

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES GERENCIALES

KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR THE STRENGTHENING OF MANAGERIAL SKILLS

Diana Del Pilar Baracaldo Martínez¹

Katerine Lizeth Gómez Balanta²

Oscar Iván Jara Buitrago³

Resumen

El objetivo de este artículo es comprender la influencia de la gestión del conocimiento en el fortalecimiento de habilidades gerenciales. Se realizó una revisión bibliográfica de 35 autores, a partir de la cual se destacan 7 factores claves en común, en la implementación de modelos de gestión, como: información, aplicabilidad, construcción de conocimiento, trabajo colaborativo, cultura organizacional, transferencia del conocimiento y tecnología. Adicionalmente se identificaron habilidades gerenciales que se deben fortalecer, principalmente el liderazgo inspirador, pensamiento estratégico y comunicación. Este análisis permitió concluir que, en la implementación de modelos de gestión del conocimiento, se desarrollaron procesos meta cognitivos, que involucran el desarrollo de habilidades gerenciales tanto a nivel técnico, como a nivel interpersonal, al igual que el desarrollo de estrategias orientadas al aprendizaje basado en problemas el cual fortalece las competencias directivas. A su vez se identificó la importancia de

¹ Psicóloga. Director of Human Resources. Mountain Roses. Madrid Cundinamarca. Colombia.
dbaracaldo5@estudiantes.areandina.edu.co

² Administrador de Empresas. Cardboard Logistics Coordinator. Banacol. Urabá Antioquia. Colombia.
kgomez72@estudiantes.areandina.edu.co

³ Ingeniero Industrial. Professional senior 2. Colpensiones. Envigado Antioquia. Colombia
ojara2@estudiantes.areandina.edu.co

continuar investigando y definiendo estrategias de capitalización del conocimiento tácito, como ventaja competitiva en una organización.

Palabras clave: Gestión, Conocimiento, habilidades, gerenciales, Tácito.

Abstract

The objective of this article is to understand the influence of knowledge management in the strengthening of managerial skills. A bibliographic review of 35 authors is carried out, from which 7 key factors in common are highlighted, in the implementation of management models, such as information, applicability, knowledge construction, collaborative work, organizational culture, knowledge transfer and technology, in addition, managerial skills that must be strengthened were identified, mainly inspiring leadership, strategic thinking and communication. This analysis allows us to conclude that, in the implementation of knowledge management models, metacognitive processes were developed, which involve the development of managerial skills both at a technical level and at an interpersonal level, as well as the development of learning-oriented strategies based on in problems, it strengthens managerial skills. At the same time, the importance of continuing to investigate and define strategies for capitalizing on tacit knowledge was identified as a competitive advantage in an organization.

Keywords: Management, Knowledge, Knowledge, skills, managerial, Tacit.

Introducción

En un mundo globalizado, con una dinámica de cambio permanente, exige a las organizaciones estar a la vanguardia, y ser cada vez más competitivas, con la capacidad para brindar soluciones rápidas y contundentes frente a las exigencias del mercado, para ello el conocimiento y su gestión se convierten en un factor diferenciador en la sostenibilidad de las organizaciones.

La gestión del conocimiento puede concebirse como una herramienta indispensable, en la estrategia empresarial, para hacer de su uso procesos más eficientes, donde se hace

necesario capitalizar el conocimiento y las experiencias, generadoras de aprendizaje, que mejoren y cualifiquen, el alcance de los colaboradores en la contribución de ventajas competitivas, convirtiéndose de esta manera en uno de los activos intangibles más rentables. (Cuello et al., 2020).

Para Hernández y Calderón, citado por (Sottosanto, 2020), la gestión del conocimiento puede comprenderse desde dos enfoques, la economía de la innovación y la economía de las competencias, donde el conocimiento permite realizar procesos, de análisis, interpretación, para la cocreación de nuevo conocimiento y o la solución de problemas.

Las habilidades gerenciales se definen como las capacidades, conocimientos, competencias, que un líder debe desarrollar, para lograr que los equipos de trabajo alcancen los objetivos, de manera eficiente, garantizando el cumplimiento de la misión y visión de la organización. (Solís, 2020).

En este sentido, el objetivo de este artículo es comprender la influencia de la gestión del conocimiento en el fortalecimiento de habilidades gerenciales, a través de un análisis de fuentes de información científicas, que permitan precisar mejores estrategias de implementación y utilización adecuada del conocimiento por parte de los gerentes en sus organizaciones.

Problema

El conocimiento siempre ha estado presente desde los inicios de la civilización, cada era ha buscado la forma de acceder al mismo de acuerdo a sus recursos y herramientas, podemos observar cómo antes de la llegada de la era digital, el conocimiento y la información eran de acceso limitado, no existían herramientas eficientes para el manejo, acumulación de datos, y gestión de los datos, estas herramientas eran manuales lo que implicaba mayor tiempo y esfuerzo para el análisis de la información, la cual no siempre era confiable. (Martínez, 2019)

Con la globalización, los avances tecnológicos, y las economías emergentes, el conocimiento toma más fuerza y relevancia en los resultados sostenibles de las organizaciones, dado que este se percibe actualmente como un recurso intangible que permite interpretar el contexto trascendiendo a la acción. La gestión del conocimiento atribuye ciertas características en el uso adecuado del mismo, la creación, el almacenamiento, la transferencia y aplicación se convierten en factores de éxito. (Arraya et al., 2019).

La capacidad de liderazgo de las organizaciones influye en la implementación y gestión del conocimiento, hay un mejor aprovechamiento de los recursos, definición de estrategias innovadoras, entre otros, de tal forma que el rol gerencial ocupa un papel protagónico en el desarrollo de empresas de alto nivel, a través de un liderazgo empoderado en la gestión del conocimiento. (Sayyadi, 2019).

Actualmente, la mayoría de las empresas cuentan con información y conocimiento, sin embargo, su implementación y gestión puede llegar a ser ineficaz, convirtiéndose en una dificultad, capitalizar y optimizar la implementación de modelos de gestión del conocimiento en todos los niveles de la organización. De tal forma que vale la pena preguntarse. ¿Cómo influye la Gestión del conocimiento en el fortalecimiento de habilidades gerenciales? Las organizaciones necesitan gerentes capaces de liderar procesos de innovación y desarrollo a través de la gestión de del conocimiento, con metodologías claras, ligeras y de fácil comprensión. (Sadq et al., 2020).

Algunas de las organizaciones presentan dificultades en la implementación de modelos de gestión del conocimiento, debido a que no se tienen en cuenta como bases principales, la gestión documental, la gestión de la información, el uso de tecnologías y el direccionamiento del recurso humano, como procesos interdependientes. (Triana et al., 2018)

La gestión del conocimiento posibilita el desarrollo de habilidades gerenciales entendidas como destrezas, talentos, conocimientos que forman parte del capital humano de las organizaciones. (Villanueva et al., 2020).

La Gestión adecuada del conocimiento permite ventajas competitivas, posicionamiento en el mercado, optimizar el desempeño, mejorar los estándares de calidad y el desarrollo de un capital intelectual como parte de la cultura organizacional. (Anjaria, 2020)

Objetivo General

Comprender la influencia de la gestión del conocimiento en el fortalecimiento de habilidades gerenciales.

Objetivos Específicos

Precisar mejores estrategias de implementación y utilización adecuada del conocimiento por parte de los gerentes en sus organizaciones.

Identificar las habilidades que debe fortalecer un gerente en la implementación de un modelo de gestión del conocimiento.

Justificación

La importancia de poder manejar el conocimiento de manera correcta se debe a que por ser un recurso fundamental del ser humano y que no tiene límites, puede llevar al éxito de las organizaciones al convertirlas en competitivas, eficientes, innovadoras y sostenibles. Además de permitirles reaccionar de manera oportuna ante cualquier cambio que se dé dentro del transcurso normal de su funcionamiento, tanto en factores internos como en externos, aunque estos últimos a veces no puedan ser controlados voluntariamente, pero si, con un buen modelo de gestión del conocimiento la capacidad de reacción será mucho más efectiva. (Rubier, 2019)

Esta revisión es pertinente para al análisis de la problemática que implica comprender las dificultades e ineficiencias, en la gestión del conocimiento, ya sea por desconocimiento de los gerentes en una adecuada implementación, o por no contar con las habilidades que se deben desarrollar para implementar modelos de gestión.

La gestión del conocimiento es un factor relevante desde cualquier punto de vista, pero para este caso, es el fortalecer todas esas habilidades que un gerente debe desarrollar para

llevar una sinergia con sus equipos de trabajo dentro de las organizaciones, desde lo teórico hasta lo creativo, llevando las empresas a otro nivel, competitivamente hablando. (Viveros, 2019)

El impacto que generan los modelos de gestión del conocimiento, es decir, la creación, adquisición, intercambio y aplicación de este, en lo social, económico y hasta ambiental, se constituye un factor positivo y ganador para las organizaciones. Si bien los gerentes, que son los que lideran procesos, deben adquirir destrezas y habilidades para gestionar correctamente sus organizaciones, el hecho de fomentar la gestión del conocimiento a todos participantes en una organización, es decir, los empleados, facilita a los gerentes la toma de decisiones que favorezcan la sostenibilidad e innovación a través del intercambio de ideas dentro de los mismos grupos de trabajo de la organización. (Abbas, 2019)

En efecto, la gestión del conocimiento y las habilidades gerenciales deben ir ligadas entre sí, no solo es la importancia de tener conceptos, ideas, propuestas y estrategias claras, sino que a través de estas habilidades se tenga un liderazgo ecuánime. Por eso la realización de este trabajo. Donde se demuestra a través de distintos autores que es necesaria la gestión del conocimiento para fortalecer y desarrollar habilidades gerenciales. Las buenas prácticas y habilidades de un líder dependen del buen desarrollo de estrategias y metas organizacionales, logrando mayor productividad y generando destacar sus organizaciones en términos de competitividad. (Martinkiene, 2019)

Antecedentes

El conocimiento ha prevalecido desde los inicios del hombre, quien, por la necesidad de sobrevivir, se vio obligado a explorar el mundo y a su vez construir conocimiento a través de la innovación, y creatividad. Ahora bien, en las organizaciones después de la segunda guerra mundial, se comienza a dar mayor valor al conocimiento, promoviendo aprendizajes desde lo experiencial, en búsqueda de ganar eficiencias y productividad. (Pérez, 2016).

A lo largo del tiempo, las organizaciones introducen términos como la sociedad de la información, que da un mayor peso y relevancia al rol que juega el conocimiento, en el contexto empresarial, reconociendo este mismo como un recurso que genera ventajas competitivas, y que por ende debe formalizarse a través de canales de comunicación y entrenamiento, que permitan que las organizaciones utilicen al máximo el conocimiento del que ya son poseedoras. (Pojuán, 2015).

Con la globalización se abren las puertas a la era del conocimiento, permitiendo la accesibilidad de la información de forma rápida y en grandes cantidades. Surge entonces la necesidad de transformar la información en un capital intangible a través de la Gestión del Conocimiento como uno de los principales medios para la construcción de una cultura organizacional, orientada al éxito y la sostenibilidad. Estudios se han encargado de investigar la correlación entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento, encontrando que la primera debe tener bases que inspiren, la apertura para romper paradigmas y construir nuevos aprendizajes. También se encontró que el liderazgo y la comunicación se constituyen en factores claves para el direccionamiento en la implementación de modelos de gestión del conocimiento. (Lindarte & Guerrero, 2016).

Así las cosas, se entiende que las personas se convierten en las responsables, de garantizar los resultados de una organización, dando espacio a los trabajadores del conocimiento, que se conforman por colaboradores de alto desempeño con competencias muy desarrolladas que son los artífices de garantizar el cumplimiento de los objetivos y de los cuales se debe apropiarse y trascender sus conocimientos, habilidades y competencias, de tal forma que las organizaciones en los últimos años, enfocan sus esfuerzos, en la capitalización del recurso humano convirtiéndose este en un actor principal, en la construcción, divulgación, creación y transformación del conocimiento. (Lendzion, 2015).

Se ha identificado que la transferencia del conocimiento juega un papel preponderante, en la innovación y el desarrollo de productos del área de la tecnología, para lo cual es necesario que se fortalezcan habilidades individuales y de equipo, que permitan el desarrollo creativo y la utilización del conocimiento que se tiene del contexto externo e interno de la organización. Para lo cual se sugiere como estrategia en la transferencia del conocimiento, crear espacios de participación integrados, interdependientes, e interdisciplinarios que permitan una visión sistémica y constructiva del conocimiento, generando así ventajas competitivas de impacto. (Lindblom & Martins, 2022).

En Colombia se han realizado investigaciones en diferentes ciudades del país, encaminadas al análisis de la gestión del conocimiento en empresas Pymes, en una de estas investigaciones se pudo evidenciar, que en las empresas en las cuales se realizó el estudio de investigación, hay una interiorización en algunos conceptos relacionados con la gestión del conocimiento, que hacen referencia al desarrollo de habilidades, competencias, y el análisis de las organizaciones desde diferentes perspectivas de mejora continua; sin embargo, se hallaron dificultades para una adecuada implementación de modelos de gestión del conocimiento, encontrándose una inadecuada adaptación y asimilación de nuevas tecnologías, ausencia de directivos con habilidades gerenciales, capitalización del conocimiento entre redes empresariales, visión estratégica, y escasa inversión para innovación y desarrollo. (Domínguez et al., 2018).

Otros estudios muestran una relación directa entre la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, identificándose que los colaboradores en las organizaciones tienden a oponerse a nuevas formas de hacer las cosas, dado que se sienten inseguros. La falta de conocimiento o ausencia de ciertas habilidades, obstaculizan, afrontar el cambio y fortalecer la gestión del conocimiento, es decir que, controlando este tipo de variables, en la implementación de un

modelo de gestión del conocimiento, la adaptación puede darse con más fluidez, oportunidad y efectividad. (Levy, 2021).

Existen diferentes modelos para implementar la gestión del conocimiento, sin embargo, es importante destacar la articulación que debe imperar entre la gestión del conocimiento y las competencias de quienes hacen su ejecución.

Las organizaciones deben contar con líderes inspiradores, que movilicen la participación, generando escenarios de confianza para poder expresar el conocimiento que se genera al interior de la organización y el cual no es visible para todos. Por diferentes razones, no todos los colaboradores están dispuestos a compartir su conocimiento, un modelo de gestión del conocimiento - competencia, estimula el trabajo colaborativo y parte de la idea, que para que un colaborador comparta, transfiera y construya conocimiento, debe estar contenido en un ambiente de confianza, debe creer en su organización, de tal forma que las competencias y habilidades de los líderes facilitan o entorpecen la gestión del conocimiento. (Lindblom & Martins, 2022).

Estudios recientes refieren que, en la actualidad, los líderes de proyectos, con habilidades duras y blandas y hacen uso del conocimiento teórico y analítico, tienen mayor facilidad para resolver problemas complejos utilizando la creatividad y la innovación. (Amoah & Marimon, 2021).

Marco Teórico

La gestión del conocimiento, es un concepto que ha sido intervenido ya hace unos años, por lo cual es necesario retomar a Nonaka, como uno de los principales autores en abordar dicho concepto, Nonaka sugiere, que el conocimiento no es una verdad absoluta, es un proceso que está basado en las percepciones del mundo, las interacciones de los individuos, con la sociedad, sus experiencias en el ámbito laboral, personal y familiar, por el contrario, la información es el cúmulo de datos, que maneja una organización. Así las cosas, la gestión del conocimiento, involucra hacer el uso de la información, transformándola y haciéndola útil en la organización,

difundiéndolo como parte de la cultura organizacional. Según este autor el conocimiento se da de dos formas, el conocimiento tácito, que hace referencia, al conocimiento invisible, que no tiene ningún tipo de formalidad, el cual es generado por la experiencia del individuo, a través de sus aprendizajes y creatividad. (Nonaka, 2005)

El conocimiento explícito está enmarcado en un contexto formal, y las organizaciones pueden divulgarlo con mayor facilidad, este tiene en cuenta datos y hechos, informes, y al igual que en las políticas, reglamentos y manuales de gestión en las organizaciones. (Arantes et al., 2021).

Por otro lado, Acevedo et al., (2020), en su artículo, refieren tres estrategias en la implementación de la gestión del conocimiento, basadas en los postulados de Nonaka, describe la relevancia que tiene la construcción de mapas de conocimiento como una estrategia, enfocada en explicitar el conocimiento crítico y operacional de los equipos de trabajo, la segunda hace referencia a las páginas amarillas encaminadas a la construcción de una base de datos de profesionales con competencias específicas, fomentando así, el trabajo colaborativo al interior de la organización y aprovechamiento de todos los conocimientos de sus integrantes, y por último el fortalecimiento de los procesos internos desde la dimensión ontológica, propiciando encuentros de intercambio de saberes, fortaleciendo así la construcción y legitimización del conocimiento.

Otros modelos de gestión del conocimiento utilizados en la actualidad, plantean la importancia, que los colaboradores tengan el conocimiento claro y asegurado, en este proceso intervienen variables, como lo son el liderazgo, la cultura de la organización, las tecnologías que adoptan las compañías y la medición. La integración de estas variables impulsa para que las salidas de información sean rápidas y oportunas, si bien, por un lado, el colaborador desde su conocimiento individual está llamado a expandir su conocimiento al colectivo de la organización,

para ello necesita que la misma adopte los recursos e infraestructura para facilitar el proceso. (Villasana et al., 2021).

La gestión es entendida como la capacidad de lograr que los objetivos se cumplan en las diferentes etapas que abarca el conocimiento, ahora bien, gestión del conocimiento supone entonces el abordaje de las siguientes etapas, instauración, transmisión, acumulación, aplicabilidad y uso del conocimiento, convirtiéndose este en un capital intelectual. (Balmori, 2012, como se citó en candela, 2020).

Se observa que, gracias a la gestión del conocimiento, se logran engranar diferentes variables, desde la vida cotidiana, como en las organizaciones. Los distintos enfoques, modelos, y conceptos ya establecidos, los cuales apoyan la articulación del conocimiento en el entorno empresarial. Uno de ellos es el enfoque socio formativo para el desarrollo social sostenible, a través de unas buenas bases formativas dentro y fuera de las organizaciones, se genera una cultura de cambio positiva, en donde los seres humanos son capaces de enfrentarse a situaciones cambiantes en la sociedad, a nivel económico y ambiental.

La gestión del conocimiento, según el modelo, busca formar personas integrales y gerentes con capacidades de actividades de direccionamiento, planeación, ejecución y socialización en un contexto de trabajo colaborativo. Con esto se logra un desarrollo sostenible.

Desde el enfoque socio formativo, el reto es aprender a gestionar con calidad el conocimiento y tener una actuación flexible en todos los ámbitos de la vida. La adaptabilidad es el contexto del ahora, en las organizaciones juega un papel fundamental la adaptación a los cambios en los procesos, políticas y demás factores internos y externos que no se pueden controlar, pero que obligan a desarrollar habilidades a través de la gestión del conocimiento para poder enfrentarlas. (Merlo, 2020).

El modelo Wiig, es un modelo que resalta el proceso de creación, codificación y aplicación del conocimiento para la resolución de problemas, utilizando las experiencias prácticas existentes. De esta manera se hace énfasis en que el uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) son muy importantes a la hora de almacenar cantidades grandes de información, que faciliten su gestión diaria, además permite procesos colaborativos, distribuir mejor las tareas y de esta manera reducir los tiempos en los procesos, volviéndolos más eficientes. Las TIC son un complemento perfecto dentro de la gestión del conocimiento, por lo cual se convierten en herramientas muy útiles para todas las personas que participan de ella, pero sobre todo sus directivos que además de contar con unas habilidades particulares para gerenciar, cuenten con herramientas tecnológicas que le faciliten el control dentro de su organización. (Casañola et al., 2021).

La teoría de gestión de la creatividad hace referencia al uso de la información, desde tres escenarios, el primero, concibe la necesidad incipiente, en la absorción de la información, que se encuentra, en los datos, las estadísticas, y la ciencia. El segundo es la depuración de la información inservible, como los datos incorrectos, informes falsos, lo cual permite, la adquisición de un conocimiento lucrativo. Y por último el empleo del conocimiento lucrativo a través de equipos interdisciplinarios en la generación de estrategias de innovación y desarrollo. La aplicación de esta teoría se hace evidente en el desarrollo de vacunas contra el covid - 19, en un corto tiempo. (Vuong et al., 2022).

Cuando se habla de gestión del conocimiento, es importante identificar los actores principales que contribuyen al éxito de su implementación. La gerencia del conocimiento es un concepto que abarca la importancia, que tiene los líderes de las organizaciones, para posibilitar el aprendizaje desde todos los niveles de la organización e involucra procesos tendientes al alcance de esos objetivos, como son: pensar, comprender, distinguir, seleccionar, argumentar y encontrar la aplicabilidad eficiente del conocimiento, que permita desarrollar competencias, que

aborden el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la toma de decisiones.(Reyes & Aular, 2018).

Los autores plantean que las empresas, sin importar la actividad que desarrollen, están obligadas a implementar el conocimiento como parte de sus procesos de gestión y este conocimiento, es el que indica la estrategia, con la que cuenta cada organización para poder actuar en la competencia, desarrollando su capacidad para administrarlo. (Agudelo & Ceballos, 2018).

El aprendizaje basado en problemas, se ha utilizado como un método innovador en la adquisición del conocimiento, fortaleciendo las habilidades y competencias para la gestión. El aprendizaje basado en problemas es usado sobre todo en sector educativo, el cual orienta sus esfuerzos, en la apropiación del conocimiento base, que continúa con la pericia de la gestión, y el desarrollo de competencias directivas. Este aprendizaje facilita la retención de información, mejora las habilidades de comunicación y un interés genuino por construir a través de la indagación. (Burgues et al., 2018).

El desarrollo de habilidades gerenciales, causa un impacto muy positivo sobre las organizaciones, les ayuda a los gerentes a dar instrucciones más precisas para la solución de problemas, generando asertividad en sus decisiones. A medida que se genera más habilidad para dirigir una organización, hay mayor empoderamiento de cada uno de los miembros de la organización. Estas habilidades gerenciales comprenden tres tipos: Técnicas, relaciones humanas y habilidades conceptuales.

Las habilidades técnicas se refieren a las adquiridas a través de los sistemas y procesos que son necesarios para la elaboración de un trabajo. Las de relaciones humanas son aquellas que se necesitan para trabajar con otras personas. Entendiendo que se tienen diferentes tipos de personalidades y posturas frente a algún tema, es la habilidad para inspirar cooperación, confianza y lealtad, mientras que la habilidad conceptual es la capacidad cognitiva de ver la

empresa como un todo y la relación entre las partes que la componen. (Barinua & Olatokunbo, 2022).

Una de las principales habilidades de los gerentes está dada por la capacidad de obtener conocimiento, asimilarlo y transferirlo, lo que genera un avance en las habilidades de dirección, fortaleciendo, y generando un mejor desarrollo de estrategias en pro de la productividad. (Ali & Anwar, 2021).

Como lo siguieren Carreras & Arroyo, (2018) en su artículo; las habilidades gerenciales son fundamentales para poder fomentar la innovación en una organización, dado que la capacidad técnica no es suficiente para poder llegar a la eficacia, sino que también se deben tener en cuenta las habilidades interpersonales en los diferentes estilos de aprendizaje que permiten desarrollar competencias de liderazgo para volverlos competitivos en el mercado.

Adicionalmente, a lo anterior menciona que el valor de la estrategia en una competencia procede del progreso de la habilidad gerencial para poder interponerse en un mercado competitivo y complejo para producir el equilibrio que se espera en el sistema. Los cambios que hoy en día sufren las empresas afectan la operación de los colaboradores, de allí surge la necesidad de contribuir a los resultados de la organización por medio de la capacidad adquirir lo mejor de los trabajadores, favoreciendo a su complacencia profesional, por lo que se hace relevante que los gerentes de hoy en día estén dispuestos a apoderarse de estos desafíos por medio del desarrollo de habilidades en lo que les corresponde su labor en cada empresa.

Resultados

A partir de la revisión de 35 referencias bibliográficas se encontraron 7 factores de convergencia en cuanto a la implementación de modelos de gestión del conocimiento, como lo muestra la (Tabla 1).

Tabla 1 Factores Comunes en la Implementación de Modelos de Gestión del conocimiento

Factor Común	Numero De Documentos	Porcentaje
Datos e Información	12	34%
Aplicabilidad	11	31%
Construcción de Conocimiento	11	31%
Trabajo Colaborativo	10	28%
Cultura Organizacional	9	26%
Transferencia del Conocimiento	9	26%
Tecnología	8	22%

Fuente: elaboración propia.

La implementación de un modelo de gestión del conocimiento, parte de tener la información y datos confiables para la organización, Casañola hace sus aportes, dando relevancia a la manera eficiente de almacenamiento y accesibilidad de la información, por su parte Vuong, ratifica la necesidad de depurar la información inservible, autores como Candela, Lendzión, refieren que el conocimiento por sí solo no genera utilidad, si no se tiene una aplicabilidad para el desarrollo empresarial, por su parte Agudelo, Burgos, Sottosanto, concuerdan con la necesidad de construir conocimiento a partir del que se tiene abriendo paso a la innovación. El trabajo colaborativo facilita la implementación de estrategias, Ali fortalece este concepto, involucrando a la gerencia como principal responsable. Otros autores refuerzan, que el conocimiento se convierte en capital intangible en la medida que pueda ser transferido, utilizando tecnologías eficientes, enmarcados dentro de una cultura organizacional.

Si bien se encontraron convergencias en los modelos y estrategias planteadas, estas denotan un abordaje, hacia el conocimiento explícito y formal, como lo sugiere Nonaka Y Arantes, sin embargo, no se identificaron, con mayor profundidad, estrategias dirigidas a la intervención del conocimiento tácito y su posicionamiento en el ámbito de la organización, el autor Villasana refuerza la importancia, de que el individuo comparta su conocimiento a toda la organización.

Otra de las similitudes que se encontraron en algunos autores, como Merlo, coincide con la dificultad que viven las empresas, para asumir una postura de cambio, que permita la asimilación de nuevos conocimientos, tecnologías, estrategias, en la implementación de modelos de gestión del conocimiento.

En la literatura se pudo observar, a nivel general, que las habilidades gerenciales de mayor relevancia, utilizadas en la implementación de modelos o estrategias de gestión del conocimiento, son el liderazgo inspirador, pensamiento estratégico, comunicación, toma de decisiones, adaptabilidad al cambio, apropiación del conocimiento.

Discusión de Resultados

La gestión del conocimiento cumple una función fundamental en el grado de competitividad de las organizaciones, (Cuello et al., 2020), esta revisión pretendió comprender la influencia de la gestión del conocimiento en el fortalecimiento de habilidades gerenciales. Para dar respuesta al planteamiento del problema, se evidenció, que, al implementar modelos de gestión del conocimiento, se desarrollaron procesos metacognitivos que involucran el desarrollo de habilidades gerenciales. La implementación de un modelo sugiere que los líderes de la organización se pregunten, qué problemas se pueden resolver al gestionar el conocimiento, y que aspectos son relevantes para desarrollo exitoso del mismo. Plantear situaciones de aprendizaje basado en problemas fortalece aún más las competencias directivas. (Burguess et al., 2018).

Según la revisión de la literatura se encontró una correlación entre la cultura organizacional y la implementación de modelos de gestión del conocimiento. Es imperativo que exista una coherencia desde los objetivos estratégicos, la misión y visión de la organización, con la implementación de modelos de gestión del conocimiento, de esta forma los modelos o estrategias que se implementen, se adaptan a la cultura, validando los factores en que se da y construye conocimiento. Los gerentes son los principales inspiradores para que esta articulación

se dé. (Solís, 2020). Esta mirada integral fortalece habilidades gerenciales blandas y técnicas. (Barinua & Olatokunbo, 2022).

Uno de los objetivos principales de la gestión del conocimiento, está orientada a desarrollar la innovación y creatividad. Sin embargo, durante la revisión, se reveló que existen vacíos para definir de forma detallada estrategias que permitan hacer visible el conocimiento tácito, (Nonaka, 2005). Ese conocimiento que se construye con la interacción informal de los individuos y que está cargado de ingenio y de soluciones novedosas. Los gerentes deben identificar como los colaboradores perciben la gestión del conocimiento y así poder definir estrategias asertivas para capitalizar el conocimiento.

Los colaboradores de las empresas necesitan de ambientes y espacios generadores de confianza, que brinden seguridad y reconocimiento en el intercambio de saberes. (Lindblom & Martins, 2022). Se abre entonces un campo de investigación, orientado a la construcción de herramientas que faciliten, de forma genuina, la legitimación del conocimiento tácito, desde la gerencia de las organizaciones.

Conclusiones

A lo largo de la investigación se concluye, que la gestión del conocimiento, permite el desarrollo de habilidades gerenciales, dado que la implementación de cada fase de un modelo de gestión del conocimiento, suscita el desarrollo de procesos meta cognitivos, al igual que el fortalecimiento de habilidades blandas, permitiendo un mayor empoderamiento a nivel gerencial y por ende una cultura organizacional que facilite la implementación de modelos de gestión del conocimiento.

Así mismo, el trabajo colaborativo forma parte fundamental en la elaboración de estrategias no solo de la estimulación del conocimiento, sino, buscando beneficios empresariales, hecho que parte de una buena administración impulsada por gerentes con las habilidades necesarias para llevar a cabo estos procesos.

Se puede concluir, que existe una diversa bibliografía en relación con la gestión del conocimiento, especialmente a nivel internacional, evidenciándose un auge de artículos en la mediana y pequeña empresa de diferentes sectores. Es importante continuar profundizando en este tipo de empresas a nivel nacional.

A partir de la revisión bibliográfica, se evidencia un abordaje de la gestión del conocimiento explícito de forma nutrida, sin embargo, se hace necesario profundizar en investigaciones orientadas a la definición de estrategias de capitalización del conocimiento tácito, como ventaja competitiva en una organización.

Bibliografía

Abbas, J. &. (2019). Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis. *Journal of cleaner production*, 229, 611-620

Acevedo-Correa, Y., Aristizábal-Botero, C. A., Valencia-Arias, A., & Bran-Piedrahita, L. (2020). Formulación de modelos de gestión del conocimiento aplicados al contexto de instituciones de educación superior. *Información tecnológica*, 31(1), 103-112.

Agudelo Ceballos, E. J., & Valencia Arias, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26(4), 673-684.

Aguirre, J. F. L., Salazar, J. L. L., Tello, L. X. F., & Yuquilema, J. C. P. (2018). Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodologías y praxis. *Revista Contribuciones a La Economía (Julio-septiembre 2018)*.

Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). A study of knowledge management alignment with production management: A study of carpet manufacture in Kurdistan region of Iraq. Ali, BJ, & Anwar, G.(2021). A Study of Knowledge Management Alignment with Production Management: a Study of Carpet Manufacture in Kurdistan Region of Iraq. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 6(2), 346-360.

Anjaria, K. (2020). Negation and entropy: Effectual knowledge management equipment for learning organizations. *Expert Systems with Applications*, 157, 113497.

Araya-Guzmán, S., Bravo, C. H., Ramírez-Correa, P., & Salazar, A. B. (2019). Explorando la relación entre gestión del conocimiento y el rendimiento organizativo en instituciones de educación superior universitaria. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (E17), 947-959.

Arantes, L. S., Martinelli Junior, O., Viegas, T. D. O. C., & Rohenkoh, J. E. (2021). Maturity and level of knowledge management in the company: an application of Nonaka and Takeuchi model and Fuzzy Logic. *Gestão & Produção*, 28.

Arreguín, L. M. V., García, P. H., & Flores, É. R. F. R. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 6(18 septiembre-diciembre), 53-78.

Amoah, A., & Marimon, F. (2021). Project managers as knowledge workers: competencies for effective project management in developing countries. *Administrative Sciences*, 11(4), 131.

Burgess, A., Roberts, C., Ayton, T. and Mellis, C. (2018): Implementation of modified team-based learning within a problem based learning medical curriculum: a focus group study, *BMC Medical Education*, 18(74): 1-7.

Candela Arce, D. F. (2020). Gestión del conocimiento para la producción de software en un laboratorio de computadoras.

Casañola, Y. T., Estrada, A. F., Rodríguez, Y. B., Rodríguez, A. M. G., Tarrero, G. C., Caballero, P. J. M., & Morales, L. L. (2021). Modelo de gestión del conocimiento en función de la calidad de los procesos.

Cuello-Cojitambo, J. D., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2020). Visión sistémica de la gestión del conocimiento en el sector financiero cooperativo. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 607-638. Bibliografía.

Domínguez, P. L., Miranda, A. S., & Alvarado, S. Z. (2018). Desarrollo de la capacidad de absorción mediante prácticas de gestión del conocimiento en PYMES alimentarias del sector manufacturero. *Strategy, Technology & Society*, 3(2).

Husain, S., & Nazim, M. (2013). Concepts of knowledge management among library & information science professionals. *International Journal of Information Dissemination and Technology*, 3(4), 263-269

Lenzion, J. P. (2015). Human resources management in the system of organizational knowledge management. *Procedia Manufacturing*, 3, 674-680.

Levy, M. (2021). Change management serving knowledge management and organizational development: Reflections and review. In *Research Anthology on Digital Transformation, Organizational Change, and the Impact of Remote Work* (pp. 990-1004). IGI Global.

Lindarte, G. E. R., & Guerrero, M. A. V. (2016). Cultura organizacional en la gestión del conocimiento. *Apuntes de Administración*, 1(1), 50-59.

Lindblom, J., & Martins, J. T. (2022). Knowledge transfer for R&D-sales cross-functional cooperation: Unpacking the intersections between institutional expectations and human resource practices. *Knowledge and Process Management*.

Martinkienė, J. &. (2019). Importance of managerial competencies and management in empowerment. *Vadyba*, (1), 59-66.

Martínez Chapa, O. (2019). El papel del conocimiento en las organizaciones productivas: Aspectos teóricos y reflexiones. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 412-422.

Mayorca Picoy, Y. S., & Vilca Castilla, G. (2016). Diseño del proceso de gestión de conocimiento para optimizar la transferencia de información de los sistemas full stack en la empresa Tsoft.

Merlo, M. E. I. (2020). Gestión del conocimiento desde el enfoque socioformativo hacia el desarrollo social sostenible. *Ecociencia International Journal*, 2(2), 10-18

Nguyen, M. H. (2022). Covid-19 vaccines production and societal immunization under the serendipity-mindsponge-3D knowledge management theory and conceptual framework. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1-12.

Nonaka, I. (Ed.). (2005). *Knowledge management: critical perspectives on business and management* (Vol. 2). Taylor & Francis.

Ordoñez, E., Barrera, H., & Abril, J. (2019). La Sociedad del conocimiento enfocado al capital intelectual empresarial. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(6), 74-94.

Ortiz, C., & Arredondo, E. (2014). Competitividad y factores de éxito en empresas desarrolladoras de software. *Enl@ ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11(3), 1.

Peláez Gómez, M., & Vargas Huamaní, G. Á. (2019) Importancia de la Gestión del Conocimiento para la continuidad y competitividad de las empresas familiares, en etapa de madurez, en Lima Metropolitana.

Pérez-Montoro, M. (2016). Gestión del conocimiento: orígenes y evolución. *Profesional de la información*, 25(4), 526-534.

Ponjuán Dante, G. (2015). La gestión del conocimiento desde las ciencias de la información: responsabilidades y oportunidades. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 26(3), 206-216.

Reyes, L., y Aular, J. (2018). Redes de investigación para la gerencia del conocimiento. Una década de liderazgo estudiantil.

Rubier Valdés, D. (2019). La incidencia de la gestión del conocimiento en el éxito de las organizaciones. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(3), 392-405.

Sadeghi, A., & Rad, F. (2018). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation. *Management Science Letters*, 8(3), 151-160.

Sadq, Z., Othman, B., & Mohammed, H. (2020). Attitudes of managers in the Iraqi Kurdistan region private banks towards the impact of knowledge management on organizational effectiveness. *Management Science Letters*, 10(8), 1835-1842.

Sayyadi, M. (2019). How effective leadership of knowledge management impacts organizational performance. *Business Information Review*, 36(1), 30-38.

Shamsi, A. (2017). Relationship between knowledge management and managerial skills: the role of creative thinking. *Форсайт*, 11(4 (eng)), 44-51.

Solis, H. H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. *Saber Servir: revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, (3), 140-147.

Sottosanto, M. (2020). La gestión del conocimiento y su incidencia sobre los recursos humanos (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata).

Triana-Velázquez, Y., Febles-Rodríguez, J. P., Mena-Mugica, M., González-Benítez, N., & Garcia-González, M. (2018). Diagnóstico de los sistemas de gestión documental para desarrollar la gestión del conocimiento. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 46-55.

Victor Barinua, O. L. A. R. E. W. A. J. U., & Olatokunbo, V. J. (2022). The Impact of Skill Acquisition on Entrepreneur Development. *Saudi J Bus Manag Stud*, 7(5), 137-146.

Villasana Arreguín, L. M., Hernández García, P., & Ramírez Flores, É. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Trascender, contabilidad y gestión*, 6(18), 53-78. Ediciones Universidad del Zulia.

Villanueva, L. K. B., Vera, K. C. T., & Intriago, D. A. V. (2020). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*

Viveros Ortiz, P. (2019). Proceso de evolución desde una perspectiva teórica del conocimiento y de la gestión del conocimiento en las últimas cuatro décadas.

Vuong, Q. H., Le, T. T., La, V. P., Nguyen, H. T. T., Ho, M. T., Van Khuc, Q., & Nguyen, M. H. (2022). Covid-19 vaccines production and societal immunization under the serendipity-mindsponge-3D knowledge management theory and conceptual framework. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1-12.