

Estrategia de gestión del conocimiento: una alternativa frente a la fluctuación laboral. Caso de estudio: Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT)

Knowledge Management Strategy: An Alternative to Work Fluctuation. Case Study: National Tax Administration Office (ONAT)

Katia Franch León¹* <https://orcid.org/0000-0003-0992-5205>

¹ Universidad de La Habana, Cuba.

* Autor para la correspondencia: kfl@ceted.uh.cu

RESUMEN

La fluctuación laboral asociada a movimientos de altas y bajas de la fuerza de trabajo constituye una preocupación para la gerencia cuando ocurre en ciclos cortos y por causas inesperadas. Estos movimientos causan pérdida del *know-how* de la organización y ocasionan gastos en otros recursos durante el proceso de formación del nuevo ingreso. El presente estudio va orientado al diseño de una estrategia de gestión del conocimiento que garantice un proceso efectivo de transferencia de *know-how* en la Oficina Central de la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) para hacer frente a procesos de fluctuación laboral.

Palabras clave: Cuba, fuerza de trabajo, proceso.

ABSTRACT

Labor fluctuations associated with the entry and exit of the workforce are a concern for management when they occur in short cycles and due to unexpected causes. These movements cause loss of the organization's know-how and cause expenses in other resources during the training process of the new employee. This study is oriented to the design of a knowledge

management strategy that guarantees an effective process of know-how transfer in the Central Office of the National Tax Administration Office (ONAT) to face labor fluctuation processes.

Keywords: *Cuba, labor force, process.*

Código JEL: 015

Recibido: 20/7/2020

Aceptado: 1/3/2021

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones operan en un entorno cada vez más dinámico por razones vinculadas al acelerado desarrollo de nuevas tecnologías, ideas emprendedoras, alianzas estratégicas, fusiones, adquisiciones y cambios regulatorios, por mencionar algunas. El contexto en el que se desarrollan las entidades cubanas no es menos complejo. La batalla que se gesta en el país con el objetivo de perfeccionar el modelo económico comprende nuevas maneras para afrontar con éxito su gestión.

Hoy en día las organizaciones han orientado su atención hacia otros elementos como fuente de ventajas competitivas (Loggiodice, 2010), en este caso, el uso de intangibles como el conocimiento y las competencias, que garantizan su supervivencia en el tiempo. Por otro lado, se hace énfasis en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones como el medio facilitador para el aprovechamiento óptimo de estos recursos dentro de las instituciones (Arriaga Tapia y Gómez Díaz, 2014).

En documentos que forman parte del marco regulatorio de las organizaciones cubanas, como el Decreto n.º 281 (Consejo de Ministros, 2014), la Resolución n.º 60/11 (Contraloría General de la República, 2011), así como la actualización de los *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución* (Partido Comunista de Cuba, 2016a) y el proyecto del *Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030...* (PCC, 2016b), se hace referencias a los sistemas de comunicación e información, pero aún no son explotadas al máximo sus verdaderas potencialidades. Los sistemas de comunicación e información deben estar orientados a los objetivos estratégicos y constituir

espacios interactivos para la identificación, generación y conservación del conocimiento necesario que propicie el uso de las capacidades existentes y la creación de otras nuevas. En este sentido, el conocimiento se muestra como el elemento básico para el desarrollo de las organizaciones, por lo que su adquisición, conservación y desarrollo resulta imprescindible para la consecución de objetivos organizacionales, tales como la creación de valor, la satisfacción de clientes internos y externos, el mejor empleo de los recursos tradicionales y de la tecnología, así como la obtención de beneficios en sentido general.

A partir de lo expuesto, se puede entender que la gestión del conocimiento (GC) resulta un enfoque necesario para las organizaciones, pues centra su atención en el recurso más importante que posee el hombre, sus conocimientos, habilidades, aptitudes y motivaciones para orientarlos en función de los objetivos organizacionales y como fuente de creación de valor (Franch, 2011, 2014). La GC debe ser un proceso sistemático y alineado a los objetivos y procesos de la organización, orientado a crear, buscar, validar, almacenar, difundir y compartir el conocimiento individual y colectivo en función de utilizarlo en la toma de decisiones y en el mejoramiento de las funciones claves.

La Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) es una unidad presupuestada perteneciente al Ministerio de Finanzas y Precios y creada el 29 de junio de 1995. En el acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, el 29 de marzo de 2012, se aprueba la misión de garantizar el cumplimiento de las responsabilidades tributarias con un servicio de calidad en beneficio de la sociedad. Es una organización de carácter nacional y cuenta en su estructura con una oficina central, 16 oficinas provinciales y 168 municipales. Su funcionamiento parte de un principio elemental que destaca que para que el sistema tributario sea efectivo, debe administrarse con eficiencia (ONAT, 2016). Tiene como premisas permanentes la puesta en práctica, evaluación y perfeccionamiento de la política tributaria que se expresa en el cuerpo legal que la sustenta y el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales por parte de los contribuyentes.

La ONAT ha experimentado un incremento en sus actividades en la actualidad, determinado, entre otros elementos, por el aumento paulatino de inscripción de los contribuyentes, el crecimiento de los planes de recaudación y la falta de una cultura tributaria tanto de estos como de los propios trabajadores. A pesar de incrementarse el nivel de actividad en la organización, hoy enfrenta como mayor dificultad la inestabilidad de su fuerza de trabajo calificada. Las

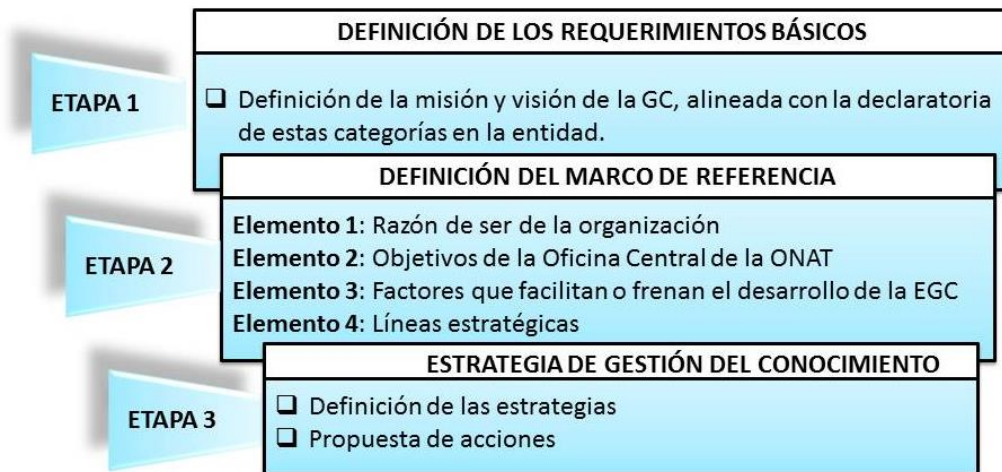
estadísticas evidencian en los últimos cinco años un decrecimiento en el número de trabajadores en la entidad para un total de 1 847, lo que ocasiona la pérdida de conocimientos, habilidades y experiencias que han sido vitales para su desarrollo. Por otro lado, no se cuenta con un sistema que permita la transferencia del *know-how* ante la pérdida de un trabajador con experiencia. Para atenuar tal situación, la organización ha estado completando la plantilla mediante un proceso de selección riguroso. Han ingresado a la entidad un total de 1 789 trabajadores en el periodo que se analiza. No obstante, la formación y adaptación de los nuevos miembros consume tiempo y recursos, por lo que los efectos de esta fluctuación tienen consecuencia negativa en la realización de las actividades y el alcance de los objetivos organizacionales.

La Oficina no tiene creado mecanismos que propicien la conservación de la información de la fuerza de trabajo calificada que hoy fluctúa en ella. No existe un repositorio con los trabajos científicos ni una base de datos de expertos, por mencionar algunas de las herramientas que pudieran favorecer la conservación de este conocimiento que hoy, por lo general, migra con el trabajador. Además, la información que se conserva en las bases de datos está asociada esencialmente a normas y resoluciones y no siempre está actualizada. La suscripción a revistas especializadas no es habitual y el acceso a intranet e internet es limitado. En la Oficina Central –donde se enfoca el estudio– los problemas de fluctuación comentados tienen alta repercusión, al ser allí donde se colegian las decisiones de amplio alcance hacia todas las oficinas municipales y provinciales. En los últimos cinco años han oscilado un total de 157 trabajadores, divididos entre 83 nuevos ingresos y 74 bajas, de estos últimos, 41 con nivel superior. Esto evidencia que se está perdiendo personas con gran potencial en la oficina cabecera de la organización.

El desarrollo de estrategias para la conservación de los conocimientos que hoy se pierden a causa de la fluctuación en la Oficina Central de la ONAT se convierte en una necesidad latente. Además, consta como intención declarada en las proyecciones de la Dirección de Recursos Humanos. Tomando esto en cuenta, el objetivo del trabajo se orienta al diseño de una estrategia de gestión del conocimiento (EGC) que promueva procesos de transferencia del *know-how* individual hacia la entidad como mecanismo de protección de los saberes claves y esenciales que puedan migrar con el trabajador ante procesos de fluctuación.

METODOLOGÍA

Para el diseño de la EGC en la Oficina Central se toma como referente la metodología propuesta por Pereira (2011), adaptada a los objetivos de la presente investigación y las particularidades de la entidad. Es decir, se consideran únicamente tres etapas que abarcan el diseño de la estrategia, pero no su implementación (Rodríguez, 2017). La Figura 1 muestra cómo fue adaptada de la propuesta.



Fuente: Elaboración a partir de Pereira (2011).

Figura 1. Metodología para el diseño de la EGC en la Oficina Central de la ONAT.

En la Etapa 1 se analizan las categorías misión y visión de la organización y se identifican los elementos necesarios para que exista coherencia con su definición con respecto a la GC. La misión de la GC consiste en identificar, adquirir, desarrollar, distribuir, utilizar, retener y medir el conocimiento proveniente de fuentes internas como externas a la ONAT, incorporando en cada ciclo un valor agregado a la organización. Por otro lado, la visión de la GC se relaciona con ser líder en los procesos de retención del conocimiento como mecanismo de protección extrema de conocimientos claves para el buen funcionamiento de la entidad.

Estas categorías deben revisarse con cierta periodicidad, a partir de los cambios que acontezcan en el medio, que pueden promover la búsqueda de nuevas metas y objetivos.

En relación con la Etapa 2 se analizan los elementos entendidos como marco de referencia para el diseño de la EGC en la entidad –sus funciones, objetivos, así como los factores que pueden facilitar o frenar su desarrollo y las principales líneas estratégicas a seguir–.

- Funciones de la Oficina Central de la ONAT: es el máximo órgano normativo, ejecutivo y de coordinación dentro del sistema de la administración tributaria en Cuba. Para lograr este efecto de coordinación y homogeneización en el funcionamiento de todas las oficinas del país debe cumplir, entre otras que le son atribuidas, las siguientes funciones:
 - Garantizar y supervisar el estricto cumplimiento de las disposiciones legales tributarias.
 - Ejercer la actividad normativa y operativa en cuanto al Registro de Contribuyentes, el Número de Identificación Tributaria (NIT), la Cuenta Control del Contribuyente y demás procedimientos que aplique.
 - Fiscalizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, para lo cual realizará acciones de verificación, investigación y auditoría fiscal.
 - Recopilar, sistematizar, procesar y analizar la información con trascendencia tributaria.
 - Analizar las tendencias, insuficiencias y problemas que se manifiestan en la aplicación de la legislación tributaria y formular las propuestas correspondientes o adoptar las medidas para las que tenga facultad.
 - Propiciar el desarrollo y la elevación constante de la calificación del personal, manteniendo vínculos de trabajo con las universidades y otras entidades nacionales e internacionales.
 - Fomentar la cultura tributaria en la población.
 - Mantener relaciones con los organismos e instituciones que se vinculan con la línea de trabajo de la oficina.
 - Atender y desarrollar vínculos de trabajo con organismos especializados de otros países y organizaciones internacionales afines.

- **Objetivos de la Oficina Central de la ONAT:** se toman en cuenta los objetivos declarados en la Oficina Central en el periodo analizado (últimos cinco años), que pueden ser susceptibles a cambios ante nuevas proyecciones estratégicas. Estos son:
 - Garantizar el sistema de trabajo que permita cumplir el plan de recaudación y los ingresos previstos en la ley del presupuesto.
 - Asegurar las acciones que propicien el fomento de la cultura tributaria y la responsabilidad social de la población y entidades del país en el cumplimiento cabal de las obligaciones tributarias.
 - Actualizar el funcionamiento del Sistema de Control Interno.
 - Implementar el Sistema de Gestión Tributaria Integrada (GesTI).
 - Establecer el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos que asegure el perfeccionamiento de la Administración Tributaria.
- **Factores que facilitan o frenan el desarrollo de la EGC:** la metodología de Pereira (2011) en este elemento solo incluye los factores facilitadores; sin embargo, se consideró importante hacer referencia también a los causantes que pudieran frenar la EGC, ya que, según los resultados obtenidos en un diagnóstico preliminar de la organización, estos suman un gran número y puede enlentecer la puesta en marcha de acciones en este sentido. La Tabla 1 muestra una matriz de relación entre el factor facilitador (FF), la posibilidad de influencia (PI) de la organización sobre el factor y el nivel del impacto (NI) en la EGC, a partir de criterios de ponderación. Para ello se asigna una escala de 1 a 3 para cada indicador, donde 1 es bajo, 2 medio y 3 alto. En este sentido se reconocen como factores que inciden positivamente en la EGC aquellos que en la sumatoria de PI + NI alcanzan su máxima expresión, es decir, alta PI y alto NI en la EGC, con un valor numérico de 6.

Tabla 1. Matriz de relación entre factores facilitadores, posibilidad de influencia de la organización sobre el factor y nivel de impacto en la EGC

Factores Facilitadores (F.F)	Posibilidad de influencia sobre el factor			Nivel de impacto en la EGC			Σ
	3	2	1	3	2	1	
Personal con nivel superior.	x	-	-	x	-	-	6

Edad promedio con potencial para aprender (31-50 años).	-	x	-	-	x	-	4
Infraestructura tecnológica aceptable (todas las áreas están equipadas con al menos una computadora y conectadas en red, con acceso a las bases de datos e informaciones contenidas en página web).	x	-	-	x	-	-	6
Amplio volumen de actividad por lo que están ávidos de potenciar todo lo que se sabe hacer para dar respuesta rápida a nuevos clientes.	x	-	-	x	-	-	6
Directivos con estudios de Máster en Ciencias.	-	x	-	x	-	-	5
Comprensión sobre el tema de la GC, aunque es más marcada en directivos que en funcionarios.	x	-	-	x	-	-	6
Declaración de la necesidad de implementar proceso de GC.	x	-	-	x	-	-	6
Actitud positiva para apoyar el desarrollo de la GC en la organización (se reconoce la importancia del tema para el trabajo diario).	-	x	-	x	-	-	5
Se reconocen prácticas de GC como la identificación y adquisición de conocimientos.	-	x	-	-	x	-	4
Se reconocen beneficios asociados a la práctica de GC.	-	x	-	x	-	-	5
Intención positiva hacia el desarrollo futuro de los procesos asociados a la GC (alta consideración de tema dada su prioridad en el país).	-	x	-	x	-	-	5
Altas expectativas en la GC (como medio de desarrollo profesional y motivación para la permanencia en la organización).	x	-	-	x	-	-	6

A partir del análisis anterior, se puede señalar que los factores que hoy facilitan el desarrollo de la GC en la organización con alta PI y un alto NI en la EGC son:

- F.F. 1. Personal con nivel superior.
- F.F. 2. Infraestructura tecnológica que se puede considerar como aceptable (todas las áreas están equipadas con al menos una computadora y conectadas en red, con acceso a las bases de datos e informaciones contenidas en página web).
- F.F. 3. Amplio volumen de actividad, por lo que están ávidos de potenciar todo lo que se sabe hacer para dar respuesta rápida a nuevos clientes.
- F.F. 4. Comprensión sobre el tema de la GC, aunque es más marcada en directivos que en funcionarios.

- F.F. 5. Declaración de la necesidad de implementar procesos de GC.
- F.F. 6. Altas expectativas en la GC (como medio de desarrollo profesional y motivación para la permanencia en la organización).

En la Tabla 2 se presenta el mismo procedimiento empleado anteriormente, pero en este caso para los factores que frenan (F.Fr) la GC.

Tabla 2. Matriz de relación entre factores que frenan, posibilidad de influencia de la organización sobre el factor y nivel de impacto en la EGC

Factores que frenan (F.Fr)	Posibilidad de influencia sobre el factor			Nivel de impacto en la EGC			Σ
	3	2	1	3	2	1	
Fluctuación constante de personal, lo que conlleva a duplicar tiempo y esfuerzo en preparación del personal de nuevo ingreso.	-	-	x	x	-	-	4
Personal en edad de jubilación en fechas próximas.	-	x	-	-	x	-	4
Personal con cinco años o menos de experiencia en la organización (44 %)	-	-	x	-	x	-	3
El plan de capacitación diseñado y ejecutado no cubre todas las necesidades de los puestos.	x	-	-	x	-	-	6
Las funciones específicas de los cargos no están identificadas.	x	-	-	x	-	-	6
No están establecidos los instrumentos para los procesos de trabajo.	-	x	-	-	x	-	6
Los manuales de la organización no especifican los flujos informativos.	x	-	-	x	-	-	6
La información contenida en bases de datos y/o repositorios se limita fundamentalmente a normas, resoluciones y no siempre están actualizadas.	x	-	-	x	-	-	6
La suscripción a revistas especializadas no es habitual.	-	x	-	x	-	-	5
Acceso limitado a internet e intranet.	-	-	X	-	x	-	3
No se reconoce un enfoque competitivo orientado a la innovación.	-	x	-	x	-	-	4
No prevalece un enfoque organizativo basado en competencias, valores, conocimiento y aprendizaje permanente.	-	x	-	x	-	-	5

El enfoque organizativo centralizado (jerárquico y control por funciones) que poseen, en ocasiones, obstaculiza las iniciativas dentro de la organización.	-	x	-	x	-	-	5
No existe referencia a la actividad de GC en la estrategia general de la organización.	x	-	-	x	-	-	6
No existe un consenso sobre la necesidad de que se trabaje en la organización bajo un enfoque de GC.	-	x	-	x	-	-	5
Se necesitan varios requerimientos previos a la implementación de la GC.	-	x	-	x	-	-	5
No existe consenso sobre existencia de prácticas asociadas a la GC.	-	x	-	x	-	-	5
No existen herramientas que faciliten la identificación y adquisición de conocimientos en la entidad.	x	-	-	x	-	-	6
Se identifican como principales obstáculos para iniciativas de GC la resistencia al cambio, el desconocimiento de la práctica, la cultura organizacional inadecuada y los elementos financieros.	-	x	-	x	-	-	5
No se reconoce como beneficio asociado a la GC la calidad y aceptación en la toma de decisiones.	-	x	-	x	-	-	5
No se ha creado un puesto de alto nivel que atienda la GC en la organización.	x	-	-	x	-	-	6
Recelos con relación a que la práctica de GC sea una moda más.	-	x	-	x	-	-	5
Escasas oportunidades de desarrollo y superación.	-	x	-	x	-	-	5
No se conserva el conocimiento que se genera de los procesos educativos que se desarrollan en la ONAT, tales como eventos, seminarios, talleres, así como de los sistemas de respuesta directa a los clientes externos e internos.	x	-	-	x	-	-	6

Como puede observarse en la matriz, aquellos factores que frenan la GC con alta PI y alto NI son:

- F.Fr. 1. El plan de capacitación diseñado y ejecutado no cubre todas las necesidades de los puestos.
- F.Fr. 2. Las funciones específicas de los cargos no están identificadas.
- F.Fr. 3. Los manuales de la organización no especifican los flujos informativos.

- F.Fr.4. No existe referencia a la actividad de GC en la estrategia general de la organización.
- F.Fr.5. No existen herramientas que faciliten la identificación y adquisición de conocimientos en la entidad.
- F.Fr. 6. No se ha creado un puesto de alto nivel que atienda la GC en la organización.
- F.Fr. 7. No se conserva el conocimiento que se genera de los procesos educativos que se desarrollan en la ONAT –tales como eventos, seminarios, talleres–, así como de los sistemas de respuesta.

El dar respuesta a estos factores que frenan constituye una premisa antes de implementar la EGC que se diseña. El cruzamiento entre ellos y los que favorecen con alta PI y alto NI permite trazar líneas estratégicas que serán tenidas en cuenta a la hora de la confección de la EGC. La definición de las líneas estratégicas en esta etapa orientará el camino hacia la EGC que se diseña para la Oficina Central de la ONAT. La primera está asociada a la relación entre los factores facilitadores y los que frenan: neutralizar la influencia negativa de los que frenan la EGC empleando los facilitadores. Esta línea estratégica se desarrolla con el objetivo de potenciar un ambiente más favorable para el desarrollo de la EGC, atendiendo a aquellos factores que pueden ser eliminados en un corto plazo por la organización. La segunda se vincula a la relación entre los factores facilitadores y el objetivo general de la EGC: garantizar procesos de transferencia de *know-how* ante procesos de fluctuación laboral con apoyo de los elementos facilitadores. Esta línea estratégica se desarrolla con el objetivo de mantener los estándares de desempeño, aun cuando la fluctuación de personal se mantenga, ya que los nuevos ingresos a la organización contarán con el conocimiento necesario para continuar el trabajo.

La Etapa 3 tiene dos pasos, el primero orientado a las estrategias que de manera operativa dan respuesta a las líneas definidas en la etapa anterior y el segundo que va encaminado a las acciones que permitirán llevar a vías de hecho la estrategia final. Antes de definir las asociadas a la primera línea, se elabora la Tabla 3, cuyo objetivo es analizar en qué medida los factores que facilitan pueden ser empleados para neutralizar el impacto de los que frenan. El procedimiento consiste en entrecruzar y marcar el impacto, si existiera, de cada facilitador con

cada uno que frena. El propósito consiste en comprobar que los primeros pueden ser empleados para eliminar los segundos, constituyendo este propósito punto de partida para diseñar la EGC.

Tabla 3. Cruzamiento de los factores facilitadores y los factores que frenan

F.Fr F.F	F.Fr 1	F.Fr 2	F.Fr 3	F.Fr 4	F.Fr 5	F.Fr 6	F.Fr 7	Número de impactos
F.F 1	-	-	-	-	-	x	x	2
F.F 2	x	-	-	-	x	-	-	2
F.F 3	x	x	-	-	-	-	x	3
F.F 4	-	-	-	-	x	x	-	2
F.F 5	-	x	x	x	x	-	x	5
F.F 6	-	-	-	x	-	x	-	2

Como se muestra en la tabla, todos los factores que facilitan pueden ser empleados para neutralizar al menos dos que frenan, ya que estos últimos son impactados en al menos dos ocasiones. Una vez hecho este análisis, se está en condición de presentar las estrategias (E) que se conciben con el objetivo de eliminar los que frenan empleando los que facilitan:

- E1: desarrollo y ejecución de un plan de capacitación que cubra las necesidades presentes y futuras de todos los puestos de trabajo.
- E2: elaboración de toda la documentación requerida por cada puesto de trabajo que permita la guía de comportamiento de los trabajadores en la entidad.
- E3: especificación de los flujos de información en el manual de organización de la Oficina Central.
- E4: inclusión de la GC como parte de la estrategia general de la organización.
- E5: diseño de herramientas que permitan llevar a cabo cada proceso de la GC en la organización.
- E6: establecimiento de los mecanismos de coordinación para que pueda viabilizarse la GC en la organización.
- E7: creación de bases de datos especializadas que conserven todo el conocimiento útil que se genera en la entidad tanto de fuentes internas como externas.

La segunda línea estratégica se deriva de la relación que se establece entre los factores facilitadores y el objetivo general de la EGC, para aprovechar la influencia favorecedora de los primeros sobre este. A continuación, se listan las estrategias en función de ello:

- E1: ajuste de la estructura organizacional en función de que se permita el cumplimiento de la misión de la GC en la Oficina Central de la ONAT.
- E2: desarrollo de acciones que permitan la transferencia de conocimientos del personal (competencia individual) a la estructura interna de la organización.
- E3: implementación de acciones que permitan la transferencia de la estructura interna de la organización hacia el personal (competencia individual).
- E4: diseño de una política que propicie el desarrollo de mejores prácticas dentro de los miembros del equipo de la Oficina Central.

En la Tabla 4 se comprueba que cada elemento facilitador haya sido tenido en cuenta a la hora de concebir las estrategias y que, a su vez, tributen al objetivo general de la EGC.

Tabla 4. Cruzamiento entre las estrategias con los F.F y el objetivo de la EGC

	Objetivo general de la EGC
	Garantizar procesos de transferencia de <i>know-how</i> como medio de protección ante situaciones de fluctuación laboral.
F.F. 1	E1, E2, E4
F.F. 2	E1, E2, E3, E4
F.F.3	E3, E4
F.F.4	E1
F.F.5	E1, E2, E3, E4
F.F.6	E1, E2, E3, E4

Como se muestra en la tabla anterior, todas las estrategias están diseñadas teniendo en cuenta al menos un F.F y todas tributan al objetivo general de la EGC.

Una vez definidas las estrategias de la primera y segunda línea, fue necesario valorarlas de conjunto para identificar aquellas que finalmente conforman la propuesta dentro de la EGC y se eliminaron las redundantes o que su intención fuese similar. Así se obtuvo el listado final que se presenta siguiendo un orden lógico para su ejecución:

- Inclusión de la GC como parte de la estrategia general de la organización.
- Ajuste de la estructura organizacional en función de que se permita el cumplimiento de la misión de la GC en la Oficina Central de la ONAT.
- Fomento de espacios que propicien el desarrollo de buenas prácticas dentro de los miembros del equipo.
- Elaboración de toda la documentación requerida por cada puesto de trabajo para guiar el comportamiento de los trabajadores en la entidad.
- Desarrollo de acciones que permitan la transferencia de conocimientos del personal a la estructura interna y de esta al personal, formando un ciclo en espiral ascendente.

En el paso 2 se presentan las acciones, los objetivos y herramientas que permitirán desarrollar las estrategias que aparecen en la Tabla 5, donde se presentan las gestiones que dan respuesta a las estrategias I, II, III, IV.

Tabla 5. Propuesta de acciones, objetivos y herramientas de apoyo

I. Inclusión de la GC como parte de la estrategia general de la organización		
Acciones	Objetivos	Técnicas y herramientas
Diseñar y ejecutar el plan de capacitación en temas relacionados con la GC y su impacto en los resultados organizacionales.	Concientizar a la organización de la importancia de implementar procesos de GC.	Talleres. Cursos. Seminarios.
Socializar la misión, visión y objetivos de la GC a todos los trabajadores de la organización.	Implicar a todos los miembros de la organización en la intención de desarrollar la GC.	Reuniones técnicas de trabajo. Canales de comunicación establecidos en la organización.
Incluir la GC como parte de los objetivos estratégicos de la institución.	Establecer la GC como parte de la estrategia de la organización.	Reuniones técnicas de trabajo.
II. Ajuste de la estructura organizacional en función de que permita el cumplimiento la misión de la GC en la Oficina Central de la ONAT		
Acciones	Objetivos	Técnicas y herramientas
Crear un puesto de alto nivel que guíe las acciones de GC en la organización.	Determinar las responsabilidades de la GC en la organización.	Diseño del puesto.
Designar el responsable y el equipo de trabajo que colaborará con la actividad de la GC en la Oficina Central.	Planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo relacionado con la GC en la organización.	Proceso de selección e integración de nuevo personal. Programas de entrenamientos.

Elaborar el manual de funcionamiento de la GC en la Oficina Central.	Guiar el funcionamiento de la GC en la organización.	Programas de consultoría. Reuniones técnicas de trabajo. Reuniones o talleres de intercambio de conocimientos.
III. Fomento de espacios que propicien el desarrollo de buenas prácticas dentro de los miembros del equipo		
Acciones	Objetivos	Técnicas y herramientas
Diseñar un sistema de innovación en la organización.	Incentivar a los trabajadores para que desarrollen la creatividad y todo su potencial.	Participación en eventos. Proceso de estimulación moral y material para premiar los mejores trabajos. Programas de mejora continua. Reuniones o talleres de intercambio de conocimientos con especialistas dentro y fuera de la organización.
Fomentar el intercambio con especialistas dentro del sector.	Familiarizar a los especialistas con las nuevas tendencias y más avanzadas prácticas de su trabajo en el sector.	Intranet nacional de la ONAT. Fórum. Evento. Foros virtuales. Redes de expertos y respuesta rápida.
Implementar un modelo de evaluación del desempeño que mida la aplicación del conocimiento adquirido producto de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se practican en la organización.	Incentivar a los trabajadores a que apliquen el conocimiento nuevo adquirido.	Encuesta. Observación. Modelo de evaluación del desempeño basado en la aplicación del conocimiento adquirido.
IV. Elaboración de toda la documentación requerida por cada puesto de trabajo para guiar el comportamiento de los trabajadores en la entidad		
Acciones	Objetivo	Técnicas y herramientas
Implementar las disposiciones que regulan la gestión documental en la organización.	Lograr un mayor impacto de la gestión documental en los objetivos de la organización.	Programas de consultoría. Reuniones técnicas de trabajo. Reuniones o talleres de intercambio de conocimientos. Programas de capacitación y desarrollo: talleres, cursos, conferencias.
Elaborar por cada puesto la descripción del cargo, los procedimientos de trabajo, sus indicaciones específicas y las guías de autocontrol del desempeño del puesto.	Guiar el trabajo de los empleados y lograr un estándar de desempeño en todos los puestos de la organización.	Programas de consultoría. Reuniones técnicas de trabajo. Reuniones o talleres de intercambio de conocimientos. Programas de capacitación y desarrollo: talleres, cursos, conferencias.
Conservar las mejores prácticas, experiencias, cursos, artículos,	Emplear toda la base de conocimiento útil disponible en la	Bases de datos especializadas. Bibliotecas virtuales.

presentaciones y resultados de investigaciones realizadas.	organización.	Otras.
--	---------------	--------

La documentación referida a la estrategia IV se debe revisar periódicamente con el objetivo de que cumpla con el propósito para el cual fue elaborada. A su vez, pueden incorporarse otros documentos que se consideren necesarios como algoritmos y planes de trabajo. A continuación se presentan las acciones, objetivos y herramientas relacionadas con la estrategia V. En este caso se agrega una columna para especificar a qué proceso específico de la GC corresponde la acción (Tabla 6).

Tabla 6. Acciones para el desarrollo de la estrategia número V

V. Desarrollo de acciones que permitan la transferencia de conocimientos del personal a la estructura interna y de esta al personal, formando un ciclo en espiral ascendente			
Procesos	Acciones	Objetivos	Técnicas y herramientas
Identificación de conocimiento.	Ubicar los recursos de conocimientos en la organización.	Acceder a las capacidades de conocimiento reales y potenciales que posee la organización.	Directorio de recursos de conocimiento. Mapas de conocimiento.
	Captar nuevos especialistas (externos e internos).	Atraer y mantener en la organización el conocimiento de interés, según las necesidades de esta.	Las establecidas por la organización para el proceso de selección e integración en la organización (externos). Mapa de conocimientos(internos).
	Realizar entrevistas de entrada.	Conocer qué habilidades posee el trabajador, independientemente de lo que presente en el currículum.	Guía de entrevistas.
Adquirir el conocimiento.	Realizar el diagnóstico de necesidades de aprendizaje (DNA).	Conocer las demandas de conocimiento real.	Estudios de diagnósticos.
	Diseñar y ejecutar programas de capacitación y desarrollo con la participación de instructores internos y externos.	Aprovechar todo el potencial de conocimiento que poseen los instructores.	Talleres. Cursos. Seminarios.
	Crear el acceso a las fuentes de conocimiento existentes internas y externas.	Aprovechar todo el conocimiento de interés para la organización.	Suscripción a revistas especializadas. Red de expertos.

			Otros espacios.
	Desarrollar y participar en eventos-fóruns.	Promover el intercambio entre especialistas del sector.	Eventos que se organizan en el sector, nacionales e internacionales.
Desarrollar el conocimiento.	Establecer grupos de trabajo de perfeccionamiento de habilidad.	Promover el flujo de conocimiento.	Reuniones técnicas de trabajo. Reuniones o talleres de intercambio de conocimientos.
	Implementar el sistema de innovación creado en la estrategia III.	Potenciar la investigación, la innovación y desarrollo en la organización.	Reuniones o talleres de intercambio de conocimientos. Técnicas de emprendimientos.
	Fomentar el intercambio entre especialistas del sector.	Entrar en contacto con las más novedosas técnicas disponibles en el entorno de la organización.	Comunidades de expertos. Eventos. Fórum.
Distribución del conocimiento.	Convertir el conocimiento en información accesible a todos los miembros de la organización.	Hacer accesible el conocimiento a todos los miembros de la organización.	Bases de datos especializadas que contengan, entre otros, trabajos de investigación, procedimientos de trabajo, informe de auditorías y buenas prácticas.
	Establecer canales de información.	Hacer accesible el proceso de asimilación del conocimiento en la organización.	Foros virtuales. Portales corporativos. Boletines. Intranet. Internet.
	Trabajar en equipo mediante el empleo de las herramientas informáticas.	Facilitar el acceso a la información para todos los miembros de la organización con un sistema amigable.	PC. Internet. Intranet. Software.
Uso del conocimiento.	Actualizar los documentos rectores de las actividades con el conocimiento nuevo adquirido.	Incorporar el conocimiento nuevo en los procesos de trabajo.	Manual de procedimientos.
	Desarrollar los procesos organizacionales tomando en cuenta el saber hacer renovado en la organización.	Lograr resultados exitosos.	Ficha de procesos organizacionales con ciclo ascendente de conocimiento.
	Fomentar la toma de decisiones basada en el nuevo conocimiento.	Garantizar soluciones soportadas por especialistas de alta calificación.	Procesos de toma de decisiones basados en conocimientos.

	Participación de especialistas internos en programas de capacitación y desarrollo.	Generar conocimiento dentro de la organización aprovechando todo el potencial que tiene.	Talleres. Cursos. Eventos. Fórum.
	Actualizar el proceso de evaluación del desempeño basado en la implementación del conocimiento adquirido.	Impulsar el empleo del nuevo conocimiento en los procesos de trabajo.	Modelos de evaluación del desempeño basado en el conocimiento adquirido.
Retención del conocimiento.	Documentar y almacenar el conocimiento de la organización.	Lograr que el conocimiento individual pase a formar parte del capital estructural de la organización.	Bases de datos especializadas. Manuales. Documentos. Experiencias prácticas documentadas.
Medición del conocimiento.	Controlar el funcionamiento de la EGC.	Velar por el cumplimiento de cada etapa de la EGC.	Diseño de indicadores de control.
	Evaluación del desempeño organizacional.	Controlar el desarrollo y aplicación de los conocimientos individuales y colectivos en los procesos de la organización.	Modelos de evaluación del desempeño basado en el conocimiento adquirido.

Como se mencionó anteriormente, la etapa 4 de la metodología de Pereira (2011) no se desarrolla en la investigación, ya que considera la implementación de la estrategia, que no está comprendida en los objetivos del presente estudio. No obstante, es válido aclarar que esta no sigue a su elaboración, sino que ambos forman parte de un proceso que coexiste en tiempo y espacio. Es el objetivo fundamental del proceso estratégico y garantiza que se convierta en hechos para lograr la visión y las metas que se propone.

CONCLUSIONES

Los estudios de dirección describen a los recursos humanos con sus conocimientos, habilidades, aptitudes y motivaciones como variables determinantes en la consecución de los objetivos y como fuente de creación de valor y, en particular, al conocimiento como la variable que influye en el éxito de las organizaciones. Sin embargo, la sola disponibilidad de este recurso no garantiza tal éxito. La GC es la disciplina que va a dotar a la organización de aquello que necesita la entidad en cuanto a conocimiento se refiere; es la actividad que permite

identificarlo, adquirirlo y diseminarlo con el objetivo de convertirlo en nuevos productos o servicios.

La fluctuación laboral es un problema que afecta a las organizaciones por la pérdida de conocimiento que conlleva, por ellos preventivamente se deben desarrollar procesos efectivos que permitan la transferencia de sapiencias en función de poder conservarlos como patrimonio y emplearlos, aun cuando el portador haya abandonado la organización.

Una EGC constituye una alternativa viable para reducir la brecha entre la situación real y la deseada en materia de conocimientos en una organización, ya que permite establecer frentes estratégicos que deben priorizarse, con el fin de determinar los cursos de acción y llegar al estado ansiado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arriaga Tapia, R., y Gómez Díaz, M. d. R. (2014). Estrategias de gestión del conocimiento para generar ventajas competitivas en pequeñas y medianas empresas en el estado de México. *Gestión y Estrategia*, (46), 55-71.
2. Consejo de Ministros. (2014). Decreto 281. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (27) (Extraordinaria), 439-444. Recuperado el 11 de noviembre de 2020 de https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/go_x_27_2014.pdf
3. Contraloría General de la República. (2011). Resolución n.º 60. Normas del Sistema de Control Interno. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (13) (Extraordinaria). Recuperado el 11 de noviembre de 2020 de https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/go_x_013_2011.pdf
4. Franch, 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 de maestría). Universidad de La Habana.
5. Franch, K. (2014). *La gestión del conocimiento como herramienta de apoyo al proceso de decisión en las organizaciones. El caso de las organizaciones cubanas* (Tesis doctoral). Universidad de La Habana.

6. Loggiodyce, Z. (2010). *La gestión del conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo en la nueva cadena de distribución turística. Caso de estudio: Venezuela* (Tesis doctoral). Universidad del Sur Tuxtla Gutiérrez.
7. Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT). (2016). *Manual de bienvenida*. ONAT.
8. Partido Comunista de Cuba. (PCC). (2016a). *Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021 aprobados en el VII Congreso del Partido en abril del 2016*. Editorial Política.
9. Partido Comunista de Cuba. (PCC). (2016b). *Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos*. Editorial Política.
10. Pereira, H. (2011). Implementación de la gestión del conocimiento en la empresa. *Éxito Empresarial*, (135), 1-6. Recuperado el 11 de noviembre de 2020 de http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_135_310111_es.pdf
11. Rodríguez, D. (2017). *Estrategia de gestión del conocimiento en la Oficina Central de la ONAT* (Trabajo final de la Especialidad). Universidad de La Habana.

Conflictos de intereses

La autora declara que no existen conflictos de intereses.