

# 51

Fecha de presentación: septiembre, 2018

Fecha de aceptación: diciembre, 2018

Fecha de publicación: enero, 2019

## MATRIZ KOVAR:

HERRAMIENTA PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO

### DEVELOPMENT OF A SUPPORTING TOOL FOR THE IDENTIFICATION OF STRATEGIC KNOWLEDGE

Yusef El Assafiri Ojeda<sup>1</sup>

E-mail: [yusef.assafiri@umcc.cu](mailto:yusef.assafiri@umcc.cu)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3122-6438>

Yuly Esther Medina Nogueira<sup>1</sup>

E-mail: [yuly.medina@umcc.cu](mailto:yuly.medina@umcc.cu)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6090-7726>

Alberto Medina León<sup>1</sup>

E-mail: [alberto.medina@umcc.cu](mailto:alberto.medina@umcc.cu)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6019-4551>

Dianelys Nogueira Rivera<sup>1</sup>

E-mail: [dianelys.nogueira@umcc.cu](mailto:dianelys.nogueira@umcc.cu)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0198-852X>

Daylin Medina Nogueira<sup>1</sup>

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6179-6725>

<sup>1</sup> Universidad de Matanzas. Cuba.

#### Cita sugerida (APA, sexta edición)

El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Medina Nogueira, D. (2019). Matriz Kovar: herramienta para la identificación del conocimiento estratégico. *Universidad y Sociedad*, 11(1), 416-427. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

#### RESUMEN

La gestión del conocimiento cobra cada día una mayor significación manifiesto en su vínculo al desarrollo de los procesos y al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Los miembros de las organizaciones poseen conocimientos, habilidades y experiencias que resulta necesario explicitar, convertirlos en información y registrarlos en documentos. La presente investigación tiene como objetivo desarrollar una herramienta que apoye el proceso de identificación del conocimiento, en particular el que tributa al cumplimiento de los objetivos estratégicos. A tal propósito, se plantea la adaptación de una herramienta de la dirección por objetivos y el control de gestión, la Matriz OVAR. Se desarrolla así, la Matriz KOVAR, capaz de identificar el conocimiento necesario para ejecutar las acciones que tributan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

**Palabras clave:** Alineamiento estratégico, gestión del conocimiento, matriz OVAR, matriz KOVAR..

#### ABSTRACT

The management of knowledge every day receives a greater manifest significance in its link to the development of processes and the fulfillment of the objectives of the company. Members of organizations have knowledge, skills and experiences that need to be explicit, converted into information and recorded in documents. The objective of this research is to develop a tool that supports the knowledge identification process, in particular, that which is paid to the fulfillment of the strategic objectives. For this purpose, the adaptation of a management tool by objectives and management control, the OVAR Matrix, is proposed. Thus, the KOVAR Matrix is developed, capable of identifying the knowledge, necessary to execute the actions that pay to the fulfillment of the strategic objectives of the organization.

**Keywords:** Health, Prevention, preparation of the teacher of Physical Culture.

## INTRODUCCIÓN

En el estado del arte se reconoce que no existe una definición universalmente aceptada del término estrategia (Ronda Pupo, 2007); a la vez que se muestra consenso como proceso de pensamiento para establecer trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización bajo condiciones que surgen y se presentan en una complejidad dinámica. Asimismo, permite tomar decisiones para determinar los recursos que la organización destinará a sus principales acciones y lograr la efectividad en su funcionamiento.

En el año 2014, en el marco de The Management Conference celebrada en Santiago de Chile, el destacado profesor David Norton planteó que *“el problema de las empresas no radica en lo errónea que puede ser la estrategia, sino en cómo la ejecutan”*. Esta afirmación tiene su basamento, entre otros motivos, a encuestas realizadas en grandes compañías por diferentes consultores e investigadores.

En este sentido, resultan ejemplos las propuestas de: Mankins & Steele (2005), al plantear que solo el 26 % de las empresas implementan la estrategia; Speculand (2006); y Gurowitz (2007), al reconocer que cerca del 24% de las estrategias se aplican con éxito; y Čater & Pučko (2010), al considerar que rara vez se implementan (14 %). Por último, Myler (2012), asevera que el 65% de las organizaciones tiene una estrategia establecida, pero solo el 14 % de los empleados la entiende y menos del 10% de todas las organizaciones la ejecutan.

La situación antes expuesta refleja que ha crecido la brecha existente entre la capacidad de las organizaciones para formular las estrategias y la de gestionar los cambios que contribuyen a su ejecución. Para reducirla Pérez Vallejo (2016), establece que se requiere desarrollar una capacidad dinámica en el interior de la organización que permita modificar decisiones ya adoptadas, sin que se generen grandes conflictos, ni un des-alineamiento con la visión trazada.

En este sentido, Alharthy, Rashid, Pagliari & Khan (2017), identifican, a partir de un estudio realizado, 25 factores y su porcentaje de representatividad que impactan en la implementación de la estrategia y en sus efectos en el desempeño de la empresa. De ellos, los más representativos resultan: liderazgo, compromiso, patrocinio, gobernanza, autoridad, gestión del talento, recursos suficientes y alineamiento estratégico.

El alineamiento es considerado como un factor crítico para lograr sinergias en las organizaciones; así como para intentar conseguir el compromiso de las personas con las

directrices estratégicas vigentes. Al respecto, Alfonso Robaina (2007), plantea que aunque abundan los estudios sobre el tema, resultan insuficientes los aportes para poder lograr resultados de alto impacto con eficacia y eficiencia.

Otro factor estrechamente vinculado al alineamiento y a la ejecución de la estrategia es la comunicación y ha sido planteado por Jansson & Karlsson (2016); Jaquinet Espinosa (2016); y Alharthy, et al. (2017). La comunicación se vincula con todos los procesos que ocurren en una organización (Hernández Huertas, 2014); ayuda a direccionar el comportamiento de los miembros, fomenta la motivación con el esclarecimiento de lo que se debe hacer, la formación de metas, la retroalimentación sobre el avance en el logro de los objetivos y el reforzamiento del comportamiento deseado (Bell, Schermer & Vernon, 2012).

Una herramienta facilitadora de la actividad comunicativa entre los miembros de la organización, que beneficia el diálogo y permite un aprendizaje colectivo es la Matriz OVAR (Objetivos-Variables de Acción-Resultados). Esta matriz tiene su origen en la Dirección por Objetivos y entre sus ventajas se pueden citar: conduce a un mejor control de la empresa, facilita la descentralización de responsabilidades, permite una mayor integración ascendente, ayuda a detectar problemas estructurales, ofrece información pertinente para el seguimiento y contribuye a la medición del desempeño de los colaboradores (Albert Díaz & Hernández Torres, 2010).

No obstante, dado el momento de su surgimiento, la herramienta presenta rasgos del enfoque funcional, al basarse en la estructura jerárquica o departamental de la empresa, y su aplicación, en organizaciones con una gestión caracterizada por un enfoque de procesos, requiere de adecuaciones y precisiones. Por otra parte, su implementación relaciona objetivos con acciones, sin comprobar la existencia de las competencias y el conocimiento necesario para su ejecución.

El presente trabajo muestra los resultados obtenidos de la adaptación de la Matriz OVAR, herramienta del control de gestión, en favor de identificar el conocimiento necesario para ejecutar las acciones que posibiliten dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la organización con la consecuente contribución a lograr el alineamiento estratégico. Las adecuaciones realizadas conllevan al surgimiento de la Matriz KOVAR, donde la K está asociada al conocimiento necesario para ejecutar las acciones.

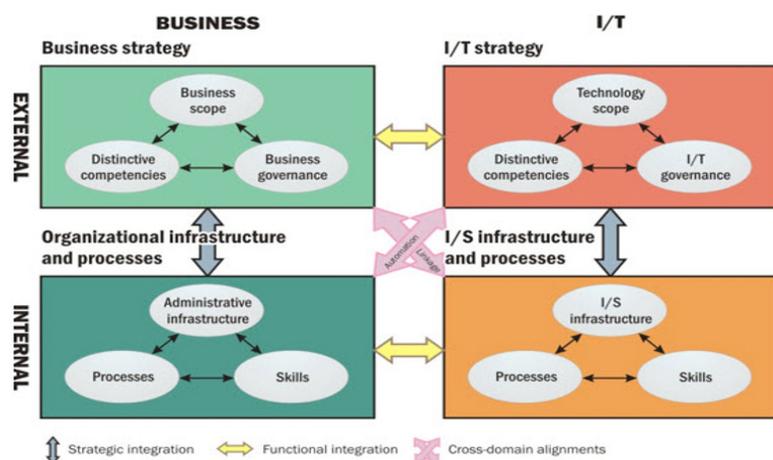
## DESARROLLO

Las organizaciones estratégicamente alineadas tienen muchas más posibilidades de ganar en el desafiante entorno empresarial actual y, para ello, los líderes empresariales deben encontrar su propio enfoque distintivo capaz de lograr sinergias entre: las estrategias comerciales, las capacidades organizacionales, los recursos y los sistemas de gestión, para así cumplir el propósito de su empresa (Kaplan & Norton, 2006).

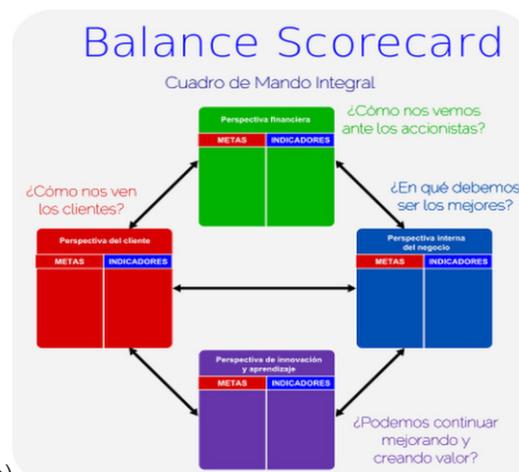
El término alineamiento es descrito como el proceso participativo y coordinado que se logra con la congruencia de elementos como: la estrategia, la estructura, los sistemas, la cultura, el personal, los valores compartidos y las habilidades (Montesino, 2002) y proporciona a la empresa la visibilidad que necesita para alinear sus planes

con los objetivos estratégicos de la organización (IBM Knowledge Center, 2018).

Del análisis de 31 definiciones sobre alineamiento estratégico y del estudio sobre su origen y evolución El Assafiri Ojeda (2018), concluye sobre la existencia de dos líneas de pensamiento: una, propuesta por Henderson & Venkatraman (1989), con un modelo para integrar las tecnologías de la información (TI) con la estrategia del negocio definido en términos de dos dominios (externo e interno); y, la otra, presentada por Kaplan & Norton (1992), basada en el Cuadro de Mando Integral (CMI), a través de sus cuatro perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, cliente y financiera, como herramienta de control de gestión y que tributa a conseguir el alineamiento estratégico de forma continua en las organizaciones (figura 1 a y b).



Henderson and Venkatraman's Strategic Alignment Model for business (1989)



(a) (b)

Figura 1. Modelos de alineamiento estratégico: (a) Propuesta de Henderson Venkatraman (1989): Strategic Alignment Model (SAM), (b) Propuesta de Kaplan & Norton (1992): Balanced Scorecard.

A pesar del auge y la importancia que reciben los Sistemas y las Tecnologías de la Información (SI/TI), las investigaciones en torno al modelo de Henderson & Venkatraman (1989), poseen escaso nivel de tratamiento en la literatura y, aún menos en Cuba. Otros criterios, en el mismo sentido, plantean que las empresas aún carecen de madurez respecto a este enfoque (Lage Dávila, 2013), y las limitaciones no solo provienen de las exigencias del uso de tecnologías de computo (Colectivo de autores, 2007).

La propuesta de alineamiento concebida por Kaplan & Norton, en torno al CMI, posee resultados de éxito a nivel internacional, tanto en usuarios del CMI de bajo beneficio como en empresas líderes que mundialmente se conocen como "Organizaciones del Hall of Fame of Balance

Scorecard" (Kaplan & Norton, 2006). En Cuba, se registran un gran conjunto de aplicaciones prácticas en empresas del territorio nacional; así como de investigaciones doctorales para su aplicación o adecuación a condiciones particulares.

Ambas propuestas poseen un punto de contacto, dado precisamente en su sustento primario: la necesidad de personas informadas, capacitadas, con el conocimiento necesario para ejecutar los procesos con eficiencia y eficacia. Por tanto, colocar a la gestión del conocimiento en el eslabón medular para el logro del alineamiento estratégico no resulta nuevo, pero sin dudas, su gestión y el aporte de herramientas para lograrlo ha sido limitada.

### Consideraciones sobre el conocimiento y su vínculo con el control de gestión

Dada 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 (Toni, De Nonino & Pivetta, 2011; Martínez Villalba & Sánchez Muñoz, 2018).

Por tal motivo, la teoría basada en el conocimiento, asume que las organizaciones deben obtenerlo, crearlo, aprovisionarlo, multiplicarlo y utilizarlo (Borrás Atiénzar & Ruso Armada, 2015) a fin de garantizar la alineación entre cultura, estructura y estrategia organizacional (Zheng, Yang & McLean, 2010).

Hoy día, en la economía global basada en el conocimiento, los activos intangibles representan casi el 80 % del

valor de la organización (Kaplan & Norton, 2006) y es un hecho que, aunque los recursos basados en el conocimiento suelen ser difíciles de imitar y socialmente complejos, una adecuada gestión constituye un factor determinante para el rendimiento superior de la empresa (Kathleen, 1991 #115) (Conner, 1991).

A raíz de ello, si la tendencia actual del control de gestión se basa en implementar el alineamiento estratégico en las organizaciones, y estas a su vez, se sustentan sobre la base del conocimiento como activo estratégico; resulta indispensable garantizar, en el contexto empresarial, el conocimiento necesario para desempeñar un proceso que responda directamente al cumplimiento de los objetivos de la organización. Todo esto coloca al control de gestión en una nueva dimensión, centrada en lograr la alineación desde la gestión del conocimiento (GC), mediante la identificación del conocimiento estratégico.

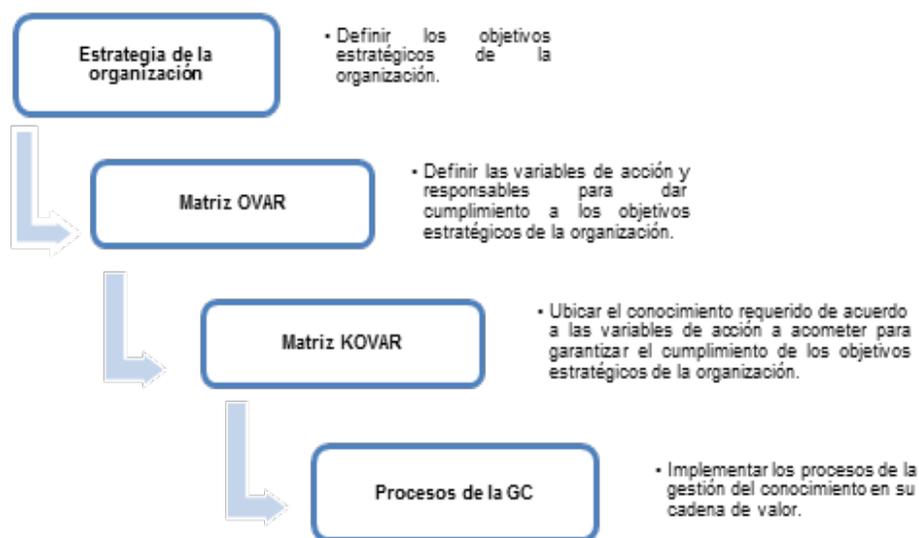


Figura 2. Diseño propuesto para la identificación del conocimiento estratégico.

### De la matriz OVAR a la matriz KOVAR

Las investigaciones en torno a la Matriz OVAR son numerosas y se nutren, principalmente, de las obras publicadas por Michel, Jordan y Fiol pertenecientes a la Haute École de Commerce (HEC) de Francia. La generalización de su uso en Cuba es introducida por el DEADE (Diploma Europeo de Administración de Empresas) y hasta la fecha se emplea, generalmente, como una herramienta asociada al control de gestión y de apoyo al Cuadro de Mando Integral.

Trabajos posteriores, desarrollados por González Hernández & Castillo Coto, 2012; Córdova Fernández, Falconi Lema & Romero Hernández, 2013; Castillo Coto,

Oropesa Varens & Palmero Urquiza, 2016; Ortiz Pérez, Velázquez Zaldívar & Pérez, 2016), recomiendan la confección de un sistema de indicadores para determinar las desviaciones y tomar acciones correctivas. Un estudio más reciente, lo ofrece Aguirre de Lázaro (2017), donde se puede constatar el empleo de esta matriz extendida, a la que se le añaden otras tres dimensiones: plazo, participantes y recursos materiales-financieros; como una variante para lograr un acercamiento a la elaboración de planes de acción e imprimirle un nivel más cuantitativo.

En tal sentido, la Matriz OVAR se presenta como una herramienta de control de gestión, que complementa la implementación de las estrategias planteadas y el logro del

cambio deseado al desagregar los objetivos estratégicos y hacerlos llegar a los responsables de su cumplimiento (Albert Díaz & Hernández Torres, 2010). Por otro lado, la figura 3 muestra como relacionar esta matriz, con la matriz KOVAR, para apoyar el proceso de identificación de los conocimientos necesarios para la ejecución de la estrategia.

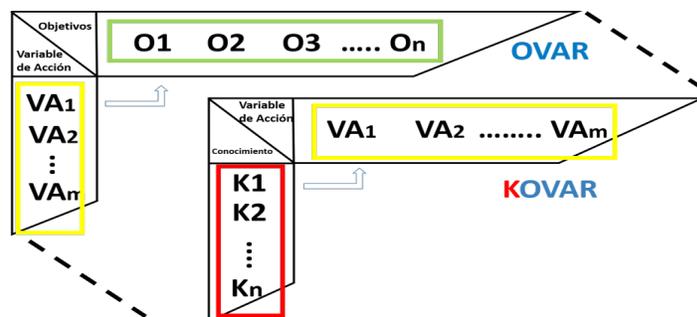


Figura 3. Relación entre matriz OVAR y matriz KOVAR.

*Matriz KOVAR, herramienta para la identificación del conocimiento estratégico*

Macías Gelabert reconoce la variedad de clasificaciones propuestas en la literatura a los procesos de GC (Macías

Gelabert, 2015). En este sentido, Medina Nogueira (2016), define cinco procesos que integran la cadena de valor de la GC: adquirir, organizar, divulgar, usar y medir (figura 4).

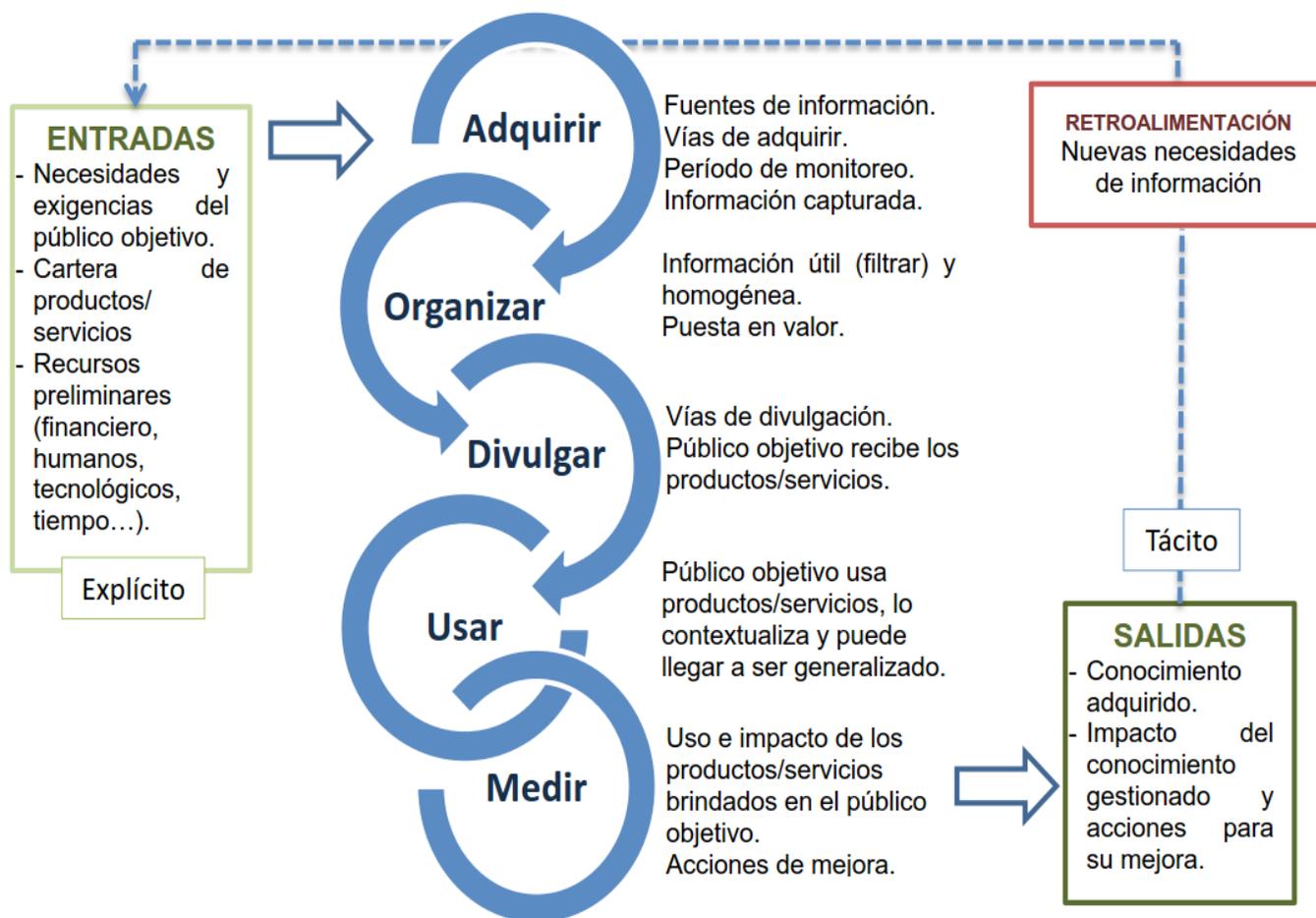


Figura 4. Cadena de valor de la GC.

Fuente: Medina Nogueira (2016).

La identificación del conocimiento tiene como fin principal hacer visible los activos de conocimiento en una organización (Maier, 2007); contempla la definición de la información necesaria y sus posibles fuentes. Forma parte del primer proceso denominado adquirir que resulta la base para determinar los niveles de conocimiento (Artiles Visbal & Pumar Hernández, 2013) y la ubicación, tanto del conocimiento tácito como explícito de la organización, lo que conlleva a que se puedan evaluar sus capacidades y conocer los puntos débiles en relación a sus competencias.

Es un proceso complejo, donde la realización de una actividad o tarea, en un puesto de trabajo, requiere además de conocimientos, de otros elementos como resultan: los valores, las creencias, las ideas, las percepciones y la intuición; muchos de estos de naturaleza tácita que no pueden ser expresados con el mismo nivel de facilidad.

En consecuencia, la utilización de herramientas y técnicas que permitan establecer una cadena de valor efectiva para el conocimiento, en concordancia con los objetivos propuestos por la organización, resulta una necesidad. El desarrollo de la herramienta propuesta consta de las cuatro fases siguientes:

#### *Fase I. Caracterización general de la organización*

Caracterizar el sistema productivo resulta un paso previo y decisivo antes de emprender el diseño o perfeccionamiento de cualquier proceso. La obtención de la información puede ser dada por: la observación, la entrevista, la encuesta y la revisión de documentos. Debe comprender elementos como: orígenes, misión, visión, estructura organizacional y estrategia proyectada. Para su desarrollo se recomienda el uso de las variables definidas por Fernández Sánchez (1993) y fertilizadas por Hernández Nariño, Medina León, Nogueira Rivera, Negrin Sosa & Marqués León (2014).

La idea se resume en escribir una cuartilla que describa el sistema productivo sobre la base de algunas preguntas que den respuesta a las variables, tales como:

1. ¿Cuáles son los límites físicos que separan al sistema productivo del medio externo?
2. ¿Cuál es el entorno que rodea al sistema? Tenga en cuenta: proveedores, clientes, competidores, así como los cambios económicos, sociales, legales y tecnológicos que influyan sobre el sistema.
3. ¿Con qué recursos cuenta el sistema productivo para alcanzar los objetivos? ¿Y qué producto o servicio ofrece?

4. ¿Qué mecanismos emplea el sistema para informarse del grado de cumplimiento y control de los objetivos?

#### *Fase II. Determinación de la estrategia de la organización*

Esta fase parte de un diagnóstico que permita valorar la actividad de la empresa en su aspecto comercial, técnico, económico y financiero. El diagnóstico concluye con un análisis DAFO. Según Ronda Pupo (2007), alcanzar un máximo de objetividad en el diagnóstico, más que una necesidad, es una obligación para lograr una adecuada alineación entre la posición estratégica, los objetivos y las estrategias, lo que redundará en un proceso de dirección con armonía, coherencia e integración.

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

Para la confección de la Matriz OVAR es necesario: caracterizar el sistema productivo objeto de estudio y realizar un diagnóstico de la organización, para plantear o replantear los objetivos estratégicos de la empresa. Estos elementos quedan reflejados en las fases I y II del procedimiento.

En la construcción de la Matriz OVAR se deben tener en cuenta algunas consideraciones, entre las que destacan (Albert Díaz & Hernández Torres, 2006):

1. Los responsables de una parrilla<sup>1</sup> son los que de conjunto con sus colaboradores directos definen las variables de acción que tributan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
2. Los objetivos expresan resultados no acciones y deben ser cuantificables o medibles.
3. Se seleccionan los objetivos más prioritarios, no los rutinarios.
4. Evitar expresar dos objetivos en uno.
5. No confundir objetivo (resultado a alcanzar) y variable de acción (acción, esfuerzo a realizar).
6. Las variables de acción definidas en la parrilla de un superior jerárquico constituyen una guía para la elaboración de los objetivos en las parrillas de los subordinados.
7. Un objetivo del superior jerárquico puede pasar a ser objetivo también de un colaborador adaptado a su ámbito de acción.

La esencia de la confección de la Matriz OVAR radica en la delimitación de responsabilidades en la organización.

<sup>1</sup> Se le denomina parrilla a la matriz que llenan los responsables y sus colaboradores individualmente.

A partir de la información que brinda la estructura organizacional, se construye una matriz para cada nivel de responsabilidad, y sus subordinados directos, que contiene los objetivos estratégicos, las variables de acción y los responsables para su cumplimiento (Figura 5).

objetivos v.a	o1	o2	o3	04	o5	x	y1	y2	y3
va1									
va2									
va3									
va4									
va5									

objetivos v.a	o1	o2	o3	04	o5	y1	z1	z2	z3
va1									
va2									
va3									
va4									
va5									

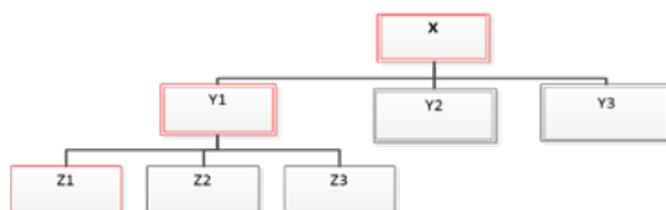


Figura 5. Ejemplo de matriz OVAR para dos implicados de una estructura jerárquica

*Fase IV. Confección de la matriz KOVAR*

En su elaboración se debe considerar lo señalado en la Matriz OVAR. En este caso, se parte de las variables de acción, ya definidas en la matriz OVAR, y se relacionan con los conocimientos necesarios para acometerlas. Cada responsable, coordinador o líder de los procesos elabora su parrilla, y después, se realiza la junta de integración donde se enriquecen las parrillas de cada uno, incluyendo la del director general. El listado de conocimientos se puede obtener a través de entrevistas, encuestas, observación directa al puesto de trabajo, así como del manual de funciones de la entidad.

*Fase V. Implementación de los restantes procesos de la cadena de valor de la Gestión del Conocimiento*

Se desarrollan los restantes procesos de la gestión del conocimiento: organizar, divulgar, usar y medir, en función de los conocimientos identificados para el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Se recomienda, la propuesta realizada por Medina Nogueira, et al., (2018).

Posteriormente, resultará factible el diseño de productos de conocimiento que garanticen eliminar las brechas entre el conocimiento existente y el necesario, como contribución a los planes de capacitación de los trabajadores de la organización.

*Caso de aplicación práctica*

*Fase I. Caracterización general de la organización*

La empresa objeto de estudio es una organización que trabaja por el logro de un mantenimiento de la calidad en la prestación del servicio de almacenaje y conservación de granos y cereales de manera tal, que sea competitivo para satisfacer al cliente; así como la producción de harina integral de maíz y garantizar su inocuidad. Tiene como objeto social: brindar servicios de almacenaje, conservación y refrigeración, así como comercializar materias

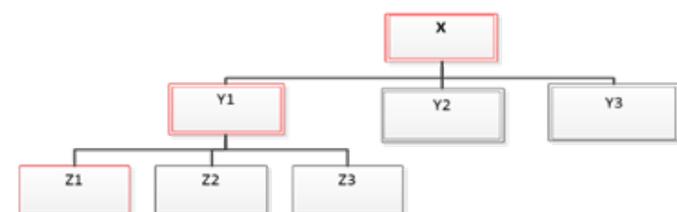


figura 5

OBJETIVOS V.A	O1	O2	O3	04	O5	X	Y1	Y2	Y3
VA1									
VA2									
VA3									
VA4									
VA5									

OBJETIVOS V.A	O1	O2	O3	04	O5	Y1	Z1	Z2	Z3
VA1									
VA2									
VA3									
VA4									
VA5									

primas para la elaboración de alimentos destinados al consumo humano y animal.

La empresa tiene identificado cuatro procesos claves: conservación de granos, comercialización, servicio de refrigeración y producción de Harina Integral de Maíz (HIM).

*Fase II. Diagnóstico de la organización*

El diagnóstico de la organización se realiza a partir de los resultados extraídos de los estados financieros de la organización y, de conjunto con un análisis DAFO, la empresa identifica los elementos internos y externos que permitirán: tomar decisiones estratégicas oportunas, aprovechar las fortalezas para sacar el máximo partido a las oportunidades que ofrece el entorno, y reducir las amenazas detectadas, para corregir o eliminar los puntos débiles detectados.

*Fase III. Confección de la matriz OVAR*

Se realiza una revisión del manual de funciones y entrevistas a los implicados lo que permite ganar en precisiones en los responsables de cada actividad. La herramienta se aplica sobre la base de la estructura organizativa de la entidad. La empresa posee definidos sus procesos y dado el nivel organizativo que se posee, se puede plantear que coexisten los dos tipos de enfoques: funcional y de procesos.

Se parte de la declaración de los objetivos estratégicos. La empresa tiene definido un total de ocho objetivos estratégicos y su dirección general tiene asignada un total de 10 variables de acción para su cumplimiento (Tabla 1).

Tabla 1. Matriz OVAR del Director General.

Objetivos VA	Objetivos								RESPONSABLES								Σ R E S P	Σ O B J	
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	D G	DA	DT	DI	DO	DPD	DCH	DCF			UEBS
VA 1				x					x	x							x	3	1
VA 2	x					x			x				x		x		x	4	2
VA 3	x								x		x		x					3	1
VA 4			x					x	x									2	2
VA 5	x	x						x	x		x							3	3
VA 6								x	x	x		x	x	x	x			5	1
VA 7			x	x				x	x									1	3
VA 8			x	x				x	x									1	3
VA 9			x	x				x	x	x								1	4
VA 10*	x			x	x	x			x							x		2	4
Σ VA	4	1	4	4	1	2	3	4											

Es de destacar que, a medida que se desarrolle la aplicación de la Matriz OVAR en los restantes niveles de la estructura, los objetivos y su cantidad serán una función de los niveles superiores, por tanto, cambian las variables de acción a ejecutar.

El objetivo número 1 (O1) está relacionado con el cumplimiento de los planes producción y comercialización, entre

los que destaca el plan de producción de MIH catalogado como producto estrella en la entidad. En la derivación de los objetivos a los niveles inferiores de la organización se ejemplifica la aplicación de la Matriz OVAR al Director de Operaciones responsable del proceso (tabla 2) y, por tanto, estrechamente relacionado con el objetivo.

Tabla 2. Matriz OVAR del Director de Operaciones.

			RESPONSABLES							
Objetivos VA	O1	O2	DO	Especialista "B" en GC	Especialista "B" en GC	Especialista "B" en GC	Especialista Principal Oficina de la Habana	Especialista Principal Gestión Comercial	Σ RESP	Σ OBJ
VA1	x		x	x	x	x		x	5	1
VA2	x		x	X	x		X		4	1
VA3	x	x	x	X		x			3	2
VA4	x	x	x			X		X	3	2
VA5	x			X					1	1
VA6	x	x	x				x		2	2
VA7		x	x			X			2	1
VA8	x		x					x	2	1
VA9		x	x			X			2	1
VA10	x		x				x	x	3	1
VA11	x		x					x	2	1
Σ	9	5								

La matriz OVAR obtenida muestra que la Dirección de Operaciones tiene un total de 11 variables de acción enfocadas al cumplimiento de los objetivos y el subordinado

que se comporta como responsable o líder del proceso de producción de HIM es la Especialista Principal en Gestión Comercial (tabla 3).

Tabla 3. Matriz OVAR de la Especialista Principal en Gestión Comercial.

					RESPONSABLES					
Objetivos VA	O1	O2	O3	O4	Especialista Principal Gestión Comercial	Responsable del proceso de producción de HIM (EMSIL)	Responsable de los molinos (UEB)	Responsable de los molinos (U/S) (responsable agregado por la especialista)	ΣRESP	ΣOBJ
VA1	X				X	X			2	1
VA2	X				X	X	X	X	4	1
VA3	X				X	X	X	X	4	1
VA4	X				X	X	X	X	4	1
VA5			X		X				1	1
VA6				X	X				1	1
VA7			X		X				1	1
VA8*		X				X	X	X	3	1
Σ VA	4	1	2	1						

En este caso se aprecia la presencia de tres subordinados directos, cuatro objetivos, y un total de ocho variables de acción para su ejecución.

Definidas estas variables de acción se requiere identificar qué conocimiento se necesita para su realización en aras de dar cumplimiento a los objetivos definidos. Los conocimientos requeridos (K1, K2, K3, K4, K5, K6 y K7) son el resultado de la realización de un inventario de conocimiento, complementado en la revisión documental que incluye: el manual de funciones, la ficha de procesos, los expedientes laborales y entrevista a trabajadores. Se ejemplifica para los conocimientos k3 y k4.

**K3.** Conocimientos sobre planificación empresarial y toma de decisiones.

**K4.** Conocimientos sobre logística, cadena de suministro y otras prácticas de gestión para la planificación de actividades de diferentes departamentos.

#### *Fase IV. Confección de la matriz KOVAR*

Con esta matriz se relaciona el conocimiento necesario que permite ejecutar con éxito las variables de acción para el logro de los objetivos estratégicos propuestos (tabla 4).

Tabla 4. Matriz KOVAR de la Especialista Principal en Gestión Comercial.

VA KNOW	VA1	VA2	VA3	VA4	VA5	VA6	VA7	VA8	EPOC	LP	LM
K1	X	X	X		X	X	X		X		
K2	X			X	X	X	X		X		
K3			X		X		X		X		
K4			X	X					X	X	X
K5	X	X	X	X					X	X	
K6	X	X	X					X	X		
K7	X	X	X	X					X	X	

Los resultados obtenidos brindan la base para la comparación entre los conocimientos necesarios y los existentes, así como para el desarrollo de los restantes procesos de la GC, a saber: organizar, divulgar, usar y medir, con la consecuente elaboración de productos de conocimientos, propios y factibles para la organización.

## CONCLUSIONES

Las organizaciones estratégicamente alineadas tienen muchas más posibilidades de cumplir el propósito de su empresa. No obstante, el principal problema de las empresas de hoy radica en lograr concretar adecuadamente sus estrategias. Dos teorías se han desarrollado con fuerza para este propósito: la de Henderson Venkatraman (1989); y la de Kaplan & Norton (1992). Ambas reconocen la necesidad de personas informadas, capacitadas y con el conocimiento necesario para ejecutar los procesos con eficiencia y eficacia.

La Matriz OVAR se presenta como una herramienta de control de gestión, que complementa la implementación de las estrategias planteadas y el logro del cambio deseado. Relaciona los objetivos con las variables de acción y sus responsables; pero no evalúa el conocimiento necesario a poseer para su cumplimiento.

La Matriz KOVAR permite identificar el conocimiento necesario en cada puesto de trabajo para el desarrollo de las tareas asociadas al cumplimiento de los objetivos. Resulta la base para el desarrollo de auditorías del conocimiento, al permitir comparar el conocimiento necesario y el existente, así como desarrollar los restantes procesos de la cadena de valor de la GC y la creación de productos de conocimiento que formen parte del plan de capacitación de los trabajadores de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre de Lázaro, E. (2017). Matriz OVAR Extendida para mejorar la planificación. *Folletos Gerenciales*, 21(1), 49-56. Recuperado de <https://folletosgerenciales.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/download/35/48>
- Albert Díaz, M. E., & Hernández Torres, M. (2006). La matriz OVAR. Herramienta para la implementación y el control estratégico. *Ingeniería Mecánica*, 9(1). Recuperado de <http://www.ingenieriamecanica.cujae.edu.cu/index.php/revistaim/article/download/148/482>
- Albert Díaz, M. E., & Hernández Torres, M. (2010). Sistema de control de gestión para la integración estratégica. *Ingeniería Industrial*, 29(1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433565009.pdf>

- Alfonso Robaina, D. (2007). *Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
- Alharthy, A. H., Rashid, H., Pagliari, R., & Khan, F. (2017). Identification of Strategy Implementation Influencing Factors and Their Effects on the Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1). Recuperado de [https://ijbssnet.com/journals/Vol\\_8\\_No\\_1\\_January\\_2017/4.pdf](https://ijbssnet.com/journals/Vol_8_No_1_January_2017/4.pdf)
- Artiles Visbal, S. M., & Pumar Hernández, M. (2013). Gestión del Conocimiento: Elementos para Mejorar el Proceso de Identificación en las Organizaciones. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 1(2), 32-52. Recuperado de <https://www.upo.es/revistas/index.php/gecontec/article/view/744>
- Blanco Encinosa, L. J. (2017). *Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones para la gerencia*. La Habana: Científico-Técnica.
- Borrás Atiénzar, F., & Ruso Armada, F. (2015). *Capital intelectual: visión crítica y propuestas para organizaciones cubanas*. La Habana: UH.
- Čater, T., & Pučko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal for East European Management Studies*, 15(3), 207-236. Recuperado de <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/84060/1/766454746.pdf>
- Colectivo de autores. (2007). *El ingeniero Industrial en la concepción de los sistemas informativos empresariales*. La Habana: Félix Varela.
- Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17(1), 121-154. Recuperado de <http://www.wiggo.com/mgmt8510/readings/readings7/conner1991jm.pdf>
- Córdova Fernández, C. E., Falconi Lema, H. M., & Romero Hernández, M. I. (2013). *Diseño del sistema de control de gestión de los procesos empresariales de la empresa ensambladora de estructuras metálicas Metalinc SA de la Provincia del Guayas*. Tesis Ingeniería Comercial. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Castillo Coto, A. L., Oropesa Varens, M., & Palmero Urquiza, D. E. (2016). La imbricación de las políticas ambientales en las estrategias de desarrollo territoriales. *Universidad y Sociedad*, 8(3), 31-42. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202016000300004&lng=es&tling=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000300004&lng=es&tling=es)
- Toni, A.F., DeNonino, F., & Pivetta, M. (2011). A model for assessing the coherence of companies' knowledge strategy. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(4), 327-341. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1057/kmrp.2011.36>
- El Assafiri Ojeda, Y. (2018). *Integración de herramientas para la identificación del conocimiento estratégico en la Empresa Nacional de Silos*. (Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas, mención Gestión de la Producción y los Servicios). Matanzas: Universidad de Matanzas.
- Gurowitz, E. M. (2007). The challenge of strategy implementation. Recuperado de <http://www.legaltoday.com/gestion-del-despacho/rincon-de-hildebrandt/the-challenge-of-strategy-implementation-tools-for-turning-your-firms-strategic-plan-into-action>
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1989). Strategic alignment: a process model for integrating information technology and business strategies. Cambridge: Center for Information Systems Research.
- González Hernández, G., & Castillo Coto, A. L. (2012). Una combinación de CMI y OVAR para la implantación de estrategias empresariales: Caso Gerencia SEPSA Cienfuegos. *Universidad y Sociedad*, 4(3), 2218-3620. Recuperado de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/download/358/354/>
- Hernández Nariño, A., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Negrin Sosa, E., & Marqués León, M. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. *DYNA: Revista de la Facultad de Minas*, 81(184), 193-200. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4745367.pdf>
- Jansson, D., & Karlsson, J. (2016). Strategic Alignment and its influence on Purchasers: Propositions for constructing the strategic alignment. Master Thesis. Jönköping: Jönköping University.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - measures that drive performance. *Harvard business review*, 70(7/8), 172-180. Recuperado de <https://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). Alignment: Incrementando los resultados mediante el Alineamiento estratégico en toda la organización. Barcelona: Gestión 2000.
- Lage Dávila, C. (2013). La economía del conocimiento y el socialismo. La Habana: Academia.
- Macías Gelabert, C. R.. (2015). Procedimiento para el desarrollo de la gestión del conocimiento en Empresas Cubanas de Alta Tecnología (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas). Santa Clara: Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Maier, R. (2007). *Knowledge Management Systems Information and Communication Technologies for Knowledge Management*. Berlin: Springer.
- Mankins, M., & Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard business Review*, 2607. Recuperado de <https://hbr.org/2005/07/turning-great-strategy-into-great-performance>
- Martínez Villalba, J. A& Sánchez Muñoz, S. (2018). Generación de Competencias con Base en la Gestión de Conocimiento Científico. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16(2), 1696-4713. Recuperado de <http://www.investigacioniberotorreon.com/wp-content/uploads/2018/06/MART%C3%8DNEZ-Generaci%C3%B3n-de-competencias-con-base-en-la-gesti%C3%B3n-del-conocimineto-cient%C3%ADfico.pdf>
- Medina Nogueira, D. (2016). *Instrumento Metodológico para Gestionar el Conocimiento mediante el observatorio científico*. (Doctor en Ciencias Técnicas Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas).Matanzas:Universidad de Matanzas.
- Montesino, M. (2002). Strategic Alignment of Training, Transfer-Enhancing Behaviors, and Training Usage: A Posttraining Study. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 89-108. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.1015>
- Myler, L. (2012). Strategy 101: It's All About Alignment. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/larrymyler/2012/10/16/strategy-101-its-all-about-alignment/>
- Ortiz Pérez, A., Velázquez Zaldívar, R., & Pérez, M. (2016). *Procedimiento para la gestión integrada de los procesos orientado a la calidad. Aplicación en la universidad de Holguín*. Congreso Universidad, 4(2), 196-210. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/313850509\\_Procedimiento\\_para\\_la\\_gestion\\_integrada\\_de\\_los\\_procesos\\_orientado\\_a\\_la\\_calidad\\_Aplicacion\\_en\\_la\\_universidad\\_de\\_Holguin](https://www.researchgate.net/publication/313850509_Procedimiento_para_la_gestion_integrada_de_los_procesos_orientado_a_la_calidad_Aplicacion_en_la_universidad_de_Holguin)
- Pérez Vallejo, L. M. (2016). *Modelo de Gestión del Cambio Organizacional para la Implementación de la Estrategia Empresarial. Caso de Estudio en Entidades Hoteleras*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias).Holguín: Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
- Ronda Pupo, G. A. (2007). *Dirección estratégica: constructo y dimensiones*. Caracas: Ediciones Futuro.
- Speculand, R. (2006). The great big strategy challenge. *Strategic Direction*, 22(3), 3-5. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/sd.2006.05622caa.001>
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N.(2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business research*, 63(7), 763-771. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/6e3c/1079e3e0cc509e8fb93b43a7cb8d7284723e.pdf>