

## TÉCNICAS ESTRATÉGICAS EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

Recibido: 15 agosto 2018  
Aceptado: 26 septiembre 2018

B.L. Gil Nuño<sup>1</sup>  
R. Aragón Paulín<sup>2</sup>  
J.I. Martínez Corona<sup>3</sup>  
D. Leines Medina<sup>4</sup>

### RESUMEN

Ante la transformación de la organización tradicional a la basada en el conocimiento, se hace necesario que las empresas desarrollen e implementen métodos y técnicas estratégicas que permitan una gestión eficaz, con un capital humano que asimile, aplique y sistematice la información de los diversos procesos estratégicos, tácticos y operativos. Por lo que, el propósito del presente artículo es identificar y describir técnicas estratégicas y aportar elementos de discusión que mejoren la toma de decisiones en las organizaciones. Para cumplir con el objetivo planteado, se desarrolló un análisis documental con el objetivo de buscar, encontrar, organizar y analizar información referente a las “Técnicas Estratégicas en la Sociedad del Conocimiento”. Los principales resultados que se obtuvieron fueron los siguientes: 1) identificación de los cambios de la “Sociedad Tradicional a la Sociedad del Conocimiento”, 2) análisis de los cambios en las organizaciones hacia la Sociedad del Conocimiento, 3) identificación y descripción de las técnicas estratégicas en la Sociedad del Conocimiento, y 4) identificación de acciones necesarias para una eficaz implementación de técnicas estratégicas en la Sociedad del Conocimiento.

### PALABRAS CLAVE

Sociedad del conocimiento, organizaciones, gestión estratégica, técnicas estratégicas.

### ABSTRACT

Given the transformation of the traditional organization to the knowledge-based, it is necessary for companies to develop and implement strategic methods and techniques that allow effective management, with human capital that assimilates, applies and systematizes the information of the various strategic, tactical and operational processes. Therefore, the purpose of this article is to identify and describe strategic techniques and provide discussion elements that improve decision making in organizations. To accomplish with the planted objectives, a documentary analysis was developed with the objective of searching, finding, organizing and analyzing information related to the Strategic Techniques in the Knowledge Society. The main results obtained were the following: 1) identification of the changes of the Traditional Society to the Knowledge Society, 2) analysis of the changes in the organizations towards the Knowledge Society, 3) identification and description of the strategic techniques in the Knowledge Society, and 4) identification of actions necessary for an effective implementation of strategic techniques in the Knowledge Society.

### KEYWORDS:

knowledge society, organizations, strategic management, strategic techniques.

---

<sup>1</sup> Profesor de Medio Tiempo. Instituto Tecnológico de Ciudad Valles, blanca.gil@tecvalles.mx

<sup>2</sup> Profesor de Tiempo Completo. Instituto Tecnológico de Ciudad Valles, rocio.aragon@tecvalles.mx

<sup>3</sup> Profesor de Tiempo Completo. Instituto Tecnológico de Ciudad Valles, isaias.martinez@tecvalles.mx

<sup>4</sup> Profesor de asignatura. Instituto Tecnológico de Ciudad Valles, desiderio.medina@tecvalles.mx

## INTRODUCCIÓN

En la Sociedad del Conocimiento se conciben nuevos retos para las organizaciones; los cuales, son afrontados por los directivos y gerentes de las organizaciones por diversos medios, entre los cuales se encuentra la planeación estratégica. Sin embargo, es importante reconocer que es un concepto que se encuentra en construcción; por lo que, las técnicas para la gestión estratégica en la Sociedad del Conocimiento, en el contexto de este proyecto, se denominan técnicas estratégicas.

Bajo estas premisas, la Sociedad del Conocimiento es considerada como un principio estructurador de cambios en los sistemas económicos, mercados laborales, inclusive en la educación (Bailey, Rodríguez, Flores, & González, 2017); es decir, impacta en la nueva organización de las empresas; por lo tanto, en los perfiles de las personas que las dirigen.

Para responder a los mencionados retos con eficiencia, los directivos deben estar dotados de habilidades y destrezas. En el Diccionario de la Lengua Española (Real Academia Española, 2017), técnica es lo perteneciente o relativo a las aplicaciones de las ciencias y las artes; así como, la habilidad para ejecutar cualquier cosa, o para conseguir algo. Es por ello, que se considera importante contar con una propuesta de técnicas estratégicas que los directivos de una organización requieren, para responder a los desafíos de la sociedad del conocimiento.

De esta manera, se pueden resolver diversas problemáticas estratégicas como: falta de tiempo, perfiles inadecuados, poca experiencia, incertidumbre, entre otros. Con esto, se potenciará la consecución de los objetivos de la organización, ya que la planeación es un instrumento que impulsa el desarrollo de las empresas. En este contexto, las organizaciones enfrentan un gran reto en relación a proyectarse y adaptarse a los cambios vertiginosos que devienen con la Sociedad del Conocimiento. Es decir, es un proceso de continua adaptación, donde la generación, procesamiento, difusión y uso de conocimiento demanda la revisión continua de tendencias para contar con la capacidad de identificar, asumir y orientar el cambio.

Por lo anterior, es importante destacar que la transición de una sociedad industrial hacia la sociedad de la información, surgió en los años setenta con el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's); caracterizándose este tipo de sociedad por el valor dado a los datos a partir de indagar, organizar, almacenar y aplicar en diversas situaciones de la vida diaria.

En esta etapa de la sociedad, el énfasis no es en la información sino el conocimiento con el cual es posible resolver situaciones con una perspectiva ética, colaborativa y sistémica, buscando que los individuos se realicen personalmente, en la medida que aportan a la sociedad y a su entorno. El concepto de "Sociedad del Conocimiento" tiene sus orígenes en 1969 por Drucker, en un periodo de transición, en el cual se presentan cambios en la armonía de la sociedad industrial y comienzan a surgir nuevos procesos sociales caracterizados por los cambios en la producción en serie, el rol que toman los colaboradores y los objetivos del desarrollo social.

La aparición de la sociedad y economía del conocimiento vienen impulsadas, según proponen Serradell y Juan (2003), por cuatro factores: a) El fenómeno de la globalización; b) El fenómeno de las TIC, y en especial de Internet; c) La tendencia de las empresas e

instituciones a organizarse de forma más distribuida, fomentando la aparición de redes geográficamente dispersas y descentralizadas; y d) Una creciente intensidad en la aplicación del conocimiento en la producción de bienes y servicios.

En este contexto, Campos Nuño de la Rosa (2016) quien cita a Winsolw & Bramer (1995), menciona que las implicaciones de la transformación de la organización tradicional a la organización basada en el conocimiento son: 1) La Necesidad de que las empresas sean más innovadoras y emprendedoras; 2) La existencia de la nueva tecnología de la información que ha alterado los procesos de toma de decisión, la estructura e incluso la forma en que se realiza el trabajo dentro de la organización; y 3) Existe una transición del trabajador manual y administrativo al colaborador dotado de conocimiento que no acepta el modelo de ordeno y mando, que la empresa tomó del ejército hace unos cien años.

En este sentido, en la sociedad y economía del conocimiento, las comunidades, empresas y organizaciones en general avanzan gracias a la difusión, asimilación, aplicación y sistematización de conocimientos creados u obtenidos de forma interna y/o externa; en donde, el buen uso de éstos determinará el nivel de éxito tanto de las organizaciones como de las economías nacionales.

Es por ello, que el mundo moderno exige de los directivos una adaptación al entorno competitivo, esto, mediante la existencia de un capital humano cada vez más preparado para afrontar los nuevos retos a los que se enfrentan las organizaciones ante un mundo globalizado, y para lo cual es necesario desarrollar técnicas estratégicas que permitan una gestión estratégica eficaz en las organizaciones en el marco de la Sociedad del conocimiento.

En consideración de todo lo anterior, en el presente se muestran los resultados de un análisis documental, mismo que tuvo el enfoque en las siguientes metas: 1) Identificar cambios de la Sociedad Tradicional a la Sociedad del Conocimiento, 2) Analizar los cambios en las organizaciones hacia la Sociedad del Conocimiento, 3) Identificar y describir las técnicas estratégicas en la Sociedad del Conocimiento, y 4) Identificar acciones necesarias para una eficaz implementación de técnicas estratégicas en la Sociedad del Conocimiento.

## **METODOLOGÍA**

### *Tipo de Estudio*

En el desarrollo del estudio, se utilizó un enfoque cualitativo, por medio de un análisis y registro documental sobre las técnicas estratégicas en la sociedad del conocimientos. El análisis documental es una investigación técnica, es decir, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan facilitar la recuperación de documentos, mediante su descripción y representación (Dulzaides Iglesias & Molina, 2004). En términos específicos, busca organizar la información contenida en documentos, en este caso científicos y académicos, para hacerla accesible para su análisis, cuando el índice de producción de los referidos documentos supera estas posibilidades (Peña Vera & Pirela Morillo, 2007).

Ante la necesidad de dar facilidad de acceso de documentos a las personas, cuya producción va en aumento, Peña Vera & Pirela Morillo (2007) citando a Vickery (1970) señalan que los métodos de recuperación responden a tres necesidades: a) conocer lo que otros pares científicos han hecho o están realizando en un campo específico, b) conocer segmentos específicos de información de algún documento en particular, y c) conocer la totalidad de

información relevante que exista sobre un tema específico. Como complemento a lo anterior, Tobón, Gúzman, Hernández, & Cardona (2015) refieren que el análisis documental es buscar, seleccionar y organizar un conjunto de materiales escritos, para responder a una o más preguntas sobre un tema, en una fase sintética y otra analítica.

El procedimiento de investigación que se realizó fue el del análisis documental propuesto por el Centro Universitario CIFE (2017) el cual se menciona a continuación:

1. Planear el registro documental con las palabras clave esenciales y complementarias.
2. Realizar el registro documental buscando artículos en las bases de datos científicas. Este registro se hace tomando citas textuales de los artículos y citando las fuentes.
3. Realizar el análisis documental a partir del registro documental, analizando, contrastando y sintetizando la información en las categorías.
4. Buscar el apoyo en otras fuentes cuando sea necesario, como libros, diccionarios, enciclopedias, entre otros.
5. Emplear figuras y tablas para organizar y comparar la información.

### *Categorías de Análisis*

A través del análisis documental se determinó el objetivo de buscar, encontrar, organizar y analizar información referente a las Técnicas Estratégicas en la Sociedad del Conocimiento. Para cumplir dicho objetivo, se determinaron cuatro categorías de análisis (ver Tabla 1).

**Tabla 1. Análisis de Categorías Empleadas en el Estudio, Fuente: Elaboración Propia**

Categorías	Pregunta Central
<b>1. Cambios de la Sociedad Tradicional a la Sociedad del Conocimiento</b>	¿Cuáles son los cambios de la sociedad actual, para convertirse en una Sociedad del Conocimiento?
<b>2. Cambios en las organizaciones hacia la Sociedad del Conocimiento.</b>	¿Cuáles son los cambios que se presentan en las organizaciones que les permite considerar que se encuentra en la Sociedad del Conocimiento?
<b>3. Técnicas Estratégicas en la Sociedad del Conocimiento.</b>	¿Cuáles son las técnicas estratégicas que los directivos deben poseer para responder a los retos de la Sociedad del Conocimiento?
<b>4. Acciones para una eficaz implementación de técnicas estratégicas en la Sociedad del Conocimiento.</b>	¿Cuáles son las acciones que se deben desarrollar para una implementación eficaz de técnicas estratégicas en la Sociedad del Conocimiento?

### *Criterios de Selección de los Documentos*

En el estudio se realizó la búsqueda, identificación y selección de los documentos para analizar los diversos conceptos, teorías y toda información de valor referente a las siguientes palabras claves: sociedad del conocimiento, organizaciones, gestión estratégica, técnicas

estratégicas. Para poder seleccionar los documentos, se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

1. Artículos, libros y capítulos de libros en bases de datos: Google Académico, WoS, Science Direct, Scielo, Redalyc y Latindex.
2. Que se publicaran entre 2010 y 2018. En el caso de documentos que soportan análisis de desarrollo histórico o de contraste de épocas se incluyeron de años anteriores.
3. Que aborden por lo menos una de las categorías establecidas para el estudio.

### *Documentos Analizados*

En la Tabla 2, se muestra el resumen de los documentos que se analizaron; es decir, se presenta de manera sintética y cuantitativa la base de estudio. Para dar mayor claridad al mismo, se realizó una clasificación en dos tipos: los relacionados directamente con el tema y los que permiten contextualizar o complementar los resultados en las categorías determinadas. Asimismo, se determinó una forma de agrupación de fuentes, de acuerdo a lo siguiente: artículos teóricos, libros y manuales.

**Tabla 2. Documentos Analizados en el Estudio, Fuente: Datos de la Investigación**

Documentos	Sobre el tema	De contextualización o complemento
<b>Artículos teóricos</b>	11	18
<b>Libros</b>	5	4
<b>Manuales</b>	1	3

## **RESULTADOS**

### *Categoría 1. Cambios de la Sociedad Tradicional a la Sociedad del Conocimiento*

De acuerdo a la investigación realizada se encontró que los primeros conceptos de la sociedad del conocimiento tienen sus orígenes en los años 60's, cuando se presentaron cambios en las sociedades industriales y se acuñó la noción de la sociedad post-industrial. Debido a estos cambios se vió la necesidad de establecer un nuevo concepto social de trabajadores y tendencia hacia una sociedad del conocimiento. Este tipo de sociedad está representada por una estructura económica y social, en la que el conocimiento ha remplazado al trabajo, a las materias primas y al capital como factor más importante de la productividad, crecimiento y desigualdades sociales.

En este sentido, la sociedad del conocimiento no tiene que ver con el hecho de que se está produciendo cada vez más y más información y que esta información este plenamente disponible para cualquier persona, la importancia no radica en la cantidad que se produzca,

sino en el significado que se le otorgue; es decir, se ha pasado de pensar en el conocimiento como algo objetivo a algo subjetivo, dinámico y producido de forma colaborativa. La Sociedad se ha ido transformando y ha evolucionado presentando a lo largo del tiempo diversos cambios: “el giro desde la organización basada en la autoridad y el control, la organización dividida en departamentos y divisiones, hasta la organización basada en la información, la organización de los especialistas del conocimiento.” (Druker, 2003: 21)

Por lo anterior, actualmente se vive un proceso de cambio social complejo, cuyo origen, corresponde no solo a la llegada de las telecomunicaciones, sino, al ámbito de la producción, una época en donde el conocimiento es la llave del éxito, lo que permite transformar con mayor valor agregado insumos en bienes y servicios.

Bajo estas consideraciones, el elemento esencial es el hecho de determinar los medios que permitieran almacenarlo, distribuirlo y aprovecharlo no solo la necesidad de nuevos contenidos o un aumento considerable del conocimiento como factor productivo. En esta nueva etapa, el proceso productivo requiere de colaboradores capaces de administrar conocimientos e insumos complejos para producir bienes y servicios diferenciados.

Así, con este nuevo elemento de producción, la toma de decisiones estratégicas se vuelve un reto por su gran relación con elementos inherentes al contexto y a la incertidumbre que existe en su entorno. “La información y el conocimiento constituyen recursos estratégicos para poder desarrollar los procesos cognitivos e informacionales que intervienen en la toma de decisiones”. (Rodríguez Yunier, 2015, p. 151)

Por todo lo anterior, se determina que el conocimiento ya no es parte de la propiedad de una persona, se abre la brecha del espacio físico y éste se hace llegar a cualquier lugar del mundo, lo cual permite que los conocimientos se mezclen entre sí y con nueva información; así mismo, la producción, la reproducción y la distribución de la información llegan a ser el principio constitutivo de las sociedades actuales.

### *Categoría 2. Cambios en las Organizaciones hacia la Sociedad del Conocimiento*

Es imperante destacar y considerar que una organización basada en el conocimiento, significa una revisión general de los enfoques tradicionales de gestión, de la selección del personal, la contratación y la gestión de los trabajadores con conocimiento; además, de la medición de la actuación. Es decir, del rendimiento individual y de los aportes que realiza a la organización.

La transición de una Sociedad Tradicional a una basada en el Conocimiento, se fundamenta con el auge de las nuevas tecnologías, así como con la importancia creciente que han tomado los recursos humanos en la organización, lo cual ha propiciado el desarrollo de un nuevo enfoque dentro de la gestión organizacional, la cual, involucra no solo a los recursos humanos sino también las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, los métodos de dirección, la cultura organizacional en general, y la gestión del conocimiento. (Angulo Rincón, 2016).

Aunado a lo anterior, la rapidez de los cambios, la baja adaptabilidad de las organizaciones y su vida efímera en el mercado, inciden en la forma de negociar y en el establecimiento de ventajas competitivas estables, y aunque esta situación no se manifiesta de la misma forma para todos los países del mundo, ante la marcada diferencia existente entre países ricos y pobres, desarrollados y subdesarrollados, es necesario establecer determinadas estrategias

para alcanzar un desarrollo mínimo que permita si no adaptarse y ser competitiva, al menos, sobrevivir a los cambios acelerados que dominan el mercado. (Pérez Rodríguez Yudith & Coutín Domínguez, 2005).

Por lo anterior, tanto la información como el conocimiento se identifican como elementos claves de la sociedad para lograr la ventaja competitiva en un período de tiempo determinado, y en conjunto con las concepciones sobre los recursos humanos, deben impulsar la expansión del conocimiento en todas las direcciones de la sociedad y entre los países desarrollados y subdesarrollados.

En este sentido, y ante los cambios de las organizaciones hacia la sociedad del conocimiento, según Winsolw, C., & Bramer, W. (1995), las implicaciones que trae consigo dicha transformación, son:

1. Necesidad de que las empresas sean más innovadoras y emprendedoras.
2. La existencia de la nueva tecnología de la información que ha alterado los procesos de toma de decisión, la estructura e incluso la forma en que se realiza el trabajo dentro de la organización.
3. Existe una transición del trabajador manual y administrativo al colaborador dotado de conocimiento que no acepta el modelo de orden y mando, modelo que la organización tomó del ejército hace aproximadamente cien años.

Asimismo, entre las características que enmarcan a la sociedad del conocimiento, se encuentra que ésta es la tercera fase productiva por la que atraviesa la sociedad; se caracteriza por la importancia dada al conocimiento, la predominancia de los colaboradores intelectuales, y en donde el trabajo repetitivo es delegado a las máquinas, robots y/o computadoras; es decir, el colaborador tiene más tiempo para pensar, sentir, emocionarse, aprender, ser creativo e innovar; por lo tanto, en la sociedad del conocimiento, las empresas están orientadas al mercado, buscando identificar las señales del mismo mediante el uso de la inteligencia competitiva; es por ello, que la generación y aplicación de saberes de los trabajadores conforman el elemento diferenciador del desarrollo, en lo que se ha denominado sociedad del conocimiento o postcapitalista; es decir, en este tipo de sociedad, el capital y el trabajo son reemplazados para dar lugar a una nueva economía fundamentada en el conocimiento, dejando atrás la economía industrial a fin de alcanzar la optimización de los procesos organizacionales, herramientas, productos y servicios e incrementar la productividad. (Angulo Rincón, 2016).

En este sentido, un requisito indispensable para lograr tal propósito, consiste en contar con colaboradores que dominen diversas habilidades, incluida la de realizar procesos de reingeniería en sus puestos de trabajo, a partir del conocimiento acumulado y su adecuada expresión.

En consideración a lo anterior, de acuerdo a Álvarez M. (2002), es importante destacar la existencia de desafíos para la gestión de una organización en la sociedad del conocimiento, los cuales son:

- a) La desestructuración del tiempo y del espacio, donde deja de ser importante la permanencia del trabajador durante ocho horas en el espacio físico de la empresa; pasa a ser importante el resultado creativo que el trabajador puede aportar desde su casa mediante

- el teletrabajo, o sea el trabajo trasciende los límites de la fábrica porque la respuesta creativa aparece en cualquier momento y en cualquier lugar.
- b) La calidad de vida, es condición de la creatividad.
  - c) La valorización de los activos intangibles y la gestión del conocimiento.
  - d) La sociedad del conocimiento funciona con una nueva lógica económica, basada en que cuanto más conocimiento yo comparto, más conocimiento tengo, y cuanto más lo usen, mayor el valor del mismo.

### *Categoría 3. Técnicas Estratégicas en la Sociedad del Conocimiento.*

El conocimiento ha ocupado siempre el lugar central del crecimiento económico y de la elevación progresiva del bienestar social; la capacidad de inventar e innovar, es decir, de crear nuevos conocimientos y nuevas ideas que se materializan luego en productos, procedimientos y organizaciones, han alimentado históricamente al desarrollo. (Foray, 2002).

Por lo anterior, el conocimiento como factor clave e innovador que agrega valor a las organizaciones, suele enmarcarse dentro de un modelo de creación y gestión dentro de la sociedad del conocimiento. Para ello, se han propuesto algunas tipologías orientadas a su estudio, dentro de las cuales se destacan los modelos de creación del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995) y el modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor & Aguirre, 1998), mismos de los cuales se hará referencia a continuación:

*El Modelo de Creación del Conocimiento* (Nonaka & Takeuchi, 1995) plantea que el conocimiento es almacenable, siendo posible interiorizarlo de una manera física o psíquica y transmitirlo por diferentes medios, de manera fluida en la comunicación establecida por las personas que conforman una organización.

Para explicar este mecanismo, dichos autores definen un modelo que permite comprender cómo se crea y distribuye el conocimiento en la organización mediante la distinción de dos tipos de conocimiento: el conocimiento tácito y el conocimiento explícito; según este modelo, ambos conocimientos se presentan en cualquier organización y se desarrollan mediante las etapas de: socialización, exteriorización, combinación e internalización.

En lo que respecta al *Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting* (Tejedor y Aguirre, 1998), éste sostiene la importancia de identificar los factores condicionantes que intervienen en el aprendizaje y sus resultados para la creación de un modelo de gestión del conocimiento en la empresa. Dichos factores intervienen de forma activa en el aprendizaje organizacional, por tanto, es relevante generar un compromiso fuerte por parte de la dirección de la empresa para gestionar el conocimiento, destacando el liderazgo, como el elemento viable para alcanzar los objetivos de la organización.

El modelo propone concretamente la gestión del conocimiento a partir de la creación de una cultura organizacional fundamentada en el aprendizaje, con ello, pretende direccionar el conocimiento hacia la transmisión de información valiosa para la empresa, compartiendo y haciendo explícito el conocimiento en la implementación de procesos y en la creación de una infraestructura que garantice su captura, análisis, síntesis, aplicación y distribución a lo largo y ancho de la organización, dentro de un clima laboral que promueva el nivel individual, sin lo cual no sería viable el éxito en la aplicación de este modelo.

Por otra parte, de acuerdo a Álvarez M. (2002), además del conocimiento que está estrechamente ligado al razonamiento lógico, se tiene a la creatividad, la cual, en contrapartida, se encuentra más cercana a lo que sería la intuición, la imaginación y la subjetividad. La creatividad puede y es gerenciada en algunas empresas que perciben que la suma de los pensamientos de todos los trabajadores es mayor que el conocimiento individual de los pocos dirigentes; es decir, el todo es mayor que cada una de sus partes.

Otro elemento a considerar es la innovación, la cual es definida como la realización de nuevos productos, procesos y servicios con fines comerciales, es decir, la innovación representa una condición "sine qua non" para alcanzar la competitividad de una empresa; para que acontezca la innovación en la empresa, son necesarios dos ingredientes: el conocimiento y la creatividad.

Bajo estas premisas, de acuerdo a Pérez Rodríguez Yudith & Coutín Domínguez (2005), las herramientas en apoyo a la Gestión en la sociedad del Conocimiento, establecen que la tecnología es una pieza clave en los proyectos de gestión del conocimiento, y que incluye las siguientes técnicas:

- A. Gestión documental y recuperación textual.
- B. Groupware y mensajería electrónica (e-mail, video y teleconferencia).
- C. Visualización (MapMakers) y análisis de datos.
- D. Agentes inteligentes y Collaborative filtering.
- E. Brainstorming o tormenta de ideas
- F. Herramienta integral para la gestión del factor humano de la organización.

En el ámbito de la **Gestión documental y recuperación textual**, se dispone de las siguientes herramientas:

- 1) Programas de gestión de la documentación y la imagen: creación de las bases de datos con referencia de documentos y sus contenidos, lo cual permite un tratamiento muy versátil de la información. (Word, Excel, etc.)
- 2) Sistemas de edición electrónica, que permiten elaborar cualquier tipo de información de manera rápida y a bajo costo para difundir la información en CD-ROM, en intranets, extranets e Internet.
- 3) Motores de búsqueda que permiten la búsqueda de información, mediante sesiones de exploración, en direcciones de Internet (proveedores, organización de la competencia, búsquedas temáticas, etc.), la propia web y también en los programas ofimáticos de la corporación.
- 4) Sistemas interactivos. Para preparar documentos como encuestas y formularios, para hacerlos accesibles mediante un navegador web, en intranet o Internet.

En lo referente al **Groupware**, estos permiten compartir recursos y realizar tareas en las que intervienen más de una unidad. Son excelentes plataformas de distribución y de mensajería electrónica, las más conocidas son Lotus Notes, Microsoft Exchange y Novell Groupwise.

En lo que respecta al **Collaborative filtering**, se refiere a la actividad desarrollada por un grupo de expertos para seleccionar información y dirigirla a otras personas a las que puedan serle de utilidad para sus necesidades de formación y el desarrollo de su actividad profesional.

El Collaborative filtering parte de una definición más precisa del contexto en el que se aplicará la información, con el fin de garantizar que ésta catalice la acción.

En cuanto al ***Brainstorming o tormenta de ideas***, es un método que puede potenciar la creatividad del individuo centrada en la generación de ideas que aporten valor a una situación determinada, explotar la potencialidad y la capacidad del individuo en la generación de una cantidad de ideas relacionadas con una situación problemática puede propiciar el intercambio de ideas y de conocimientos en un ambiente propicio para el debate y la reflexión.

En relación a la ***Herramienta integral para la gestión del factor humano*** de la organización, se encuentra:

- a. Gestión de candidatos y procesos de selección.
- b. Planificación de plantillas.
- c. Análisis en inventario de puestos.
- d. Gestión de empleados.
- e. Diseño de estructuras organizativas.
- f. Diseño y gestión de planes de formación.
- g. Evaluación de desempeño y seguimiento de la carrera profesional de los empleados.
- h. Desarrollo y promoción del personal.
- i. Gestión de calificaciones.
- j. Compensación y beneficios.
- k. Seguimiento de empleados y agenda del departamento de recursos humanos.
- l. Gestión de bajas y análisis de rotación.

Por otra parte, entre las principales herramientas de carácter cuantitativo, se encuentran las siguientes:

- a. Balanced Scorecard
- b. Navigator de Skandia
- c. Monitor de Activos Intangibles
- d. Modelo Technology Broker
- e. Modelo Intellect
- f. Modelo Intellectus

Por lo anterior, para llevar a cabo una adecuada aplicación de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones, es necesario llevar a cabo la siguiente metodología:

1. Análisis de los objetivos estratégicos de la empresa.
2. Definir el tipo de productos, procesos, servicios o proyectos de la organización.
3. Realizar el Mapeo de los procesos y actividades claves de la organización, así como del capital intelectual.
4. Llevar a cabo el Endomarketing.
5. Ejecutar el Plan de Acción
6. Evaluación.

*Categoría 4. Acciones necesarias para una eficaz implementación de técnicas estratégicas en la Sociedad del Conocimiento.*

En un ambiente globalizado de competitividad creciente, el éxito de la gestión de las organizaciones requiere una visión integradora que unifique el conjunto de decisiones que impactan sobre el negocio. En los tiempos actuales, resulta esencial que los directivos dispongan de técnicas estratégicas para captar y analizar cambios propios de un medio extremadamente dinámico y tengan la capacidad de proveer un sentido de dirección estratégica con el fin de poder guiar la organización en forma constructiva hacia el futuro. (Casate, 2007)

Actualmente, se observa una creciente preocupación en las organizaciones ante la necesidad de definir estrategias más acordes con un entorno dinámico y altamente competitivo, pero el problema no solo se centra en saber definir esa estrategia diferenciada, coherente con la evolución del mercado, la cultura de la empresa y las características de ésta, sino que radica también en la necesidad de efectuar su implementación, factor que no depende solo de la alta dirección. La estrategia tiene que ser coherente con los objetivos globales y con la misión de la organización, tiene que ser comprendida por todos para poder hacer viable su puesta en marcha. Por lo anterior, es necesario que la misión, los objetivos de la organización y la estrategia a emplear, sean comprendidos y asimilados por todo el personal, y lo que es más importante, que cada uno de los integrantes pueda llegar a ver el efecto o incidencia de su trabajo sobre dichos aspectos. (López, 2004).

Las estrategias para crear valor deben transitar de la gestión de los activos tangibles hacia estrategias basadas en la gestión del conocimiento. Los directivos deben comprender la emergencia del conocimiento como fuente primaria de ventaja competitiva y cambiar la forma en que gestionan la estrategia organizacional, para incorporar como elementos clave sus activos intangibles, las habilidades, el conocimiento, el aprendizaje organizacional, las relaciones con los clientes, la innovación, entre otros; y con ello, gestionarlos adecuadamente y obtener ventajas competitivas sostenibles.

Para que la implementación de la técnica estratégica resulte eficaz, es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Algunas organizaciones limitan el número de iniciativas estratégicas a 5, 8 o 10; se trata de decidir los proyectos en los que la organización se va a centrar durante un determinado período de tiempo; es decir, cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable; una persona a cargo que controla su cumplimiento.

Otro aspecto clave para una implantación con éxito, es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las técnicas estratégicas. Por eso es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como la función que diferentes personas van a desempeñar en ellos, y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento. Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignados a las iniciativas estratégicas.

Otro punto importante durante la implementación, es hacer un previo plan de acción, fijando actividades, responsables, objetivos, fechas de cumplimiento, enmarcados dentro de los diferentes proyectos que se realizarán, especificando por escrito cuál es el portafolio de proyectos que se llevarán a cabo, y éstos a su vez requieren de una identificación y priorización, identificando los de mayor importancia según la estrategia. Para ello, es preferible hacer una estructura de jerarquización en donde se definan cuáles serán los elementos claves que tienen mayor incidencia sobre la estrategia. Posteriormente, se requiere

de la implementación de cada una de las actividades indicadas en el plan estratégico propuesto. (Aguirre, 2015).

Por último, es necesario un seguimiento y control riguroso, en el cual se tengan establecidos los indicadores de seguimiento. Los indicadores (también llamados medidas) son el medio con que se cuenta para visualizar si se está cumpliendo o no con los objetivos estratégicos. Un objetivo estratégico puede medirse mediante uno o varios indicadores, los cuales deben ser preferiblemente cuantitativos y medibles, que contemplen integralmente los diferentes aspectos del plan estratégico, como los indicadores financieros, de eficiencia, aprendizaje (conocimiento) e innovación (productos o servicios que lleguen al mercado exitosamente). Adicionalmente, se requiere una matriz de evolución en el que se registren los avances obtenidos en la implementación y se dé cuenta del estado actual, para tomar decisiones correctivas o de mejora en los aspectos que no se logren cumplir satisfactoriamente.

## CONCLUSIONES

Una primera conclusión es que la Sociedad y las Organizaciones han ido evolucionado, presentando a través de los años diversos cambios: desde una organización basada en la autoridad y el control, la organización dividida en departamentos y divisiones, hasta la organización basada en la información.

Una segunda conclusión es que, dentro de las organizaciones es importante que tanto la parte directiva como los colaboradores de las diversas áreas de la empresa, desarrollen mediante la gestión del conocimiento una función que planifique, coordine y controle los flujos del conocimiento que se producen, esto, en relación con sus actividades y con su entorno, lo cual permita la creación de competencias esenciales. Actualmente, se requiere que las organizaciones cuenten con colaboradores que dominen diversas habilidades, que poseen capacidades de creatividad e innovación, dominio de las tecnologías de información y comunicación; además de capacidad en la toma de decisiones, lo cual, en conjunto permitirá mejorar los rendimientos individuales de los empleados, así como mejorar los métodos de dirección, cultura organizacional, gestión del conocimiento, y por ende, la ventaja competitiva; todo lo anterior, como elementos claves de la sociedad del conocimiento.

Una tercera conclusión plantea que, para poder agregar valor a las organizaciones, es necesario considerar que el conocimiento representa un factor, tanto innovador como clave, ya que permite en conjunto con la tecnología tener la capacidad de gestionar procesos de creación del conocimiento, y para ello, tomar como referente los modelos, técnicas y herramientas que facilitan la implementación, difusión y medición del conocimiento dentro de las organizaciones, lo cual permite el desarrollo económico y social.

Las organizaciones pueden emplear tanto técnicas y herramientas objetivas (cuantitativas) y subjetivas (cualitativas), que van desde el empleo de Modelos de Creación del Conocimiento; herramientas como el Balanced Scorecard, Navigator de Skandiaf, Modelo Intellectus, entre otros; hasta técnicas subjetivas como lo son el Brainstorming o tormenta de ideas para el desarrollo de la creatividad e innovación; y herramientas integrales para la gestión del factor humano de la organización, entre otros; lo importante será, identificar los objetivos estratégicos de la organización, sus características, y en función a ello determinar las técnicas,

modelos y herramientas a emplear, mismas que deberán de interiorizarse en la empresa, mediante la aplicación el Endomarketing, y posterior a ello, implementar y evaluar la efectividad de los resultados obtenidos.

Finalmente, es importante señalar que las organizaciones requieren definir estrategias acordes con un entorno dinámico y altamente competitivo, en donde, además, éstas sean coherentes con la evolución del mercado, la cultura de la empresa y las características de la misma, garantizando así el éxito de su implementación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Aguirre, J. (2015). *Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación*. Estudios gerenciales, 100 - 110.
- Álvarez M., J. (2002). *Gestión De Empresas En La Sociedad Del Conocimiento*. 25-28.
- Angulo Rincón, R. (2016). *Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral*. 8-10.
- Bailey, J., Rodríguez, M. G., Flores, M., & González, P. E. (2017). *Contradicciones y propuestas para la educación en la sociedad del conocimiento*. Sophia, 13(2), 30-39.
- Bianco, Carlos; Lugones, Gustavo; Peirano, Fernando & Salazar, Mponica. (2002). *Indicadores de la Sociedad del Conocimiento: Aspectos Conceptuales y Metodológicos*. Buenos Aires, Argentina.
- Campos Nuño de la Rosa, B. (2016). *El Impacto de las Nuevas Tecnologías de la Información en las Organizaciones: La Sociedad del Conocimiento*. Conferencia de Asociación Portuguesa de Sistemas de Información, Vol. 1.
- Casate, F. R. (2007). *La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento*. Acimed, 15(6).
- CIFE. (2017). *Metodología del registro documental para la búsqueda y organización de la información científica* (1ra. Ed. ed.). México: CIFE, 2016.
- Colás, P. (2003). *Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*. Revista Científica de Comunicación y Educación (Comunicar), 31-35.
- Chica, S. A. (enero-junio de 2015). *Gestión para Resultados en el Desarrollo: Hacia la Construcción de una Buena Gobernanza*. Administración & Desarrollo, 45(1), 71-93.
- Diaz, C. (2016). *Gestión del Cambio en las Organizaciones: Efectos sobre la Actividad de las Personas*. *Arqueología De Conocimiento*, XII (2), 33-55. doi: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.15667/LABOREALXII0216CDC](http://dx.doi.org/10.15667/LABOREALXII0216CDC)
- Iglesias, E. (2016). *La Sociedad del Conocimiento*. UNACIENCIAS.: Revista de Estudios y Organizaciones, Año 9(16), 53-57.
- Druker, P. (2003). *Llega una Nueva Organización a la Empresa. Gestión del Conocimiento*. Bilbao: Deusto.

- Dulzaides Iglesias, M. E., & Molina, G. A. (2004). *Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso*. ACIMED, 12(2), 1.
- Foray., P. A. (2002). *Una introducción a la economía y a la sociedad del saber*, Revista Internacional de Ciencias Sociales, 7-10.
- García Sánchez, M., & Godínez Alarcón, G. (2015). *Sociedad del conocimiento frente a la desigualdad social*. Congreso Virtual Internacional sobre Tecnología, Educación y Sociedad, 1-12.
- Krüger, K. (2006). *El Concepto de Sociedad del Conocimiento*. Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales, 1-2.
- Lazos, L., & Olivé, L. (2016). *Hacia un Modelo Intercultural de Sociedad del Conocimiento en México*. Trilogía: Ciencia, Tecnología y Sociedad, 8(15), 151 - 155.
- López, V. A. (2004). *Un sistema integrado no es suficiente*. SIGER.
- Madrigal, F., Madrigal, S., & Guerrero, C. (2015). *Planeación Estratégica y Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas, (PYMES), Herramienta Básicas para su Permanencia y Consolidación*. European Scientific Journal, 11(31), 139 -150.
- Martínez, J. I., Aragón, R., & Gil, B. (2015). *Modelo de Planeación Estratégica: Diseño para una Institución de Educación Superior*. Tectzapic: Revista de divulgación científica y tecnológica.
- Martínez, J. I., Aragón, R., & Gil, B. (2016). *Convergencia: Acreditación, Certificación y Planeación Estratégica para el Desarrollo de una Institución de Educación Superior*. Revista Electrónica ANFEI Digital, Año 2(No. 4), 1 - 11.
- Peña Vera, T., & Pirela Morillo, J. (enero-junio de 2007). *La complejidad del análisis documental. Información, cultura y sociedad: revista del Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas* (16), 55-81.
- Pérez, D., Nuñez, I., & Font, E. (2016). *Globalización y Desarrollo Local, una Propuesta Metodológica de Gestión de Información y el Conocimiento*. Economía y Desarrollo, 157(2), 107-119.
- Pérez Rodríguez Yudith & Coutín Domínguez. (2005). *La Gestión del Conocimiento: Un Nuevo Enfoque en la Gestión Empresarial*. México.
- Ramos, J. M. (2016). *Gestión por Resultados en México, 2013 - 2014*. Algunos Impactos en Baja California. Estudios Fronterizos, nueva época, 17(34), 64 - 84. doi: <http://dx.doi.org/10.21670/ref.2016.34.a04>
- Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la Lengua Española: Edición del Tricentenario*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=ZlkyMDs>
- Regifo-Millán, M. (2016). *La globalización de la sociedad del conocimiento y la transformación universitaria*. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, 13(2), 809-822.

- Rodríguez, J., Artiles, J., & Aguiar, M. V. (2015). *La Gestión Universitaria: Dificultades en el Desempeño del Cargo y Necesidades de Formación*. Revista de Docencia Universitaria, 13(3), 213-231.
- Rodríguez, C. Y. (2015). *Gestión de Información y del Conocimiento para la Toma de Decisiones Organizacionales*. Bibliotecas Anuales de Investigación, 150-163.
- Rodríguez, D. (2006). *Modelos para la Creación y Gestión del Conocimiento: Una Aproximación Teórica*. Educar 37, 25-39.
- Ruiz, M. A. (2017). "Sociedad de Conocimiento para Todos": una lectura crítica de las visiones de los Estados alemán y ecuatoriano. Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación (133), 79-100.
- Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C., & González, C. (2018). *Actitud y Resistencia al Cambio Organizacional en Trabajadores Mineros*. Revista de Psicología, 36(1), 105-134.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2017). Módulo 2. Planeación y Presupuesto Orientado a Resultados del Diplomado de Presupuesto Basado en Resultados. Ciudad de México: SHCP.
- Tobón, S. (2013a). *Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*. Bogotá: ECOE.
- Tobón, S., Guzmán, C. E., Hernández, J. S., & Cardona, S. (2015). *Sociedad del Conocimiento: Estudio documental desde una perspectiva humanista y compleja*. Revista Paradigma, 7-36.
- Tobón, S., Guzmán, C. E., Hernández, J. S., & Cardona, S. (2015). *Sociedad del Conocimiento: Estudio documental desde una perspectiva humanista y compleja*. Revista Paradigma, XXXVI (2), 7 - 36.
- Tobón, S. (2015). *La Socioformación: un estudio conceptual*. Paradigma, 7-29.
- UNESCO. (09 de Octubre de 1998). Declaración Mundial para la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. Obtenido de [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)
- Velasco, O., Caro, W. E., & Romero, F. L. (2016). *Gobiernos responsables que inducen valor público: de productos a impactos en la Gobernación de Boyacá 2005-2015*. Administración & Desarrollo, 46(2), 219-234.
- Vera, T., & Pirela, J. (enero-junio de 2007). *La complejidad del análisis documental. Información, cultura y sociedad*: revista del Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas (16), 55-81.
- Winsolw, C., & Bramer, W. (1995). *La Nueva Organización del Trabajo*. Bilbao: Deusto.