

# MATRIZ KOVAR: HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Ing. Letney Cruz Hernández<sup>1</sup>, Dr. C. Yusef El Assafiri Ojeda<sup>2</sup>, Dr. C. Dianelys Nogueira Rivera<sup>3</sup>

1, 2, 3. Universidad de Matanzas, sede «Camilo Cienfuegos»,  
Vía Blanca Km.3½, Matanzas, Cuba. [letney.cruz@umcc.cu](mailto:letney.cruz@umcc.cu)

## Resumen

La Gestión del Conocimiento debe propiciar que la información y el conocimiento, disponibles en una organización, sean accesibles para todas las personas y, así, la puedan usar para estimular la innovación y mejorar la toma de decisiones. Son escasas las metodologías que permitan identificar el conocimiento que se produce en una organización. En tal sentido, resulta una necesidad contar con procedimientos y herramientas que permitan identificar el conocimiento en las organizaciones. En tal sentido, el presente trabajo aborda los elementos teóricos fundamentales sobre una herramienta para la identificación del conocimiento. Los resultados principales de la investigación son: el desarrollo de una metodología para la identificación del conocimiento basada en la elaboración de la matriz KOVAR como herramienta que identifica el conocimiento necesario para llevar a cabo las acciones que permiten dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la organización y constituye una vía para el logro del alineamiento estratégico en la empresa.

*Palabras claves:* Alineamiento estratégico; conocimiento estratégico; gestión del conocimiento; matriz KOVAR; matriz OVAR.

---

## Consideraciones sobre la Gestión del Conocimiento

Gestionar el conocimiento es un tema que adquiere cada día más interés por parte de las organizaciones. Si bien, la gestión en las empresas se orienta a procesos de coordinación de los recursos disponibles (generalmente físicos) llevados a cabo para establecer y alcanzar los objetivos y metas previstos, dentro de políticas establecidas; la gestión orientada al conocimiento trasciende y va mucho más allá, porque tiene en cuenta, precisamente, un elemento (intangibles) que siempre ha existido, pero que hoy se le da la importancia y el cuidado debido: el conocimiento (Medina Nogueira, 2016)

El término Gestión del Conocimiento (GC) ha sido objeto de estudio de varios autores, aunque no establecen diferencias significativas en su análisis, cada uno añade aspectos de interés como se observa en el cuadro 1.

Cuadro 1. Conceptos de Gestión del Conocimiento

Autor y año	Definición
Marshall, Prusak y Shpilberg (1997) ápod (Carrión, 2010)	Es la tarea de reconocer un activo humano enterrado en las mentes de las personas y convertirlo en un activo empresarial al que puedan acceder y que pueda ser utilizado por un mayor número de personas.
Huang <i>et al.</i> (1999)	La organización y estructuración de los procesos, mecanismos e infraestructuras organizativas para crear, almacenar y reutilizar los conocimientos de la organización.
Moya-Angeler (2001) ápod (Carrión, 2010)	Trata de extraer lo mejor de las personas de la organización utilizando sistemas que permiten que la información disponible se convierta en conocimiento.
Faloh Bejerano y Fernández (2002)	Es el conjunto de estrategias y procesos para identificar, capturar y aprovechar el conocimiento para ayudar a la entidad a ser más competitiva.
Dájer Socarrás (2006)	Sistema que contempla los principales procesos y actividades relacionados con la planificación, desarrollo, transferencia, utilización, y evaluación del conocimiento. Estos procesos de gestión del conocimiento se aplican a cada uno de los procesos de

	trabajo de la organización, integrándose en la gestión por procesos.
Dalkir (2011)	La GC es un campo de estudio interdisciplinario que abarca diferentes áreas de conocimiento.
Bueno Campos (2012)	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.

Fuente: elaboración propia

Luego de realizar un análisis bibliográfico acerca de las definiciones del término GC se toma como referencia para esta investigación el concepto que emite Medina Nogueira (2016) cuando define a la Gestión del Conocimiento (GC) como el proceso que promueve la generación, colaboración y utilización del conocimiento para el aprendizaje organizacional e innovación, con el que se genera nuevo valor y se eleva el nivel de competitividad en aras de alcanzar los objetivos organizacionales con eficiencia y eficacia; como resultado de la gestión de los activos intangibles en función de las personas, los procesos de la GC y la tecnología.

Por otra parte, cabe realizar un paréntesis sobre una definición abordada a profundidad en la obra de (El Assafiri Ojeda, 2019) relacionada con el carácter estratégico del conocimiento.

Cuadro 2. Definiciones de conocimiento estratégico según diferentes autores

Autor (año)	Consideraciones
(Gruber, 1989)	Cómo actuar para decidir qué acción realizar a continuación.
(Wielinga, Schreiber et al., 1992)	Qué objetivos son relevantes para resolver un problema particular.
(Bhavnani, Reif et al., 2001)	Métodos alternativos para realizar una tarea y cómo elegir entre ellos.

(Monereo, 2003)	Qué se sabe y no se sabe en relación a una tarea.
(Segarra Ciprés y Bou Llusar, 2004)	Conocimiento que cumple las condiciones de dificultad de imitación, dificultad de sustitución y durabilidad.
(Campos Da Rocha Miranda y Vega Valdés, 2006)	Tipo de conocimiento relacionado -en la organización- al saber sobre planificación, descripción, impacto, predicción, evaluación, generación de estrategias y compuesto por informaciones estratégicas y de seguimiento, así como, de experiencias acumuladas para formular y decidir estratégicamente.
(Hernandez, Sanders et al., 2015)	Experiencia acumulada con un tema estratégico.

Fuente: (El Assafiri Ojeda, 2019).

#### El conocimiento como recurso estratégico y factor de ventaja competitiva

A pesar su naturaleza intangible y ambigua, el conocimiento se ha reconocido como uno de los activos más valiosos de las organizaciones (Lage Dávila, 2013), (Blanco Encinosa, 2017); por lo que la capacidad de crearlo y utilizarlo adecuadamente presupone contar con un recurso estratégico y factor de ventaja competitiva sostenible para concebir la gestión de las organizaciones.

Por tal motivo, la teoría basada en el conocimiento, se basa en dos postulados fundamentales: primero, el conocimiento es un factor esencial en el desarrollo de ventaja competitiva y segundo, las organizaciones deben obtener, crear, aprovisionar, multiplicar y utilizar el conocimiento para lograr esas ventajas competitivas (Borrás Atiénzar y Ruso Armada, 2015) a fin de garantizar la alineación entre cultura, estructura y estrategia organizacional (Zheng *et al.*, 2010).

#### El alineamiento estratégico y el control de gestión

En la gestión empresarial cobra fuerza el alineamiento estratégico como condición para que la dirección estratégica guíe el rumbo hacia la transformación para la que fue creada. El alineamiento entre las estrategias seleccionadas y los procesos resulta uno de los dilemas pendiente por resolver en los modelos de dirección (Kathuria y Porth, 2003).

Por tanto, el alineamiento no solo involucra a los recursos y las capacidades de la organización, sino también a los procesos que los emplean (Kaplan, R. y Norton, 2005). El proceso de alineamiento debe ser gestionado desde la estrategia corporativa hasta las funcionales (Kaplan, R. y Norton, 2006).

No existe uniformidad entre los estudiosos sobre la comprensión del alineamiento estratégico. Para algunos se trata del alineamiento entre los sectores de una organización para alcanzar los objetivos de la organización (Kaplan, R. y Norton, 2006). Otros asocian el alineamiento a la integración funcional entre ambiente interno y externo (mercado, estructura administrativa, recursos financieros, tecnológicos y humanos) desarrollando competencias y maximizando el desempeño de la organización (Henderson y Venkatraman, 1993).

Para que el alineamiento ocurra es necesario combinar algunos factores como el apoyo de la alta gestión, participación, entendimiento del negocio, asociación, prioridad, liderazgo, comunicación clara, acciones compartidas, conexión, compromiso, sincronización, monitoreo, postura proactiva, documentación formal del plan, cultura única de gestión, políticas de incentivo y de cobranza de resultados, creación de reglas, integración funcional e informacional, adecuación estratégica y metodología de implementación (Brodbeck y Hoppen, 2003).

Kaplan, R. y Norton (2008), plantean la importancia del diseño de un Sistema de Gestión para alinear la estrategia de las unidades de negocios con las operaciones y, dado que la mayoría de las organizaciones constan de múltiples unidades de negocios y de soporte, el sistema de gestión también debe abordar cómo se integra la estrategia en las diversas unidades organizacionales. Además de alinear las unidades organizacionales con la estrategia, el sistema debe alinear con ella también a los trabajadores. Dichos autores plantean un sistema de alineación que consta de tres etapas: alinear las unidades de negocios; alinear las unidades de soporte; y alinear a los trabajadores.

1. Alinear las unidades de negocios, cuyo objetivo es desdoblar e incorporar la estrategia corporativa a las estrategias de las unidades de negocios. También en este aspecto hay que considerar que las barreras más típicas de encontrar son situaciones donde las estrategias de las unidades de negocios se desarrollan y aprueban de manera independiente, sin la guía de una perspectiva, observándose de esta manera, una falta de integración entre las unidades de negocios.

2. Alinear las unidades de soporte, cuyo objetivo es garantizar que cada unidad de soporte tenga una estrategia que mejora el desempeño de las estrategias de la organización y las unidades de negocios. Las barreras que se pueden encontrar son que a las unidades de soporte se les trata como «centros de gastos discrecionales» con objetivos para minimizar los costos en vez de soportar las estrategias de las unidades de negocios y la compañía.

3. Alinear a los trabajadores, cuyo objetivo es que todos comprendan la estrategia y estén motivados para ejecutarla de manera exitosa. En este caso la barrera apunta a que la mayoría de los empleados no conocen o no entienden la estrategia. Sus objetivos e incentivos se focalizan en el desempeño táctico y local y no en los objetivos estratégicos.

Según Kaplan, R. y Norton (2008), el alineamiento es una parte de la planeación estratégica que utilizan las empresas e instituciones para asegurarse de que el personal, los productos, procesos y sistemas apoyan al negocio o a las metas de la organización, lo que permite realizar una planificación más eficiente para alcanzar los objetivos propuestos mediante el uso más racional de los recursos y ello se logra si se combinan adecuadamente los elementos de valoración en la alineación estratégica, que deben provenir de cuatro áreas: el personal, los productos, los procesos y los sistemas. En particular, como un componente complejo y variable de una organización, el personal afecta en gran medida el éxito. Por lo tanto, la medición de desempeño debe localizarse en el plan estratégico, al nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos, y en los procesos que sustentan estos (Comas Rodríguez, 2013).

La literatura consultada ofrece un conjunto de acepciones sobre el término alineamiento estratégico (cuadro 3) , no obstante (El Assafiri Ojeda, 2019), basado en los diferentes enfoques, lo cataloga como: el conjunto de acciones coordinadas para alcanzar la congruencia e integración entre los procesos, las personas y la tecnología en consonancia con los valores, la cultura y la estructura de la organización en relación armónica con el entorno y de acuerdo a la estrategia concebida, la misión, la visión y los objetivos estratégicos definidos, en favor de lograr efectos sinérgicos para una mejor comunicación entre sus miembros y la obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que garanticen el mejor desempeño de la organización.

Cuadro 3. Definiciones de alineamiento estratégico según diferentes autores

Autor	Definición
Henderson y Venkatraman (1993)	Es la combinación de cuatro áreas fundamentales: estrategias de negocio, infraestructura organizacional, estrategia corporativa e infraestructura corporativa.
Reich y Benbasat (1996;2000) apud (Baker <i>et al.</i> , 2011)	El grado en que la misión, los objetivos y los planes de la tecnología de la información apoyan y son respaldados por la misión, los objetivos y los planes de la empresa.

Advance! Business Consulting B.V. (2009)	La alineación estratégica es un intenso proceso de rediseño empresarial, en el que alineamos sus objetivos estratégicos, su modelo de negocio y procesos, y la cultura de su compañía con su objetivo comercial clave y sus valores fundamentales.
Velcu (2010)	Implica que la implementación de las estrategias de la organización esté en correspondencia con el desarrollo de las estrategias de negocio y los objetivos de la organización.
Santander	Es alinear los recursos humanos y su entorno con la estrategia propia de la organización con la finalidad de generar beneficios múltiples, como son el logro de objetivos planteados y la mejora del clima y cultura organizacional.
González Solán (2012)	Es un proceso continuo que gestiona los factores de coordinación, posibilita a la alta dirección establecer y fortalecer relaciones de cooperación entre los recursos, capacidades y procesos e implicarlos en la estrategia, para lograr efectos sinérgicos que permitan alcanzar un valor agregado en la organización.
Villa González del Pino <i>et al.</i> (2014)	Proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en su gestión diaria, al cual, el Control de Gestión contribuye indiscutiblemente.
IBM Knowledge Center (2018)	La alineación estratégica proporciona la visibilidad que necesita para alinear sus planes con los objetivos estratégicos de la organización.

Fuente: elaboración propia

Matriz OVAR: herramienta del control de gestión

Toda organización que desee cambiar y ser competitiva tiene que involucrar a su personal en el proceso de toma de decisiones y lograr la coordinación de las decisiones entre los diferentes eslabones de la organización, empleando la práctica del trabajo equipo como vía de garantizar el aprendizaje organizacional (Colectivo de Autores, 1999).

El método OVAR (Objetivo, Variable de Acción, Responsable) se presenta como una herramienta de control de gestión, que contribuye en su complementación con el Cuadro

de mando integral (CMI) a la implementación de las estrategias planteadas y por lo tanto al logro del cambio deseado (Jordán y Fiol, 2002/2003).

Con la utilización de la matriz OVAR es posible lograr materializar la filosofía de la Dirección por Objetivos (DPO), a través de una herramienta simple, que facilita el control, la distribución de las responsabilidades y la realización de una adecuada delegación, en su esencia trata de corregir la principal deficiencia de la DPO, que se ha convertido en una simple derivación de objetivos de los niveles superiores de la organización hacia los niveles inferiores sin una real participación en la concertación de los mismos de los niveles involucrados (Hernández y García, 2001).

Su finalidad es la de contribuir a reforzar la convergencia de objetivos en el equipo directivo y en toda la organización, dado por una mejora de su coherencia y su cohesión, contribuyendo de esta manera a una mejora de las relaciones (Colectivo de autores, 2001).

#### Ventajas de la matriz OVAR

La matriz OVAR como herramienta para el control de gestión ofrece una serie de ventajas que favorecen la aplicación de la DPO. Se pueden señalar como ayudas que puede brindar las siguientes (Díaz *et al.*, 2007):

1. Favorece un diálogo constructivo entre el equipo directivo.
2. Permite un aprendizaje colectivo.
3. Conduce a un mejor control de la empresa.
4. Facilita la descentralización de responsabilidades.
5. Permite una mayor integración ascendente.
6. Ayuda a detectar problemas estructurales.
7. Da información pertinente para el seguimiento.
8. Ayuda a la medición del desempeño de los colaboradores.

#### Descripción del método OVAR

El control de gestión es un instrumento eficaz de la administración por objetivos, pero para su aplicación concreta es necesario un método que organice cada paso. Para llevar a cabo esto se recomienda el método OVAR, el cual parte de fijar los objetivos a corto plazo (Oj); a través de qué variables de acción (VAi) u objetivos más específicos alcanzar estos, concretar las responsabilidades y facilitar el control a partir de la medición, cuantificación,

observación, etc., de indicadores u otro medio como planes de acción (Suárez Rodríguez y García Abreu, 1998).

### Fase I. Caracterización general de la empresa

Esta caracterización debe realizarse desde el punto de vista cualitativo a través de entrevistas, encuestas, estudio de documentos, etc., y debe comprender las tres partes siguientes:

1. Orígenes, evolución y móviles
2. Análisis de los datos básicos de la empresa.
3. Futuras tendencias.

### Fase II. Diagnóstico de la organización

Esta fase en sentido general parte de un diagnóstico lo más exhaustivo posible desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo y que permita valorar la actividad de la empresa en su aspecto comercial, técnico, económico y financiero. Este engloba:

Análisis de la situación comercial. Analizar el mercado de la empresa en diferentes tiempos: pasado, presente y futuro previsible, y desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo.

El diagnóstico concluye con un análisis DAFO debido a que ya se tiene la suficiente claridad para definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este permitirá comprobar si la estrategia definida por la organización es la más adecuada o debe ser modificada, corregida o sustituida por otra.

Con los resultados de la matriz DAFO y los objetivos estratégicos a mediano y largo plazo ya se está en condiciones de establecer los objetivos a corto plazo, o sea, del año, aplicando la dirección por objetivos a través del enfoque OVAR.

### Fase III. Confección de la matriz OVAR de la organización

En el caso de una organización se debe hacer una matriz OVAR para cada responsable jerárquico y por supuesto hay una estrecha interrelación entre estas matrices al constituir una variable de acción de un nivel jerárquico superior un objetivo de la matriz de un responsable de un nivel jerárquico inferior (Sn) (tabla 1).

Tabla 1. Modelo de matriz OVAR

Objetivos										
Variables de Acción	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>3</sub>	O <sub>4</sub>	O <sub>j</sub>	Director General	S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>n</sub>
VA <sub>1</sub>										
VA <sub>2</sub>										
VA <sub>i</sub>										

Fuente: Suárez Rodríguez y García Abreu (1998).

Una vez elaborada la matriz OVAR será necesario trabajar en definir las formas concretas de controlar el cumplimiento de los objetivos y variables de acción en el período de tiempo considerado. Esto se realiza a través de: indicadores seleccionados y planes de acción.

Los indicadores seleccionados pueden orientarse hacia el cumplimiento de los objetivos o de las variables de acción. Los primeros miden resultados, por tanto, son indicadores de eficacia, y los segundos o sobre variables de acción pueden ser de tres tipos: indicadores de medios, indicadores de eficiencia e indicadores de impacto.

#### Consideraciones para la confección de la Matriz OVAR

En la aplicación de la matriz OVAR autores como Albert Díaz y Hernández Torres (2006) le otorgan suma importancia a tomar como punto de partida el árbol de objetivos estratégicos definidos en el CMI, y tener en cuenta que su gran valor lo constituye precisamente su procedimiento de elaboración donde primero cada responsable o dueños de los procesos claves definidos en la dimensión de crecimiento y desarrollo del CMI, de manera independiente elabora su parrilla, lo que permite la construcción mental de cada puesto de trabajo o su proceso por el propio responsable que además se representa también las funciones de su superior jerárquico, sus subordinados, sus colegas, sus clientes y sus proveedores, y después se realiza la junta de integración donde se enriquecen las parrillas

de cada uno de los responsables incluyendo la del director general, a través de la integración horizontal, vertical, ascendente y descendente. Sin embargo, a criterio de Suárez Rodríguez y García Abreu (1998) no necesariamente hay que partir de la filosofía del CMI para su aplicación, basta con tener definidos los objetivos estratégicos anuales.

La Matriz KOVAR es una herramienta para la identificación del conocimiento estratégico. (Knowledge /Conocimiento, Objetivos, Variables de Acción y Responsables).

La planificación y el control son funciones estrechamente vinculadas; se puede decir que son las dos caras de una misma moneda (Blanco Illescas, 1993) (Díez de Castro y Redondo López, 1996) (López Viñegla, 1998) (Blázquez, 2000/a/). El control comienza con la planificación, cuando se fijan los objetivos, las políticas, los procedimientos, las reglas y los presupuestos que señalan las vías para llegar a los resultados, para hacer partícipe de este proceso a todos los miembros de la organización cuando se aplica este estilo de dirección (Nogueira Rivera, 2001).

En el estudio realizado se aprecia que autores como Fayol (1961) identifican el control con la supervisión; otros autores referidos por (Nogueira Rivera, 1997) reconocen la relación que existe entre el control y las actividades de formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción, presupuestos, uso racional de recursos, medición y verificación de los resultados, análisis de desviaciones y corrección del desempeño o mejora. Por su parte, los aportes extraídos de la obra de (Nogueira *et al.*, 2003) destacan, además, la estrecha relación entre el Control de Gestión y el desarrollo de las estrategias.

Actualmente la gestión empresarial ha girado su atención hacia la importancia de los activos intangibles en las organizaciones dando un valor significativo al factor humano y al conocimiento que traen consigo. Esta es la razón por la cual en estos momentos se habla de gestionar el conocimiento como la habilidad de las personas por entender y manejar información utilizando la tecnología y la transmisión del conocimiento, o como la tarea de reconocer un activo humano enterrado en las mentes de las personas y convertirlo en un activo empresarial al que puedan acceder y que pueda ser utilizado por un mayor número de personas (Marshall, Prusak y Shpilberg, 1997).

La tendencia actual del control de gestión se basa en implementar en las organizaciones el alineamiento estratégico de forma tal que, para lograr el desempeño del sistema, es necesario alinear o sincronizar el desempeño de cada uno de los componentes individuales de dicho sistema, como son, departamentos y áreas funcionales de la empresa. Este proceso de sincronización debe ser continuo a fin de garantizar los objetivos y la optimización de los recursos de la organización, entre otros.

Para apoyar la continuidad de dicho proceso y guiarlo por el rumbo de las tendencias actuales de manera tal que el control de gestión como instrumento de la administración por objetivos garantice que el conocimiento necesario para desempeñar una determinada función responda directamente al cumplimiento de los objetivos de la organización lo que a

su vez complementa la alineación de todos estos factores con la estrategia organizacional; se recomienda el la matriz KOVAR, que parte de fijar los objetivos a corto plazo, las variables de acción que garantizan el logro de estos, los responsables para su desempeño y el listado de conocimientos que deben poseer dichos responsables.

## Pasos para la confección de la matriz KOVAR

### Fase I. Caracterización general de la empresa

Esta caracterización debe realizarse a través de entrevistas, encuestas, estudio de documentos, etc., y debe comprender: orígenes, misión y visión; estructura organizacional; y estrategia proyectada

### Fase II. Diagnóstico de la organización

Esta fase parte de un diagnóstico lo más exhaustivo posible y que permita valorar la actividad de la empresa en su aspecto comercial, técnico, económico y financiero. El diagnóstico concluye con un análisis DAFO debido a que ya se tiene la suficiente claridad para definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

### Fase III. Confección de la matriz OVAR de la organización

En el caso de una organización se debe hacer una matriz OVAR para cada responsable jerárquico y por supuesto hay una estrecha interrelación entre estas matrices.

### Fase IV. Confección de la matriz KOVAR

Dado que la matriz OVAR solo recoge las variables de acción que permiten el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y los responsables y subordinados a cargo de su cumplimiento. Se propone una matriz derivada de la OVAR denominada KOVAR y que contiene el conocimiento necesario para ejecutar las acciones que garantizan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y que a su vez, contribuyen de una manera u otra a la identificación del conocimiento (El Assafiri Ojeda *et al.*, 2019) (figura 1 y figura 2 ).

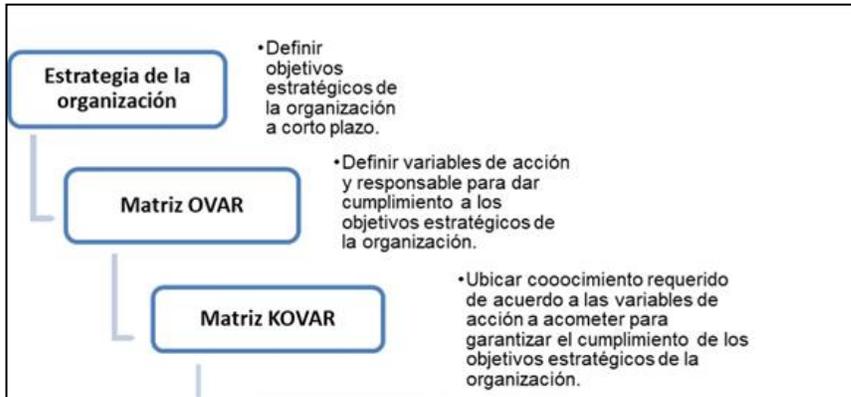


Figura 2. Diseño propuesto para la obtención de la herramienta de identificación del conocimiento necesario. Fuente: elaboración propia.

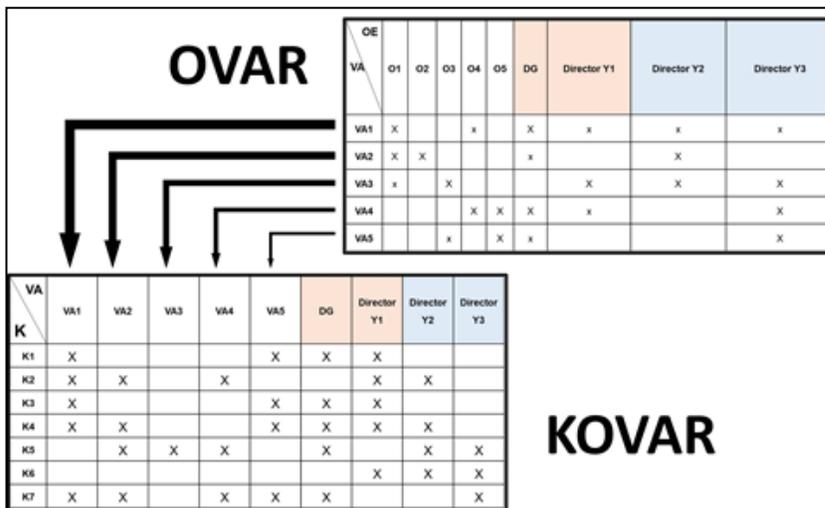


Figura 2. Relación matriz OVAR- matriz KOVAR. Fuente: (El Assafiri Ojeda, 2019).

En la aplicación de la matriz KOVAR es necesario tomar como punto de partida las variables de acción que resultaron de la matriz OVAR y relacionarlas con el listado de conocimientos que pueden obtenerse a través de entrevistas, encuestas u observación directa al puesto de trabajo en cuestión. También se involucran en dicha matriz el responsable del cargo y sus subordinados. Resulta importante tener en cuenta que su gran valor lo constituye precisamente su procedimiento de elaboración donde primero cada responsable o dueños de los procesos claves, de manera independiente elabora su parrilla y después se realiza la junta de integración donde se enriquecen las parrillas de cada uno de

los responsables incluyendo la del director general. Para la construcción de dicha matriz es necesario tener en consideración los mismos aspectos que se analizaron para la elaboración de la matriz OVAR.

#### Fase V. Análisis de los resultados

El procedimiento concluye con la aplicación de una metodología en la que cada responsable indica a través de una escala a su consideración en qué medida posee el conocimiento, dicho proceder puede realizarse mediante una encuesta o cuestionario. A continuación, se muestra un ejemplo de cuestionario utilizado para confeccionar un mapa de conocimiento.

#### Cuestionario de conocimientos

La siguiente tabla muestra el listado de conocimientos (filas) que resultaron de la matriz KOVAR y se considera son necesarios para poner en práctica con eficacia las variables de acción que usted ejecuta para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la organización. Por otra parte, aparece una escala (columnas) del 1 al 5 donde:

- 1 no posee el conocimiento
- 2 conoce un poco
- 3 conocimiento medio
- 4 conoce bastante
- 5 lo conoce totalmente

A usted se le pide responder con la mayor sinceridad marcando con una cruz (X) en la escala que considere se encuentre el nivel de conocimiento que hasta el momento usted posee para la ocupación y cargo que desempeña en la organización.

Listado de conocimientos	Escala				
	1	2	3	4	5
K1					
K2					
K3					

K4					
K5					
K6					
Kn					

Fuente: elaboración propia

Para la confección del mapa de conocimiento se propone una adaptación a la metodología de Perez Capdevilla (2011) para lo que, una vez realizada la matriz KOVAR, se pondera el estado actual de los conocimientos requeridos en dependencia de la ocupación y según el grado de importancia que se les atribuyan a estos en cada área de trabajo.

Según (Peña-Osorio, 2010), el grado de importancia también se ajusta y se establece de acuerdo a la correspondencia semántica para 11 valores de 0 a 1 (escala de evaluación endecadaria) (Kaufmann y Gil Aluja, 1988) a una escala de 1 a 5 (siendo 1 el valor de menor importancia y 5 el de mayor).

De esta forma se puede realizar un análisis de las brechas de conocimientos que existen en la organización, se puede realizar una comparación entre el conocimiento necesario y el real- existente y con estos resultados se deberán diseñar planes de acción para fomentar e incentivar la superación y la capacitación de los implicados en el proceso (tabla 2).

Tabla 2. Escala de evaluación para la confección del mapa de conocimiento.

<b>Grado de importancia</b>	<b>Indicador semántico</b>	<b>Escala 1-5</b>	<b>Indicador semántico</b>	<b>Escala de colores</b>
<b>1</b>	La mayor incidencia	<b>5</b>	<b>Conocimiento necesario</b>	
<b>0.9</b>	Muy fuerte incidencia			
<b>0.8</b>	Fuerte incidencia	<b>4</b>	<b>Conocimiento aceptable</b>	

<b>0.7</b>	Bastante incidencia			
<b>0.6</b>	Considerable incidencia	<b>3</b>	<b>Conocimiento débil</b>	
<b>0.5</b>	Media incidencia			
<b>0.4</b>	Débil incidencia	<b>2</b>	<b>Casi desconocimiento</b>	
<b>0.3</b>	Muy débil incidencia			
<b>0.2</b>	Casi sin incidencia	<b>1</b>	<b>Desconoce totalmente</b>	
<b>0.1</b>	Prácticamente sin incidencia			
<b>0</b>	Sin incidencia			

Fuente: Adaptado de Peña Osorio (2010), Pérez Capdevila (2011) y Kaufmann y Gil (1988)

## Conclusiones

En toda la cadena de valor de la GC se encuentra la identificación del conocimiento como proceso fundamental para determinar los niveles de conocimiento existentes en las organizaciones.

La identificación del conocimiento estratégico en una organización, conjunto con una eficiente gestión del conocimiento garantiza el alineamiento entre estrategia organizacional y objetivos proyectados.

La matriz KOVAR constituye una herramienta para la identificación del conocimiento en las organizaciones capaz de determinar qué saberes son necesarios para ejecutar una determinada actividad que tributa a uno o varios objetivos de la empresa alineando

estratégicamente desde el conocimiento y convirtiendo a este último en una ventaja competitiva.

### Referencias bibliográficas

ALBERT DÍAZ, M., y HERNÁNDEZ TORRES, M. La matriz OVAR. Herramienta para la implementación y el control estratégico. *Ingeniería Mecánica*, 9(1). 2006.

BAKER, J., JONES, D. R., CAO, Q., y SONG, J. Conceptualizing the dynamic strategic alignment competency. *Journal of the Association for Information Systems*, 12(4), 299-237. 2011.

BLANCO ENCINOSA, L. J. *Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones para la gerencia*. La Habana: Editorial Científico-Técnica, 2017.

BLANCO ILLESCAS, F. *El control integrado de gestión. Iniciación a la dirección por sistemas*. México: Editorial Limusa,S.A de C.V. Grupo Noriega Editores, 1993.

BLÁZQUEZ, M. *Metodología de reportes ordenar*. 2000.

BORRÁS ATIÉNZAR, F., y RUSO ARMADA, F. *Capital intelectual: visión crítica y propuestas para organizaciones cubanas*. La Habana: Editorial UH, 2015.

BRODBECK, A. F., y HOPPEN, N. Alinhamento estratégico entre o plano de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação. *RAC* 7(3), 9-33. 2003.

BUENO CAMPOS, E. *El Capital intelectual de las organizaciones*. AECA. 2012.

CARRIÓN, H. Gestión del conocimiento. Conceptos. Recuperado en Mayo, 4, 13. 2010.

COLECTIVO DE AUTORES. *Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa. Cuadernos cinco días*. ESADE. España, 1999.

COLECTIVO DE AUTORES. *Proyecto de investigación de Liderazgo e Integración Estratégica en empresas seleccionadas*. MES. Ciudad de La Habana, 2001.

COMAS RODRÍGUEZ, R. *Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spiritus*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas «Camilo Cienfuegos». Matanzas, 2013.

DÁJER SOCARRÁS, J. *Modelo para la gestión del conocimiento en los destacamentos fronterizos del país*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas «Camilo Cienfuegos». Matanzas, 2006.

- DALKIR, K. Knowledge management in theory and practice. USA: *The MIT Press*, 2011.
- DÍAZ, A., HERNÁNDEZ, T., M.E. y HERNÁNDEZ, T. M. *Sistema de control de gestión para la integración estratégica. Propuesta de soluciones en la Empresa Naval Cubana*. En: Evento Metanica. Ciudad de La Habana, 2007.
- DÍEZ DE CASTRO, J. y REDONDO LÓPEZ, C. *Administración de empresas*. España: Ediciones Pirámide, 1996.
- EL ASSAFIRI OJEDA, Y. *Procedimiento general para la gestión del conocimiento estratégico*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas, 2019.
- EL ASSAFIRI OJEDA, Y., MEDINA NOGUEIRA, Y. E., MEDINA LEÓN, A., NOGUEIRA RIVERA, D., y MEDINA NOGUEIRA, D. Matriz KOVAR: herramienta para la identificación del conocimiento estratégico. *Universidad y Sociedad*, 11(1), 416-427. 2019.
- FALOH BEJERANO, R. y FERNÁNDEZ, M. C. *Gestión del conocimiento. Concepto, aplicaciones y experiencias*. La Habana: Editorial Academia, 2002.
- GONZÁLEZ SOLÁN, O. *Modelo de evaluación del alineamiento estratégico en universidades cubanas*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Camagüey, 2012.
- HENDERSON, J. C. y VENKATRAMAN, H. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM systems journal*, 32(1), 472-484. 1993.
- HERNÁNDEZ, M., y GARCÍA, J. *Plataforma para gestionar integralmente el proceso de perfeccionamiento en las empresas*. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), ISPJAE. Ciudad de La Habana, 2001.
- HUANG, K., LEE, Y. W., y WANG, R. Y. *Calidad de la información y gestión del conocimiento*. Madrid: AENOR. 1999.
- JORDÁN, H., y FIOL, M. *Control de gestión*. DEADE, Comisión Europea, 2002/2003.
- KAPLAN, R., y NORTON, D. Creating the office of strategy management. *Harvard Business Review*, 83(10), 64-74. 2005.
- KAPLAN, R., y NORTON, D. *Alignment: Incrementando los resultados mediante el Alineamiento estratégico en toda la organización*. Barcelona: Gestión 2000, 2006.
- KAPLAN, R., y NORTON, D. The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. *Harvard Business Press*, 336, 2008.

KATHURIA, R., y PORTH, S. J. Strategy-managerial characteristics alignment and performance: A manufacturing perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(3/4), 255. 2003.

KAUFMANN, A., y GIL ALUJA, J. *Modelos padra la investigación de efectos olvidados*. Editorial Milladoiro, 1988.

LAGE DÁVILA, A. *La economía del conocimiento y el socialismo*. La Habana: Editorial Academia, 2013.

LÓPEZ VIÑEGLA, A. *El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial. Posibilidad de tratamiento hipermedia*. Madrid: Editora AECA, 1998.

MEDINA NOGUEIRA, D. *Instrumento Metodológico para Gestionar el Conocimiento mediante el observatorio científico*. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas «Camilo Cienfuegos». Matanzas, 2016.

NOGUEIRA RIVERA, D., MEDINA LEÓN, A. y NOGUEIRA, C. *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. La Habana: CENDA, 2003.

NOGUEIRA RIVERA, D. *La gestión de la producción en la Empresa de Calzado Textil-Goma «Humberto Lamothe». Particularidades del control de gestión*. Tesis para optar por el grado científico de Master en Ciencias. Universidad de Matanzas «Camilo Cinfuegos». Matanzas, 1997.

PEÑA-OSORIO, L. La representación del conocimiento a través de mapas de conocimientos en el IDICT. *Ciencia en su PC*(2). 2010.

PEREZ CAPDEVILLA, J. Una herramienta para construir mapas de competencias. *Revista Ciencias Estrategicas*, 19, 203-211, 2011.

SUÁREZ RODRÍGUEZ, P. M., y GARCÍA ABREU, N. La matriz OVAR: un método del control de gestión. *II Dirección*. 1998.

VELCU, O. Strategic alignment of ERP implementation stages: An empirical investigation. *Information & Management*, 47(3), 158-166. 2010.

VILLA GONZÁLEZ DEL PINO, E. M., PONS MURGUÍA, R. Á., y BERMÚDEZ VILLA, Y. El alineamiento estratégico y la calidad de la gestión en las universidades. *Prospect*, 12(1), pp. 21-29. 2014.

ZHENG, W., YANG, B., y MCLEAN, G. N. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business research*, 63(7), 763-771. 2010.