

# La convergencia en los sistemas de gestión en organizaciones de alto desempeño: empresa-universidad

Sara Artiles Visbal  
Adalberto Ceballos Acosta

*En las últimas décadas la tasa de crecimiento de la prestación de servicios es mucho más alta que la correspondiente a la producción industrial. En la contribución al PIB en los países desarrollados y en vías de desarrollo el porcentaje de costos originados por la prestación de servicios externos e internos, directos e indirectos de cualquier producto industrial es muy superior al 50 %. Este documento trata sobre el auge que la información y el conocimiento y como estas se adhieren como categoría de fuerzas de producción directa. La producción material es cada vez más del resultado del conocimiento y su gestión eficaz. Los fenómenos de la globalización económica están en la base de los objetivos expansivos de este nuevo modelo, así se apunta. Se expone la importancia del proceso de creación científica, su organización en torno a la obtención de resultados que obedezcan a nuestra empresa, centro de investigación o universidad y con perspectiva en sus posibilidades de aplicación. Como aspecto conclusivo se exhorta a relacionar los dos enfoques gerenciales y obtener una organización y servicios de excelencia.*

**Palabras clave:** Consultoría, Calidad, Prestación de servicios, Sociedad del conocimiento, gestión del conocimiento

## RESUMEN

## ABSTRACT

*In the last few decades the growth rate of service provision is pretty much higher than its equivalent in the industrial production area. In relation to the contribution to the GDP in developed and developing countries, the percentage of costs arising from the provision of external and internal, direct and indirect services for any industrial product is far superior to 50 percent. This paper deals with the heyday of information and knowledge and the momentum they are gaining as direct production forces. The material production is increasingly the result of knowledge and its effective management. The phenomena of the economic globalization are in the base of the expanding objectives of this new model. The significance of the scientific creation process is outlined, as well as its organization regarding the achievement of results serving to our company, research center or university and their potential application. As a conclusion, there is a call to link the two managerial approaches in order to achieve an organization and services of excellence.*

**Key words:** Consultancy, quality, service provision, society of knowledge, knowledge management.

## Introducción

**E**n el siglo XX la tasa de crecimiento en las prestaciones de servicios que se realizaban en el mundo, era mucho más alta que la correspondiente a la producción industrial. Lo mismo sucedió con respecto a la contribución al PIB en los

países desarrollados y en vías de desarrollo: de hecho en ellos el porcentaje de costos originados por la prestación de servicios externos e internos, directos e indirectos de cualquier producto industrial es muy superior al 50%.

Una de las diferencias fundamentales de la gerencia de prestación de servicios con respecto a la gerencia de producción industrial, reside en el grado de contacto con el cliente que tiene el prestador de servicios con respecto al productor industrial. Desde el contexto

actual e inmediato, la prestación de servicios implica diferentes grados de contacto con el prestatario, todos ellos involucra una relación muy directa con él: de hecho puede ir desde contactos cercanos como en el caso de los prestadores de servicios médicos y cosméticos hasta la «lejanía» de los prestadores de servicios de electricidad o de televisión por cable, sin embargo en cualquiera de ellos el usuario perciben de inmediato cualquier problema que afecte al prestador de servicios o a la prestación que efectúa: dada la simultaneidad entre producción y consumo, no pueden haber amortiguadores intermedios que permitan sobrellevar la situación sin efecto directo sobre el servicio prestado al usuario.

De allí entonces la mayor importancia que tiene la formulación e implementación de la estrategia de prestación de servicios, para asegurar competitivamente una calidad sostenidamente elevada y la satisfacción del cliente, a precios y costos rentables para ambas partes.

El mantener servicios con calidad y satisfacción del cliente, será una máxima aplicar en el futuro, será distinto evaluar la calidad del servicio que ofrece una empresa de lavandería, cuya calidad la determina la tecnología que emplea, los insumos que utiliza, la rapidez del servicio, y la amabilidad y atención de los trabajadores que están en contacto con el cliente, a la calidad que expresan los servicios de una empresa consultora o de una oficina de interface en las universidades, en tales casos la calidad se expresa a partir del conocimiento que portan sus consultores, investigadores y especialistas, y de la manera en que hacen llegar ese conocimiento al cliente, siendo esta una prestación que aunque tiene una materialización en un producto tangible, es una nueva dimensión en la calidad de los servicios, intangible, difícil de evaluar, que por lo general tiene sobre sí un mayor peso la percepción del cliente sobre el producto que recibe.

Ante un mundo convulso y cambiante, globalizado por sistemas estereotipados en respuesta a los grandes monopolios, surgen relaciones en las prestaciones de servicios interempresariales, las cuales se manifiesta actualmente en los tipos de prestación de servicios, en la ubicación y organización de los servicios, donde en este sentido se materializa mediante «la externalización y deslocalización, es un proceso que consiste en que las empresas optan por contratar generalmente los servicios no estratégicos

a compañías filiales o a otras empresas, ya sea en el mismo país o en otro, en lugar de producirlos en el seno de las mismas, principalmente por encontrar diversas ventajas competitivas, como costes más bajos, infraestructuras mejor adaptadas, centrarse en su actividad principal entre otras.», es su estrategia de gestión condicionada al capital humano y su situación geográfica y socioeconómica. (López-Barajas de la Puerta, 2010)

## Un aporte útil: Consultorías

Se conoce que la consultoría, en los ámbitos más clásicos de la gestión empresarial, es un servicio cada vez más ampliamente utilizado por las organizaciones y por todo tipo de sector. De ahí el gran éxito que está cosechando. Los servicios de consultoría son un soporte útil para las organizaciones y sus profesionales, al ofrecer:

- Una visión global y externa a la organización, no condicionada por su propia dinámica y las circunstancias que la rodean.
- Conocimientos de profesionales especializados.
- Experiencias acumuladas en ámbitos concretos de la actividad.
- Incremento de la capacidad de trabajo concentrada en un área y un tiempo determinados.

De aquí que los servicios de consultoría tengan un crecimiento exponencial en las últimas décadas al existir una latente demanda en el mercado, debido a la competitividad. Marco de Gestión dado en el sector empresarial y de investigación.

Ante el auge de la información y el conocimiento se adhieren como categoría de fuerzas de producción directa. La producción material es cada vez más resultado del conocimiento y su gestión eficaz. Los fenómenos de la globalización económica están en la base de los objetivos expansivos de este nuevo modelo, así como de los cambios ideológicos y sociales de los que estamos siendo protagonistas.

En este contexto, el mercado demanda de profesionales que aporten y contribuyan a dotar a las organizaciones de la preparación y los instrumentos que les permitan un uso intensivo de la información y del conocimiento. Como condición que garantice su viabilidad y su competitividad en el futuro.

## El laboratorio: la universidad en la empresa y la empresa en la universidad

Sin embargo, las universidades en Cuba han tenido una tendencia diferente y se ajustaron a crear «aparatos de interfaces» que fueron promotores también de una amplia y variada actividad divulgativa de los resultados de la investigación obtenidos, como otra vía de ofertar la aplicación y generalización de los nuevos conocimientos e innovaciones tecnológicas a los empresarios y usuarios en general ofreciendo servicios. Las Unidades Docentes Universitarias, fueron ubicadas en numerosas empresas de todo el país, se convirtieron en un vehículo, a través de la presencia de profesores y estudiantes en las mismas, para trasladar o desarrollar numerosas soluciones técnicas.

Además de las acciones anteriores, propiciadoras o promotoras del desarrollo de la investigación científica y la aplicación de sus resultados, se privilegiaron las formas de transferencia del conocimiento propio de las universidades como son las asesorías, consultorías, la utilización de la formación continua y el postgrado.

No obstante, conscientes de que el balance entre la oferta y la demanda del producto científico de las universidades por el sector productivo aun no se equilibra, fue necesario reanalizar el punto de partida que desencadena el proceso de creación de nuevos conocimientos y desarrollos tecnológicos. (Benitez, F. C., L. González, W. Jova, S. 2001)

La manera en que el sector productivo demanda de los servicios de las universidades, no siempre es la más viable, pues no se corresponde con la demanda real del cliente, debido a:

Si el proceso de creación científica se organiza en torno a la obtención de resultados que obedezcan a nuestra intuición o nuestra perspectiva en sus posibilidades de aplicación o en respuesta a las capacidades humanas y materiales, entonces nos veremos en la necesidad de encontrar un «usuario» de nuestro producto científico y entrar en ocasiones en un largo proceso de negociaciones y demostraciones que no pocas veces conduce a la frustrante situación de que éste no tengan posibilidades de ser introducido (Benitez, F. C., L. González, W. Jova, S. 2001)

Este enfoque es importante, no solo para la introducción de resultados, sino también para la obtención del financiamiento necesario para la ciencia. Agustín Lage plantea que «ninguna reflexión sobre la investigación científica puede obviar el problema de los recursos materiales. A estudiar este asunto hay que dedicar parte del tiempo y del talento de los científicos, con el fin de generar ideas nuevas para la movilización de recursos y promover acciones concretas». (Benítez, F. C., L. González, W. Jova, S. 2001)

El proceso comienza con el contacto con el cliente, donde se establece una relación con el problema que debe ser resuelto. Generalmente, el cliente tiene un problema pero desconoce qué se necesita para resolverlo, por lo que el investigador debe identificar la necesidad antes de continuar el proceso iniciado.

Entre los elementos más significativos de este proceso inicial se encuentra la llamada alerta científica, concepto que engloba los conocimientos y la información previa que se dispone, y es útil para orientar adecuadamente la búsqueda de información y alternativas.

Sobre el particular Lage dice que la información científico-técnica hay que trabajarla también «del lado de la oferta» e introducir información al sistema más allá de la demanda, y añade que la información no equivale a documentos, ni siquiera ya a documentos electrónicos. La información se extiende a la promoción de contactos personales y a la penetración de las academias invisibles que se crean entre los científicos que trabajan en diferentes países en un mismo campo. (Lage, A. 1995)

En la creación de los conocimientos cuya acumulación permite enfrentar nuevos desafíos científicos, tiene un papel fundamental la llamada investigación estratégica, (Lage, A. 1995) la cual es característica de las áreas de alta tecnología y que posee una dinámica muy básica pero con aplicabilidad potencial en plazos cortos y medianos. Estas investigaciones producen conocimientos que pueden ser aplicados y a su vez son productos de las brechas de conocimientos que se generan al realizar investigaciones aplicadas.

Leonel Corona Treviño (1994) señala que es necesario construir mecanismos de alerta permanente sobre las potencialidades de las nuevas tecnologías y sus aplicaciones en las

ramas intensivas en el uso de conocimiento, pues nuevas aplicaciones pueden cambiar sus potencialidades, por lo que será muy necesario que las universidades disponga de servicios de información de alerta tecnológica que garanticen tal aseveración, pudiera decirse que una forma de evaluar la Calidad del conocimiento puede medirse por el uso sistemático de estos servicios por los investigadores, sin embargo no siempre es así y se convierte en una debilidad de los sistemas universitario. (Trillo Holgado, 2006)

La transferencia de C+T al cliente es un proceso imprescindible para garantizar la disciplina tecnológica y la profesionalidad en su aplicación o producción; pudiera compararse con los servicios de posventa y asegura que la imagen del producto y por ende la de sus creadores, no pueda deteriorarse por su uso, explotación o producción inadecuados. Sin embargo en las universidades cubanas los contratos con el cliente debían dejarle garantizado a los investigadores la posibilidad de controlar los procesos de aplicación de sus resultados y pedir compensación al cliente por un uso, explotación o producción inadecuados. Muchos colectivos de investigadores han visto dañada su imagen por esas causas. Y lo peor es que la Universidad al no aplicar las regulaciones de las ISO 9000 para este tipo de servicio y la satisfacción del cliente en muchos casos limitará el comprometerse con la aplicación de un resultado. (Benítez, F. C., L. González, W. Jova, S. 2001)

Resulta evidente que una vía de consolidar la difusión de un resultado es la de enseñar o entrenar adecuadamente a aquellos que los van a usar. En este empeño no debe perderse de vista que los estudiantes de pregrado pueden contribuir con eficacia a introducir los resultados en sus prácticas laborales y en última instancia son los futuros profesionales que garantizarán la continuidad de su uso, por lo que la introducción en el pregrado de los resultados científicos tiene un papel formador y además estratégico.

Sin embargo, lo señalado anteriormente en la relación con el cliente que recibe el servicio el estudiante no es una garantía, pues como joven aun, el cliente no lo ve como un experto, muchas veces no se siente seguro, falla la relación entre la universidad y la empresa, al ofrecer servicios cuya calidad se mide no solo por lo que aporta el resultado sino por quienes aplican y comprometen su implementación y aplicación práctica.

## Tendencias y su dimensión en Cuba

Las nuevas tendencias propician el desarrollo económico a partir de las acciones educativas, políticas educacionales enfiladas en estrategias en educar en cómo formar y seguir una carrera universitaria hasta en como desarrollar una cultura empresarial, dada esta según (Varela Villegas, 2010) por un proceso de innovación empresarial como base del crecimiento económico, factor según el autor dado por la formación de este espíritu, las políticas que la orienta, y el compromiso gubernamental ante tales acciones, países como Brasil, China, India, Malasia; Singapur, Rusia y Sudáfrica, muestran indicadores que demuestran lo planteado, los cuales lo considera base para el desarrollo económico en los próximos años.

Estos elementos según el autor se materializan ante el comportamiento económico, la eficiencia gubernamental, la eficiencia de los negocios, la infraestructura que responden a la competitividad asociada a los sistemas de valores y de educación a los cuales se asocian sus ciudadanos.

La concepción de una cultura empresarial en Cuba esta dada a partir de las estrategias que se implementan en virtud de un nuevo modelo económico: A criterios de Martínez y Aguilera, (2012), ...»la economía, como las demás dimensiones de la sociedad cubana, se rige por: el bienestar de la mayoría»; es una premisa de la política económica y social de Cuba y de su viabilidad en las relaciones sociales económicas y estrategia como país soberano.

La dimensión económica de la sociedad cubana está en el centro de su actividad, la política educacional y científica se centra en tareas por la construcción de un modelo económico propio, sólido y estratégico.

Dentro de las acciones estratégicas protagonizadas hasta el momento está los cerca de «150 mil agricultores que han recibido en usufructo casi 1,4 millones de hectáreas. Se han eliminado instancias estatales en la distribución de productos del agro, facilitando las ventas directas. Se estimula la producción y comercialización de alimentos a escala local y facilidades de compra de equipos y otros enseres a los agricultores particulares». Son base para el ulterior desarrollo de estrategias que potencien el dinamismo necesario para el desarrollo económico. (Martínez y Aguilera, 2012)



## Desde gestión de calidad

La calidad confiere aptitud para satisfacer los requerimientos del cliente. Cuando disponemos de un sistema de calidad su enfoque es para lograr resultados relacionados con los objetivos trazados, y establecer un sistema para dirigir y controlar la organización con respecto a la calidad.

Para una empresa consultora, la calidad constituye un objetivo estratégico para lograr la fidelidad del cliente y ampliar la cuota de mercado sobre la base de la satisfacción de éste, esto se logra a través de las mejoras en la organización y por ende en el resultado final de nuestro producto o servicio que se logra a través de la implantación de un sistema de calidad.

Otro elemento estratégico que pueden ser considerados como parte de un sistema de calidad, lo es la interfaz, estructura de apoyo cuyo objetivo principal es facilitar la introducción y generalización de las investigaciones.

En el proceso de relación Universidad–Empresa, todo elemento de trabajo antes mencionado tiene funcionalidad objetiva, pero lo más frecuente en las universidades cubanas es que sea el *Investigador* el elemento de origen en los vínculos Universidad–Empresa, donde el investigador debe cumplir con una serie de requisitos.

Los fundamentales indicadores para evaluar la calidad del Investigador:

- Nivel científico adecuado
- Dedicación al trabajo científico
- Acceso a la información actualizada
- Acceso a la colaboración científica
- Facilidades de apoyo, efectiva comunicación
- Calidad competitiva

Con la organización de la interfaz se ayuda al investigador en:

- La protección legal de la invención
- La decisión de transferir o no la tecnología
- La promoción del producto
- El análisis de factibilidad económica
- La calidad competitiva
- El seguimiento de la innovación
- La estimulación

Y la interfaz actúa con el cliente en:

- Demostrar la necesidad de la invención

- Validar la invención
- Evaluar la potencialidad del mercado
- Realizar acuerdos mediante convenio o contrato
- Lograr financiamiento
- Evaluar la calidad de la prestación del servicio

Las interfaces universitarias no solo tendrán que implementar un sistema de calidad que contribuya a la mejora continua, sino también una estrategia de gestión del conocimiento que paralelamente garantice el desarrollo y enriquecimiento de los nuevos conocimientos lo cuales incidirán directamente en el servicio o producto que este tipo de empresa ofrece.

Un reciente trabajo de la Universidad de Alicante sobre el análisis de la literatura relacionada con la gestión del conocimiento y gestión de la calidad del 2009 destaca que ...» la literatura señala que puede existir

relación entre la gestión del conocimiento y la gestión de la calidad desde un punto de vista teórico y empírico. En el primer caso, los estudios destacan la relación entre:

Las dimensiones de la gestión de la calidad y el aprendizaje organizativo (Barrow, 1993), primeros pasos hacia definiciones conceptuales del caso; para continuar con los aportes sobre las dimensiones de la gestión de la calidad y la organización de aprendizaje (Hodgetts et al., 1994; Ferguson et al., 2005), otros aportes vienen de (Love et al., 2000) y sobre el conocimiento organizativo y la gestión de la calidad de (Benavides y Quintana, 2003)», tratados estos apuntes en la obra de (Tarí Guilló, J.I. García Fernández, m. 2009).

Desde un enfoque a proceso, (Goñi Zábala, 2002) los percibe en respuesta a los modelos de calidad, en tal sentido señala:

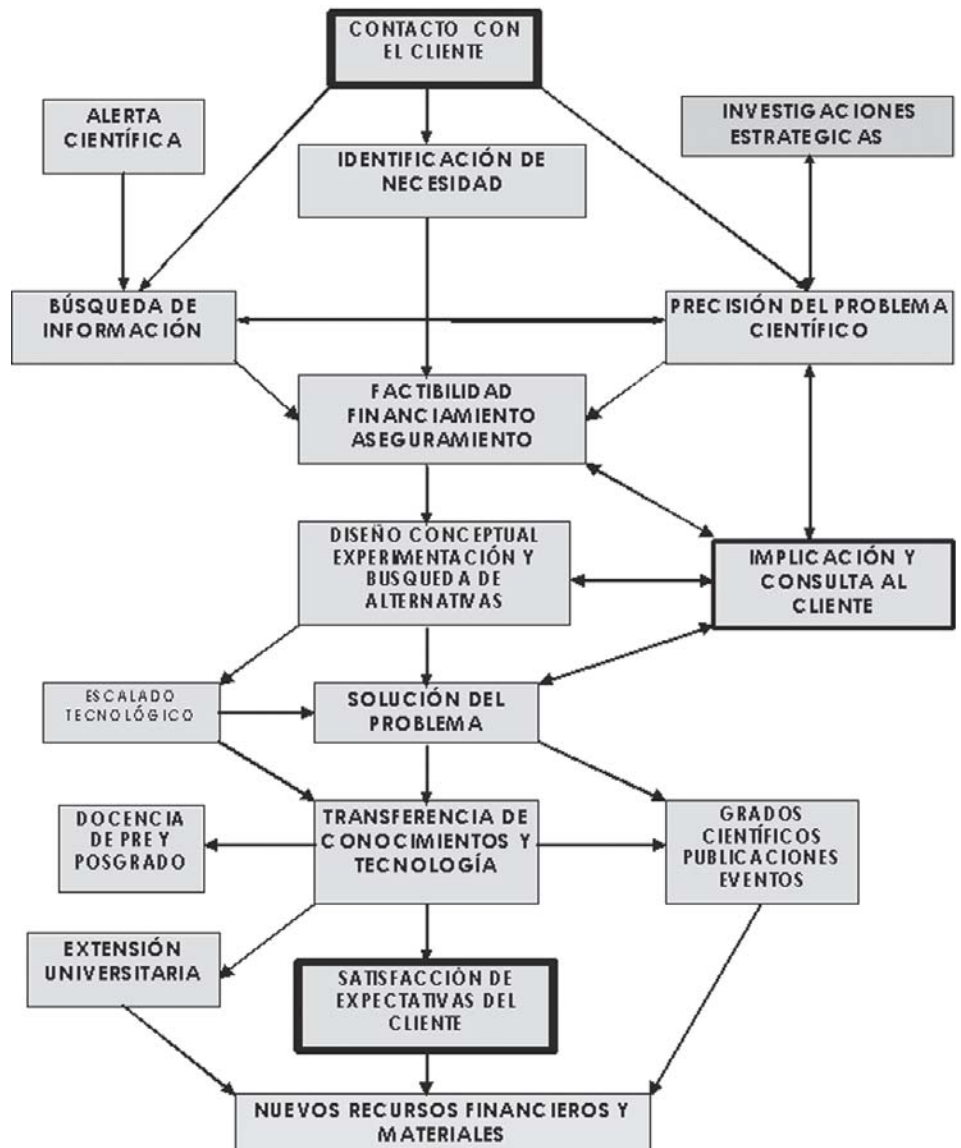


Figura 1. Modelo universitario de transferencia de conocimiento.

«Podemos ilustrar el proceso de gestión del conocimiento como un devenir continuo en la adquisición, formalización y explotación del mismo. El proceso que se sigue con el conocimiento es cíclico, en el sentido que está en permanente retroalimentación. Este desarrollo hacia la aplicación constante del conocimiento se puede definir bajo el término rotación del conocimiento (véase figura). En este movimiento se producen 6 tipos de procesos directamente asociados con el aumento de los conocimientos o del capital intangible de la empresa. Estos movimientos se producen a su vez entre los tres agentes que albergan conocimientos, que son: las personas donde sus conocimientos se corresponden con los llamados conocimientos tácitos, resultantes de la formación y la experiencia directa o indirecta, son otros los productos, procesos y sistemas, que contienen inteligencia empaquetada, o del saber hacer tan estructurado, que posibilita su uso, sin tener siquiera un conocimiento superficial de los fundamentos básicos del mismo y el entorno y el mercado, contribuyen a aportar conocimiento sobre tecnologías potenciales y sobre las demandas que se van a producir. (Goñi, J. 2002) . Esta propuesta aplicativa válida y enriquece los actuales procedimientos que tipifican a las gestiones de acuerdo a sus contextos.

Goñi Zabala (2002), considera que para cualquier organización la rotación del conocimiento constituye una estrategia dinámica de movimiento para que de forma rápida actualice, use, mejore los productos, procesos y servicios, la respuesta es conseguir desarrollar prácticas de gestión que hagan rotar rápidamente el conocimiento, sobre la base de algunas o todas las posibles acciones para aumentar cada tipo de conocimiento o hacerlo pasar al siguiente estadio.

Así surgen 6 tipos de operaciones básicas o procesos de rotación del conocimiento, que deben acompañarse de otras que permitan su gestión, como son su medida y el establecimiento de objetivos específicos. Estas seis familias de procesos básicos son:

### 1. Adquirir conocimiento del entorno

La organización a través de la vigilancia tecnológica, de la formación, del estudio del mercado, de los clientes y de los procesos de selección de personal, desarrolla labores activas de adquisición de conocimientos. Otras fórmulas como la adquisición de compañías de base tecnológica u otros modos de asociación pueden perseguir los mismos fines.

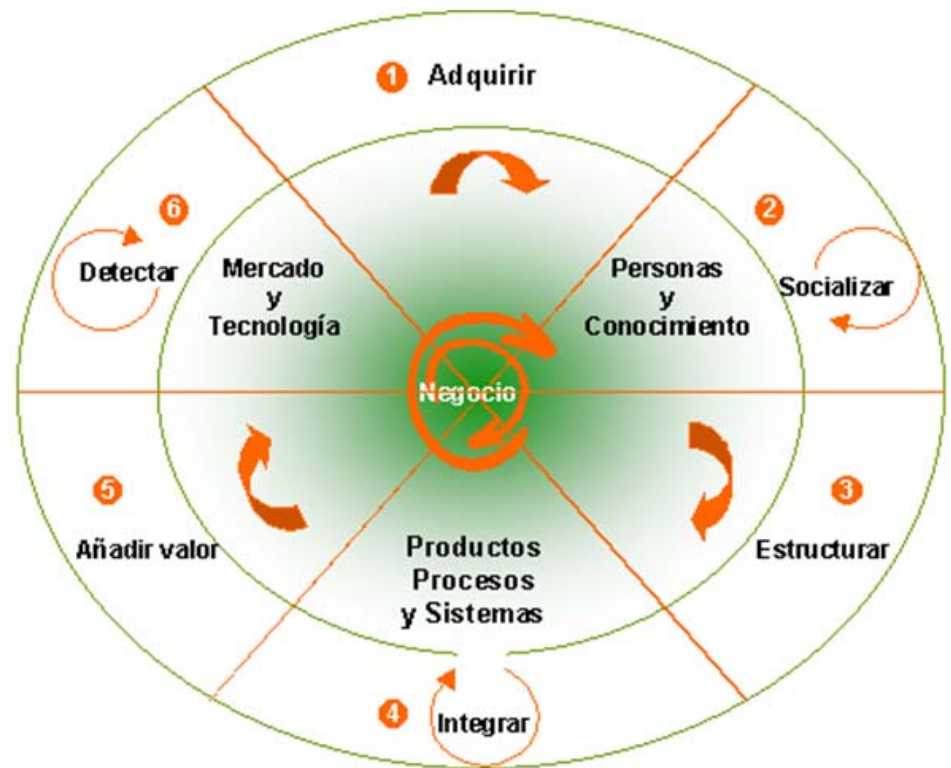


Figura 2. La rotación del conocimiento. Sus seis procesos.

### 2. Socializar el conocimiento

El conocimiento encerrado en especialistas cubre una misión muy parcial en la generación de valor y en la resolución de problemas. El conocimiento tácito debe hacerse explícito y poder difundirse entre diversas personas que lo pueden necesitar, en distintas áreas de la empresa.

### 3. Estructurar el conocimiento

Consiste en avanzar un paso más y cristalizar el conocimiento en sistemas, productos o procesos, a través de las tecnologías más adecuadas en cada momento. Solo así podremos hacer llegar el conocimiento directamente al mercado, o emplearlo de forma indirecta en la mejora o renovación de los procesos internos de la empresa, contribuyendo a su competitividad.

### 4. Integrar el conocimiento

Cuando combinamos sistemas o transferimos conocimiento entre dos áreas de la empresa a través de las tecnologías de la información, estamos ejerciendo un papel multiplicador de la eficacia. Los posibles automatismos de lógica integrada en el comportamiento de los sistemas hace de éstos unos mecanismos muy sofisticados que llegan a albergar grandes y complejos modelos y métodos de decisión, basados en conocimiento empaquetado.

### 5. Añadir valor

Solo si llegamos a este punto tiene sentido haber emprendido el camino de adquirir el conocimiento. Este debe volver al entorno y en concreto al mercado, suficientemente elaborado, como para que represente un bien, de valor superior al coste de su adquisición y transformación.

### 6. Detectar las oportunidades que dé el conocimiento

Por medio de un buen conocimiento del entorno podremos actuar y decidir qué tipo de conocimiento son críticos para ser incorporados en la empresa. La tecnología, los clientes y las personas formadas son fuentes de análisis y prospección continua. El considerarlas como capital-conocimiento hacen de estas fuentes recursos estratégicos de la empresa.

Todas estas operaciones básicas o procesos, tienen que articularse en una acción sistemática donde lo importante es generar e impulsar constantemente este movimiento de rotación, con el significado de dar vueltas y más vueltas a la rueda del conocimiento. A más vueltas, y a mayor contenido, extensión, y acierto en las mismas, el resultado empresarial será más excelente apunta (Goñi, J. 2002).

El modelo de Goñi Zabala, responde a un modelo útil y fácil de aplicar para garantizar la calidad del conocimiento en una empresa consultora, no solo define los procesos sino también identifica aquellos sistemas totalmente necesarios a la organización para alcanzar una calidad sostenidamente elevada y la satisfacción del cliente.

El marco de gestión integral y el campo de trabajo de la realidad empresarial constituyen los dos aspectos elementales del proyecto científico institucional orientado a fundamentar la docencia y el servicio.

## A modo de conclusión

- Como en casi cualquier proyecto de la organización, es importante definir un punto de partida para a partir de él, definir planes de acción y es lo que hemos tratado de hacerle llegar a través de la buena práctica que hemos aplicado, por ello este trabajo no es más que una exhortación a relacionar dos enfoques gerenciales y obtener una organización de excelencia.

- Una organización moderna debe emplear todas las herramientas y filosofías que el «management» moderno ofrece: dirección estratégica, gestión moderna de recursos humanos, modelos de calidad total (EFQM, Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, Malcolm Baldrige,...), Nuevas Tecnologías de la Información, gestión económico-financiera, gestión del conocimiento gestión de relaciones con los clientes, Internet, gestión de relaciones con los proveedores, cuadro de mando integral, y otros e incluso desde la relación universidad-empresa.

## Referencias

Artiles, S. (2009) La gestión documental, de información y el conocimiento en la empresa. El caso de Cuba. ACIMED,5

Artiles, S. (2006). Gestión del conocimiento y bibliotecas: nuevos retos para el sector de la información. Revista AIBDA, 27, 114

Benitez, F. C., L. González, W. Jova, S. (2001). La universidad cubana y su vínculo con la sociedad y la economía, Ciudad de La Habana.

Ceballos, A. (2002). La gestión de la calidad y el perfeccionamiento empresarial. Nueva empresa. Revista cubana de gestión empresarial, 48.

Chen, M.-Y. C. A. A.-P. (2006) Knowledge management performance evaluation: a decade review from 1995 to 2004. Journal of Information Science, 32, 17–38. <http://jhis.sagepub.com>

Corona, L. (1994). Educación, ciencia y tecnología. Un escenario alternativo. Comercio Exterior, 44

Dezerega, V. (2003). Gerencia estratégica de empresas de servicios: ¿utopía o desafío superable?. <http://www.corcias.com/html/articulos/gerencia.pdf>

Experiencias Pedagógicas. (2010) revista Sotavento No. 18 <http://foros.uexternado.edu.co/ecoinstitucional/index.php/sotavento/article/view/1567/1420>

García, F., North, K Y Artiles, Sara. (2005). Modelo de desarrollo de PyMES Inteligentes: casos en estudio en América Latina y Europa. XI Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica ALTEC 2005. Salvador de Bahía, ALTEC.

Goñi, J. (2002). Modelo dinámico de gestión del conocimiento «la rotación del conocimiento. <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=jgoni&id=166>

King, S. A. B., T. (2006). Beyond critical success factors: A dynamic model of enterprise system innovation. International Journal of Information Management 26

Lage, A. (1995). Desafío del Desarrollo. Revista Ciencia, Innovación y Desarrollo, No. 1.

López-Barajas de la Puerta, Aurelio (2010). Contexto actual de la externalización y deslocalización de servicios. GEOSO Outsourcing & Offshoring Solutions Fundación Mapfre, revista Gerencia de Riesgo y Seguro, No. 106, 1er cuatrimestre, 2010

North, K. Y. R. R. (2007). Gestión del conocimiento. Una guía práctica hacia la empresa inteligente. LibrosEnRed, 2007.

Martínez Heredia, Fernando; Aguilera, Manuel, Situación actual de Cuba y sus perspectivas Conferencia en México durante la presentación del libro «Nuestro deber es luchar», el 14 de marzo de 2012 en México. Disponible

en: <http://www.cubadebate.cu/opinion/2012/03/17/situacion-actual-de-cuba-y-sus-perspectivas/> Consultado el 20 de marzo 2012

Rodríguez, J. (2002). Papel de las empresas consultoras en la gestión del conocimiento. [http://www.gestiondelconocimiento.com/articulos\\_profesionales2.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/articulos_profesionales2.htm) - 74k

Rodríguez, J. (2004). Una empresa certificada iso 9000 es una empresa excelente?. [http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos\\_gratuitos/opiniones](http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/opiniones).

Soto, M. A., BARRIOS, N. M. (2006). Gestión del conocimiento. Parte II. Modelo de gestión por procesos. ACIMED, 14

Tarí Guilló, J. I. García Fernández, M. (2009). Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: una revisión de la literatura investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, vol. 15, nº 3, 2009, pp. 135-148, ISSN: 1135-2523

Trillo Holgado, M. A. A. S. S. C. (2006). Influencia de la cultura organizativa en el concepto de Goñi, J. (2002). Modelo dinámico de gestión del conocimiento «la rotación del conocimiento. <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=jgoni&id=166>

Varela Villegas, Rodrigo (2010). Educación empresarial: el reto del nuevo siglo. Disponible en: [http://www.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/handle/10906/4427](http://www.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/4427) consultado 3 enero de 2012

Zorrilla, H. (2001). La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica. Programa de Gestión Tecnológica, Universidad de los Andes

Recibido: 14 de septiembre de 2011  
Aprobado en su forma definitiva:  
12 de febrero de 2012

---

**Dra.C. Sara Artiles Visbal**

Universidad de La Habana

País: Cuba

Correo electrónico: <[sartiles@infomed.sld.cu](mailto:sartiles@infomed.sld.cu)>

**Lic. Adalberto Ceballos Acosta**

Quality Cuba S.A.

País: Cuba

Correo electrónico: <[sartiles@infomed.sld.cu](mailto:sartiles@infomed.sld.cu)>

---