

La gestión del conocimiento como ventaja competitiva: Estrategia para su empleo en la Cooperativa no Agropecuaria ACERCO

Knowledge management as a competitive advantage: A strategy for its use in the non-agricultural cooperative ACERCO

 **Darian Samá Muñoz**

Universidad Agraria de La Habana Fructuoso Rodríguez Pérez. Facultad de Ciencias Técnicas. Mayabeque, Cuba.

E-mail: sama@unah.edu.cu

 **Viviana Cristina Sánchez Muñoz**

Cooperativa no Agropecuaria de Teneduría y Gestión ACERCO. Secretaria de la Asamblea General de Socios.

La Habana, Cuba.

 **Dasiel Calzadilla Adan**

Universidad Agraria de La Habana Fructuoso Rodríguez Pérez. Facultad de Ciencias Técnicas. Mayabeque, Cuba.

RESUMEN : En la actualidad, las formas de gestión no estatal se enfrentan a un entorno dinámico y de cambios sostenidos. Para enfrentarlos deben apoyarse en su principal activo: el talento humano con que cuentan. De ahí que la gestión del conocimiento se erija como factor clave para añadir y generar valor a la organización. La presente investigación se realizó en la Cooperativa de Primer Grado de Teneduría y Gestión ACERCO y tuvo como objetivo la elaboración de una estrategia que permitiera gestionar el conocimiento en dicha organización. Por su contribución a la calidad y competitividad de la cooperativa dicho propósito resultó pertinente. La investigación tuvo un carácter exploratorio - descriptivo. Fueron utilizados diferentes métodos científicos de los niveles teóricos, empíricos y matemáticos-estadísticos, así como técnicas de investigación, entre las cuales se destacan la encuesta, la entrevista y el análisis documental. Se concibió una estrategia para la gestión del conocimiento con un carácter sistémico, dinámico, flexible, integrado y creativo, la cual se concreta en un conjunto de acciones que podrían contribuir a una adecuada gestión del conocimiento en aras de añadir y generar valor a la organización.

Palabras clave: conocimiento, gestión, competitividad y cooperativa.

ABSTRACT: Currently, non-state management systems face a dynamic environment of sustained change. To address these challenges, they must rely on their greatest asset: their human talent. Knowledge management is therefore a key factor in adding and generating value to the organization. This research was conducted at the ACERCO First-Degree Holding and Management Cooperative and aimed to develop a strategy for managing knowledge within the organization. Given its contribution to the cooperative's quality and competitiveness, this objective was pertinent. The research was exploratory and descriptive. Various scientific methods were used: theoretical, empirical, and mathematical-statistical, as well as research techniques, including surveys, interviews, and documentary analysis. A knowledge management strategy was conceived as systemic, dynamic, flexible, integrated, and creative, which is embodied in a set of actions that could contribute to adequate knowledge management in order to add and generate value to the organization.

Keywords: knowledge, management, competitiveness and cooperative.

Recibido: 17/12/2024

Aceptado: 22/12/2024

Conflicto de intereses: Los autores de este trabajo declaran no presentar conflicto de intereses.

Contribuciones de los autores: **Conceptualización:** V. Sánchez Muñoz, D. Calzadilla Adan. **Curaduría de datos:** D. Samá Muñoz.

Análisis formal: D. Samá Muñoz, V. Sánchez Muñoz, D. Calzadilla Adan. **Investigación:** V. Sánchez Muñoz, D. Calzadilla Adan.

Metodología: D. Samá Muñoz. **Validación:** D. Samá Muñoz. **Escritura - Borrador original:** D. Samá Muñoz. **Escritura-revisión y edición:** D. Samá Muñoz, V. Sánchez Muñoz, D. Calzadilla Adan



Este artículo se encuentra bajo los términos de la licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial (CC BY-NC 4.0).
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



Introducción

El conocimiento es el proceso de asimilación de la realidad, indispensable para el desarrollo intelectual y práctico como producto de la interrelación del individuo con el medio; dentro de un contexto social histórico determinado, añade valor sólo cuando se utiliza (Borroto, 2007; Almaguer et. al, 2009). La información, por otra parte, es la expresión material del conocimiento con fines de uso. Un conocimiento que no se utiliza no se convierte en información y una información que no se asimila, nunca se convierte en conocimiento. Información, Conocimiento y Aprendizaje es teóricamente la propuesta conceptual para una gestión del conocimiento. (Casado, 2020)

En este sentido, la gestión del conocimiento puede definirse como el conjunto de procesos que permiten utilizarlo como factor clave para añadir y generar valor a la organización. Dicho conocimiento contribuye a administrar activos intangibles como la información y experiencias existentes sobre un tema. Igualmente, promueve la captura, almacenamiento, procesamiento y transferencia de este y reúne lecciones aprendidas mediante la aplicación de diferentes sistemas de información y de la gestión documental. Su difusión se asegura mediante la reproducción, la capacitación y la participación en eventos científicos u otros espacios de similar naturaleza.

Según Barrios et al (2017), la gestión del conocimiento requiere el diseño y la apropiación de las herramientas que convierten en productos y servicios las propiedades intelectuales, facilitan y mejoran el flujo y uso del conocimiento tácito y explícito. Promueve la creación, disseminación, intercambio, uso y protección del conocimiento necesario para aumentar la efectividad del desarrollo organizacional.

En la gestión del conocimiento se identifican fuentes internas y externas a la organización [que] con una actitud proactiva de todos los involucrados (...) potencia y fomenta el aprendizaje colectivo, aplicando técnicas de construcción conjunta para evaluar la eficiencia y avance en el tiempo de las herramientas desarrolladas en la creación del conocimiento y [permite] tomar acciones correctivas necesarias para el éxito de los objetivos propuestos (Rubier, 2019).

El presente artículo tiene como objetivo proponer una estrategia de gestión del conocimiento dirigida a la Cooperativa No agropecuaria de Teneduría y Gestión ACERCO.

Materiales y métodos

Fueron utilizados diferentes métodos científicos de los niveles teóricos, empíricos y matemáticos-estadísticos, así como técnicas de investigación, entre las cuales se destacan la encuesta, la entrevista y el análisis documental.

Resultados y discusión

La estrategia que se propone se diseña en función de la necesidad e importancia de contar con una alternativa para mejorar la gestión del conocimiento en ACERCO. Está fundamentada en las líneas estratégicas de la Cooperativa, siendo esto un elemento importante para la consecución de dos de los objetivos estratégicos: alcanzar niveles superiores de competencias profesionales en los asociados que garanticen la calidad de los servicios y establecer líneas de negocios basadas en la innovación que impacten en la calidad de los servicios, y tomen en cuenta las particularidades de los clientes

La definición de la estrategia supone el establecimiento de los principios que la soportan, y garantizan su funcionamiento. Teniendo en cuenta la relación entre los fundamentos y sus funciones, se establecen cuatro principios, los cuales se describen a continuación:

1. Principios

- **Carácter Contextual:** Es aplicable al contexto de la Cooperativa de Teneduría y Gestión ACERCO, a partir de las brechas identificadas en la gestión del conocimiento, de las insuficiencias y limitaciones halladas en la práctica, y como resultado de la experiencia alcanzada.
- **Carácter Flexible:** Brinda la posibilidad de reajustes, en dependencia de los cambios del contexto y por las propias necesidades de los socios involucrados en el proceso o por las que se manifiesten durante su implementación.
- **Carácter Desarrollador:** Centrado en el desarrollo de las potencialidades de los socios y en sus capacidades para progresar. Ambas se proyectan hacia el futuro para contribuir a su crecimiento.
- **Carácter Participativo:** Se considera necesario la implicación activa de todos los socios como decisores de las transformaciones que se generen para lograr altos niveles de compromiso, responsabilidad y bienestar.

2. Misión

Fomentar la gestión del conocimiento en la Cooperativa de Teneduría y Gestión ACERCO en aras de que se favorezca el desarrollo individual y organizacional, y de que tenga un impacto en el servicio brindado.

3. Objetivo

Contribuir mediante un conjunto de acciones secuenciales, sistémicas y desarrolladoras a la gestión del conocimiento en la Cooperativa de Teneduría y Gestión ACERCO.

4. Etapas

• Identificar el conocimiento

Permite que la organización adquiera los conocimientos que le son pertinentes para el desarrollo de sus funciones. En esta fase, se reconoce las lagunas de conocimientos existentes, se tiene dominio de cuáles son las debilidades en este sentido, y se determina hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos y las estrategias de formación o aprendizaje. Igualmente, se identifica las vías y formas de adquirir el conocimiento deficitario para la organización (dentro o fuera). Primero, se identifica los conocimientos claves para la organización, luego se determina en qué medida los tienen, y se trata de cubrir los vacíos identificados a través de adiestramiento, capacitación, contratación de expertos, talleres, según convenga. Es necesario identificar cuáles son los múltiples mercados donde el conocimiento está depositado y de ellos, cuál es el más alcanzable para la institución. El establecimiento de prioridades en la adquisición de conocimientos también forma parte de las estrategias a seguir puesto que ayuda a tener dominio del déficit real y potencial. El análisis continuo del contexto de la organización es preciso para identificar a tiempo los cambios y poder preparar a las personas en consecuencia (competencia, clientes, proveedores, órganos reguladores o fiscalizadores).

Acciones a desarrollar

1. Realizar un levantamiento preliminar de las necesidades de capacitación afines a las demandas de la organización (valorar a partir de otras líneas estratégicas de trabajo, servicios ACERCO, objeto social).

2. Identificar los centros proveedores de información y capacitación afines a las demandas de la organización (insertarse en sus listas de correos, identificar y contactar especialistas, valorar y priorizar según disponibilidad de recursos las opciones a elegir).
3. Distinguir las capacidades adquiridas por los socios que sean afines a las demandas de la organización y a sus necesidades de perfeccionamiento.
4. Participar en eventos recurrentes y de nuevo tipo afines a las demandas de la organización (gestión del conocimiento y estrategias de marketing-publicidad);
5. Crear un sistema de vigilancia tecnológica del entorno en que desarrolla su actividad la organización (técnico-comercial).

- **Desarrollar el conocimiento**

Permite que las organizaciones les incorporen a sus trabajadores la mayor cantidad de habilidades y competencias para cumplir de forma eficaz con su misión, visión y objetivos estratégicos. Se capacita al personal y se evalúa la eficacia de la capacitación adquirida. Se determina qué conocimiento falta para que la organización cumpla sus objetivos y satisfaga las necesidades y expectativas de sus clientes, utilizando para ello mejores ideas y perfeccionando las competencias y habilidades ya adquiridas. Es importante tener cuidado de no incorporar a los trabajadores conocimientos innecesarios, para así optimizar los recursos y obtener resultados satisfactorios.

Acciones a desarrollar

1. Definir las técnicas, prioridades y periodicidad según los flujos de trabajo y servicios.
2. Realizar acciones al interior de la organización (talleres de intercambio u otras modalidades, inserción en el diseño, ejecución y perfeccionamiento de los servicios).
3. Realizar acciones al exterior de la organización (talleres de intercambio u otras modalidades, prestación de servicios, alianzas de trabajo, acuerdos de cooperación con el objetivo de enriquecer el conocimiento adquirido, retroalimentar contenidos e información y validar su uso en los flujos de trabajo y servicios. Por ejemplo, experiencias de formación en Talleres de Transformación, experiencias de incubación.
4. Valorar la realización de otras acciones más eficaces, según las dinámicas de trabajo y servicios de la organización.

- **Compartir el conocimiento**

Útil para distribuir los conocimientos individuales y organizacionales entre todos los individuos de la organización. Se identifica la información que se necesita compartir, por quién y a qué socios. Se reconoce los espacios reales y potenciales para compartir conocimiento: reuniones, conferencias, talleres, asambleas, trabajo en grupos, fiestas, aniversarios. La organización identifica cuáles son pertinentes para fomentar un ambiente de cooperación que propicie compartir los conocimientos. También es preciso determinar si los receptores de conocimiento tienen las habilidades necesarias para la absorción de ese nuevo conocimiento; de no ser así, no amerita compartir un conocimiento que no será comprendido o recepcionado cabalmente.

Acciones a desarrollar

1. Realizar actividades de investigación y producciones científicas relacionadas con la actividad fundamental de la cooperativa.
2. Generalizar las buenas prácticas que impacten en los servicios contables.

- **Usar el conocimiento**

Permite que los conocimientos que ya poseen los trabajadores de la organización se utilicen en función de sus objetivos. Cuando son identificados los conocimientos existentes dentro de la organización, se pueden usar en nuevos productos y servicios para el mejoramiento de

las actividades y procesos, en aras de potenciar un mejor posicionamiento en el entorno. La organización debe identificar y propiciar condiciones de trabajo más favorables en un ambiente de cooperación, de evaluación justa, de trabajo en equipo, de estímulos equitativos y colectivos, de asignación de recursos para que los trabajadores usen y sientan que sus conocimientos inciden en la eficiencia individual y colectiva.

Acciones a desarrollar

1. Diseñar nuevos servicios y herramientas que potencien la mejora de los servicios.
2. Aplicar buenas prácticas en los diferentes servicios que se presten. Ello también permitirá la generalización de los conocimientos.

- **Retención del conocimiento**

Permite dejar anclados los conocimientos dentro de la organización. Al tener identificado y registrado dónde y quién posee los conocimientos se puede trazar estrategias para que este permanezca dentro de la organización. Se realiza, además, una selección de los conocimientos que son de vital importancia para la organización, así como las vías y formas de retenerlos. La organización debe identificar los factores de riesgo que conllevan a la pérdida del conocimiento relevante. De ser así, deben trazarse estrategias emergentes para retenerlo. Las fases de la Gestión del Conocimiento ocurren cíclica y conjuntamente. Los resultados pudieran caducar, y necesitar una nueva medición y valoración. Igualmente, se precisa del desarrollo de nuevas estrategias debido a los constantes cambios del entorno que condicionan los gustos y preferencias de los clientes, así como las tendencias tecnológicas, las competencias, los mercados, los intereses de las partes interesadas.

Acciones a desarrollar

1. Establecer protocolos para obtener la información de cada acción de capacitación recibida por los socios, así como de su socialización. Se identificará a qué línea de trabajo o servicios de la organización se vincula, cómo ha de insertarse, o de qué forma puede resultar provechosa.
2. Elaborar expedientes contentivos de las mejores prácticas de gestión y lecciones aprendidas (positivas y negativas) a partir del conocimiento adquirido y gestionado en la organización.
3. Filtrar, de ser necesario, contenidos a partir de las acciones 1 y 2, y definir aquellos que por su importancia resulten estratégicos para la organización y requieran acciones de confidencialidad y protección (considerar esta política en los estatutos y en el reglamento interno de la organización, punto vulnerable para control y fiscalización).
4. Crear archivos (en formatos digital y papel). Considerar, en lo posible, técnicas de clasificación y almacenamiento de la información que resulten compatibles con herramientas de búsqueda, recuperación, utilización y publicación Ej. Repositorios digitales, utilización de software para gestión de proyectos, centros de información y consulta.
5. Establecer mecanismos de consulta según las necesidades de trabajo y los servicios que brinda la organización.
6. Establecer protocolos para mejoras y actualizaciones.
7. Valorar qué contenidos pueden tributar a la página web u otras formas de publicidad y marketing. (Atender a la acción 3 para considerar otros usos de los contenidos, según los requerimientos de la organización, como publicaciones o exposición de resultados al dominio público y utilización de contenidos que comprometan derechos de terceros).

- **Proteger el conocimiento**

La protección del conocimiento persigue impedir que este patrimonio de la empresa se utilice sin previa autorización. Ello podría provocar confusión en los consumidores y la ocurrencia de prácticas que induzcan a la comisión de errores.

Acciones a desarrollar

1. Considerar a partir de acciones anteriores, en especial la 2 y la 3, vías de protección de activos intangibles, valorando la posibilidad de su registro u otras formas según las características del bien a proteger.
2. Implementar acciones que permitan la gestión de la Propiedad Industrial o Intelectual, en sentido amplio, según la metodología establecida en el país.

Conclusiones

La estrategia propuesta para gestionar el conocimiento en ACERCO está coherentemente relacionada con las líneas estratégicas de la institución. Dicha estrategia consta de seis etapas: identificar, desarrollar, compartir, usar, retener y proteger el conocimiento, las cuales fueron implementadas, parcialmente. Se elaboró un plan de acciones basado en la Misión y el Objetivo general de la estrategia que puede contribuir de manera decisiva a consolidar el trabajo de la institución.

Referencias bibliográficas

- Almaguer Riverón, C. D, Pierra Conde, A. (2009). La gestión del conocimiento para la gestión de los riesgos de desastre desde la perspectiva del desarrollo local en el municipio de Moa: un proyecto en desarrollo. DELOS Desarrollo local sostenible, vol. 2 no. 6 <http://www.eumed.net/rev/delos/06/arpc.pdf> 29/06/2017 14:31
- Barrios Hernández, K., Olivero Vega, E., Acosta Prado, J. C., Meñaca Guerrero, I., Cazallo Antúnez, A. M., Medina Carrascal, H. J., Hernández Ariza, O. (2017)., Gestión del conocimiento y capacidad de innovación. Modelos, Sistemas y Aplicaciones. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar
- Boroto, M. J. (2007). La Gestión Del Conocimiento En La Nueva Economía. Algunos Apuntes. *Ciencia En Su PC*, 5, 30-40.
- Rubier, D. (2019). La incidencia de la gestión del conocimiento en el éxito de las organizaciones. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(3), 392-405. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/269>
- Secundo, G., Del Vecchio, P., Dumay, J., y Passiante, G. (2017). Intellectual capital in the age of Big Data: establishing a research agenda. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 242-261. <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2016-0097>
- Casado, J. M. (2020). *Más allá de la gestión tradicional del conocimiento*. 2.C Consulting. <https://www.dosc.es/2020/01/30/mas-alla-de-la-gestion-tradicional-del-conocimiento/>
- Suárez, C. E. M., Romero, C. A. B. (2023). Gestión del conocimiento en instituciones de educación superior: una revisión sistemática. https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/2476/1/Articulo_14_Horizontes_N26V6.pdf
- Valbuena Antolínez, S., & Sánchez Cárcamo, R. A. (2024). Gestión del conocimiento, capital intelectual y educación: análisis bibliométrico 1999-2023. *Revista Universidad y Empresa*, 26(47). http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-46392024000200010&script=sci_arttext
- López-Gómez, A., Haro-Sarango, A., & del Carmen Gómez-Romo, M. (2024). Gestión del Conocimiento: Un Estudio Cienciométrico. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA*, 11(02). <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/download/3576/2744>
- Riascos-Erazo, S. C., & Aguilera-Castro, A. (2024). Innovación, madurez de la gestión del conocimiento e Industria 4.0: mirada en las pymes colombianas. *Journal of technology management & innovation*, 19(1), 29-39. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-27242024000100029&script=sci_arttext&tlng=en

- Bravo, K. N. A., Zambrano, V. R. J. (2024). Gestión del conocimiento y competitividad empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 10(3), 1657-1676. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/download/4001/8328>
- Weingärtner Reis, I., Romeiro, A. E. (2024). Gestión del conocimiento aplicado: transformación digital y comunidades de prácticas. *Estudios de la Gestión*, (15), 9-27. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/egestion/n15/2661-6513-egestion-15-00009.pdf>
- Hernández, B. L. S. (2022). Gestión del conocimiento y sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro: revisión de literatura. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(3), 732-748. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8586714.pdf>