desvirtuar las deducciones.

Se precisa la colaboración de especialistas con dominio de métodos estadísticos y prospectivos para la aplicación adecuada del procedimiento, a no ser que en la empresa existan o se tomen cursos de posgrado o capacitación que los incluya.

Se debe continuar en el desarrollo de la implementación de la gestión del conocimiento con la propuesta de otros procedimientos que contemplen el diseño, ejecución y control de las estrategias que potencien el uso de este recurso en las empresas cubanas.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Arteché, M. R. Retos y alternativas de la gestión del conocimiento como propuesta para la colaboración en organizaciones inteligentes. Colombia. Revista *Educar* Vol. 47, 2011.
2. Barrionuevo A. M. *Gestión del conocimiento interno y rendimiento laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Corporativo de la ciudad de Puyo*. Trabajo de Diploma. Universidad de Ambato. Ecuador. 2015.
3. Cardona, R. A. Estrategia basada en recursos y capacidades. Criterios de evaluación y proceso de desarrollo. México. Revista *Fórum Doctoral* No. 4, Mayo-Julio, 2011.
4. Crisosto, M. Sanchis, F. Gestión del conocimiento: representación y métricas. Utilización del método DACUM. Colombia. *Revista Ingeniería Industrial* Año 1, No. 1, Segundo Semestre, 2002.

5. Ferro, G. Lentini, E. Romero, C. A. Eficiencia y su medición en portadores de servicios de agua potable y alcantarillado. Chile. *Revista de la CEPAL* Vol. 1, No. 2, 2011.
6. Godet, M. *De la anticipación a la acción*. Editorial Marcombo. España. 1994.
7. Godet, M. Durance, P. La perspectiva estratégica de las empresas y los territorios. España. *Cuadernos Lipsor, Serie de Investigación* No. 10, 2009.
8. González, A. *Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento como herramienta administrativa para mejorar el desempeño del departamento de ventas en una empresa que comercializa proyectos de vivienda en Guatemala*. Tesis de Maestría. Universidad Panamericana. Guatemala. 2014.
9. Hernández, L. *Procedimiento para gestionar el conocimiento en la Sección Antidroga de la provincia Matanzas*. Tesis de Maestría. Universidad de Matanzas. Cuba. 2008.
10. Hernández, S. L. *Procedimiento para fortalecer la gestión del conocimiento en la Unidad Empresarial de Base de Camajuaní, Empresa Provincial Productora de Alimentos Villa Clara*. Tesis de Maestría. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Cuba. 2011.
11. La Fé, R. Y. *Gestión del conocimiento en empresas de comercio minorista de bienes culturales en Cuba*. Tesis Doctoral. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Cuba. 2017.
12. Macías, C. R. *Procedimiento para el desarrollo de la gestión del conocimiento en empresas cubanas de alta tecnología*. Tesis Doctoral. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Cuba. 2015.
13. Pavez, A. A. *Modelo de implementación de gestión del conocimiento y tecnologías de la información para la generación de ventaja competitiva*. Tesis de Diploma. Universidad Técnica de Valparaíso. Chile. 2000.
14. Pérez, A. Pérez, R. Ingrid, E. Conocimiento, gestión e innovación tecnológica como clave del rendimiento económico. Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales* Vol. 10, No. 2, Mayo-Agosto, 2004.
15. Ponjuán, G. *Introducción a la gestión del Conocimiento*. Editorial Félix Valera. Cuba. 2006.
16. Potter, M. *Competitive strategy*. Free Press. E.U.A. 1980.