

***GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORIENTADO A LA INNOVACIÓN  
EMPRESARIAL EN LA PROVINCIA DE LAS TUNAS, CUBA. KNOWLEDGE  
MANAGEMENT ORIENTED TO BUSINESS INNOVATION IN THE PROVINCE OF  
Las Tunas, Cuba.***

MSc. Yunior Arnaldo Peña Presival. [thekinghashem123@gmail.com](mailto:thekinghashem123@gmail.com)

**Institución de los autores:**

Universidad de Las Tunas. Cuba.

**Resumen**

Esta investigación estudia y emplea el diseño de un modelo con enfoque sistémico para la gestión del conocimiento, aplicable a la innovación empresarial en la provincia de Las Tunas, Cuba. Explica el proceso de la gestión del conocimiento, lo que facilita la visión holista del mismo, su mejor comprensión teórico práctica y cubre necesidades expuestas por la comunidad científica sobre el tema al confirmar análisis empíricos de pares académicos en el campo de la gestión del conocimiento. Se detallan además la huella de la gestión del conocimiento en la innovación empresarial y la ubicación epistemológica de esta tipología de entidades a partir del análisis de teorías, publicaciones certificadas y autores representativos. Se plasma el estudio de un modelo factible para ser aplicado a las innovaciones empresariales, mediante el marco instrumental propuesto por la gestión del conocimiento como disciplina en correspondencia con las dinámicas del entorno, para maximizar las ventajas competitivas y posicionamiento en el mercado de Las Tunas, Cuba. También favorece la mejora de los resultados económico-financieros y comerciales de las ya mencionadas

**Palabras claves:** Gestión del conocimiento, Innovación empresarial, ventajas competitivas.

## **ABSTRACT**

This investigation studies and it uses the design of a model with systemic focus for the administration of the knowledge, applicable to the managerial innovation in the province of Las Tunas, Cuba. Explains the process of the administration of the knowledge, what facilitates the vision holistic of the same one, their best understanding theoretical practice and it covers necessities exposed by the scientific community on the topic when confirming empiric analysis of academic in the field of the administration of the knowledge. They are also detailed the print of the administration of the knowledge in the managerial innovation and the location epistemological of this typologies of entities starting from the analysis of theories, certified publications and representative authors. The study of a feasible model is captured to be applied to the innovations on enterprises, by means of the instrumental mark proposed by the administration of the knowledge like discipline in correspondence with the dynamics of the environment, to maximize the competitive advantages and positioning in the market of Las Tunas, Cuba. It also favors already the improvement of the economic-financial and commercial results of those mentioned.

**Key words:** Administration of the knowledge, managerial Innovation, competitive advantages.

## **Introducción**

Las empresas de hoy están inmersas en profundos y constantes cambios provocados fundamentalmente por el proceso de globalización, la fuerte competencia ocasionada por la aparición de nuevos competidores, la disminución del ciclo de vida de los productos y servicios, los cambios tecnológicos asociados de una economía de producto a una economía de servicios centrados en el cliente, marketing, competitividad, transferencia tecnológica, automatización de los procesos de negocios, inteligencia competitiva e innovación, todo esto unido a las exigencias cada vez más crecientes del mercado, que se encuentra mucho mejor informada.

El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) han permitido generar, procesar, gestionar e intercambiar la información y el conocimiento, pero sobre todo han modificado profundamente el uso racional de los

mismos, su significado y repercusión en el conjunto de factores de éxito de cualquier empeño humano, de ahí que la gestión del conocimiento haya surgido como un nuevo enfoque gerencial.

Es por ello, que las empresas al enfrentarse a estos cambios tienen como única alternativa para generar ventajas competitivas sostenibles el generar valor a través de una eficaz gestión de su activo más valioso, el conocimiento, conocimiento este que marca la diferencia con el resto de las organizaciones.

La gestión del conocimiento se dedica a ayudar a las empresas a ser más rápidas, más eficientes o innovadoras que sus competidores. Además, la gestión del conocimiento se ocupa de la interacción entre la organización y el entorno, así como la capacidad de respuesta y acciones de la organización (Macharzina, 1999; Greiner et al., 2007). Entre los elementos básicos de una organización, el conocimiento es considerado un recurso importante que ayuda a crear valor (Barney, 1991; Greiner et al., 2007).

Stankosky (2005, citado en Holtshouse, 2010) define la gestión del conocimiento como el uso de los activos de conocimiento más relevantes que permite mejorar el desempeño, enfocado en la eficiencia, la eficacia y la innovación empresarial. La gestión del conocimiento es estratégicamente importante y esencial para el éxito de la empresa (Edmonson, 2010). El lanzamiento de nuevos productos por parte de nuevas empresas está lleno de dificultades. El 20% de las nuevas empresas no sobreviven a su primer año, mientras que el 50% ha fracasado antes del final de su quinto año (McIntyre 2019). Las tasas de fracaso para la Gestión del Conocimiento a menudo se citan en un rango similar. Las potencialidades de uso de las tecnologías fortalecen la transmisión del conocimiento. Según Cruz, Pozo, Aushay, & Alan (2019) Obviamente, ambas empresas están lejos de ser fáciles y podría decirse que GC puede aprender mucho de la creación de empresas. Cabe mencionar que al direccionar de forma eficiente la gestión del conocimiento mediante el trabajo en equipo en el desarrollo de proyectos de vinculación estimula la cooperación científica y práctica lo cual permitirá obtener resultados de calidad en los procesos. De acuerdo con Medina, Almansa, & Castillo (2020). La gestión del conocimiento (GC) se ha convertido en un concepto central en la estrategia empresarial y en la búsqueda de ventajas competitivas en la economía actual (Parra et al, 2019). La gestión del conocimiento es el tema principal de las organizaciones, su foco está en sus

esfuerzos para promover la creación, intercambio, combinación y aplicación del conocimiento para lograr una ventaja competitiva. **Como objetivo general en este artículo;** se establece un modelo para gestionar el conocimiento con un enfoque sistémico en la innovación organizacional, que contribuya a las ventajas competitivas de la misma.

### **Materiales y métodos.**

En la investigación se utilizan **métodos** de diferente naturaleza:

**Teóricos:** el análisis y síntesis de obras tanto en el plano de la literatura clásica de la gestión del conocimiento y las innovaciones organizacionales otras contemporáneas, el inductivo-deductivo para la elaboración de dimensiones y conclusiones en el marco de la investigación, el sistémico-estructural para entender los elementos tratados desde el punto de vista de sus componentes, las relaciones entre estos, el supra-sistema a que pertenecen y las nuevas cualidades que emergen de su interacción; la modelación para desarrollar la propuesta tecnológica e integrar de manera coherente, sintetizada y abarcadora de los hallazgos investigativos.

**Empíricos:** la observación del comportamiento de las organizaciones investigadas, la aplicación de instrumentos como la entrevista y encuesta, el uso del análisis de expertos para conformar y ponderar categorías de conocimiento (Noda Hernández, 2004; Ronda Pupo, 2003; Velázquez Zaldívar, 2002).

El estudio de casos y la interacción social para evaluar las capacidades de la tecnología frente las distintas influencias de los grupos a que va dirigida. El conocimiento “Es un activo humano y organizacional que permite la toma de decisiones efectivas y acciones en contexto” (ISO, 2019), desde lo colectivo o individual, y que se adquiere de las experiencias al momento de desarrollar sus actividades. El conocimiento puede ser tácito o explícito.

Por otra parte la investigación de un colectivo de autores conducido por Medina Nogueira (2018), precisa que las variables con mayor frecuencia de aparición en los modelos de GC son los procesos a través de los que se desarrolla la GC; los factores claves (personas, procesos y tecnología) y las diferentes formas y procesos para gestionarlo.

**Tabla 1. Procesos de creación de conocimiento**

<b>Procesos de conocimiento</b> <i>(Wikström y Normann, 1994)</i>	<b>Fases de conversión del conocimiento</b> <i>(Nonaka y Takeuchi, 1999)</i>	<b>Actividades de formación de conocimiento</b> <i>(Leonard-Barton, 1995)</i>
<i>Procesos generativos</i>	Compartir conocimiento tácito	Resolución compartida de problemas
<i>Generar nuevo conocimiento</i>	Crear conceptos	Experimentar y crear prototipos
<i>Procesos productivos</i>	Justificar conceptos	Poner en práctica e integrar nuevos procesos y herramientas
<i>Operacionalizar nuevo conocimiento</i>	Construir un arquetipo	
<i>Procesos representativos</i>	Conocimiento de nivelación transversal	Importar conocimiento
<i>Difundir y transferir nuevo conocimiento</i>		

**Tabla 1.** *Procesos de creación de conocimiento. Fuente: Choo (1999, p. 156).*

En este sentido, cabe señalar la diferencia entre la gestión y la creación de conocimiento; mientras que la gestión "hace énfasis en facilitar y gestionar actividades relacionadas con el conocimiento como la creación, captura, transformación y uso" (Wiig, 1997, p. 400); la creación requiere la interacción de conocimiento tácito y explícito para formar la espiral de creación de nuevo conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999), así como interpretar e integrar nueva información para generar ideas y conceptos a través de la combinación del conocimiento existente (Weerakoon, McMurray, Rametse y Arenius, 2019). Ver tabla 2.

TACITO	EXPLICITO
Sociabilización, compartir experiencias, Aprender haciendo.	Externalización, conocimiento sistemático,

**Tabla 2. Conocimiento Tácito y explícito Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995).**

Se utiliza dentro de la fundamentación teórica además el modelo de **estructura de ciclos** de Nonaka y Takeuchi (1995a) que fue reconocido en el ámbito académico como “**modelo de ciclos de producción del conocimiento**”. Este conceptualmente representa una estructura en forma de espiral con las secuencias categorizadas de su modelo de conocimiento. Por medio de esos ciclos se puede mostrar las dificultades estructurales que tienen las empresas para la GC.

#### **Estructura de ciclos de GC:**

**Ciclo I:** Proceso de socialización (de tácito a tácito): Se reconocen nuevos aprendizajes desde la transmisión directa, particularmente de tutores y mentores.

**Ciclo II:** Proceso de externalización (de tácito a explícito): Se construyen procedimientos a partir del conocimiento transferido en forma ordenada y dialógica. **Ciclo III:** Proceso de combinación (de explícito a explícito): El manejo básico del nuevo conocimiento adquirido permite su utilización en distintos niveles, apoyado en la utilización de bases de datos y cruce de información recopilada.

**Ciclo IV:** Proceso de internalización (de explícito a tácito): Se potencializa la capacidad de convertir en experiencia el conocimiento que proviene de instrucciones, procedimientos, manuales y se mejoran de manera gradual.

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi en su libro *La Organización Creadora de Conocimiento*, la organización no sólo procesa el conocimiento, sino que además lo crea. Dicho proceso de creación es la fuente más importante de la competitividad.

Turner y Makhija (2006), citados por Nieves (2013), indican que las empresas en su transcurso de gestión del conocimiento afrontan cuatro etapas especialmente críticas:

a) **Generación y adquisición de conocimiento:** Esta fase indica que las compañías obtienen conocimiento nuevo mediante procesos de investigación, aprendizaje o experimentación; también puede ser originado por medio de las fuentes de exploración externa.

b) **Transmisión del conocimiento:** Consiste en el proceso de canalizar el

conocimiento hacia otros sectores y personas de la organización que lo requieran para generar impactos en las actividades y funciones empresariales.

c) **Interpretación del conocimiento:** Esta etapa se refiere al significado que adquiere el nuevo conocimiento en función de las metas, propósitos o necesidades de la empresa; su interpretación sobre la base del conocimiento ya existente.

d) **Aplicación del conocimiento:** Es el proceso de aplicar el conocimiento para los propósitos organizativos que conlleven a generar competencias, capacidades y destrezas organizacionales.

Por otro lado, Cidec (2004) concibe la creación de conocimiento como la capacidad sistemática de una organización, para:

- Producir conocimiento.
- Difundirlo en toda la organización.

### **Importancia de la innovación**

Las empresas cada vez están más concienciadas de la gran importancia que tiene innovar, fundamentalmente para no quedarse atrás en el mercado. Según el Manual de Oslo (2022), las actividades innovadoras exitosas tienen un gran impacto en los resultados organizacionales ya que se ve incrementada la demanda y, por tanto, la facturación.

También puede verse aumentada la cuota de mercado o la productividad tanto de los trabajadores como de la maquinaria. Además, las compañías pueden mejorar su posición en el mercado mediante la disminución de los costes de producción o distribución. Esto implica que la empresa es más eficiente y posee una ventaja competitiva respecto a sus competidores en el mercado. La introducción de nuevos métodos organizativos de las empresas, o lo que es lo mismo, nuevas formas de gestión de recursos humanos, de rutinas y de procedimientos. También interviene en el modelo de negocio, haciendo cambios en la estructura organizacional y operativa con impacto social, así como en las relaciones externas, ya que establece nuevas alianzas estratégicas, integraciones y asociaciones.

Según lo exponen los economistas vascos **Jean Pierre Seclen Luna** y **Jon Barrutia Güenaga**, en su libro ***Gestión de la innovación empresarial: conceptos, modelos y sistemas*** (2019), la innovación organizacional “está dirigida a incrementar los resultados de la empresa a través de una mejor asignación de recursos dentro de ella, así como la considerable reducción de los costos administrativos y de

transacción". Es algo que va más allá de la investigación, el desarrollo y de la tecnología. Por su parte, la innovación organizacional también establece las bases, que sirven como preámbulo para realizar cualquier tipo de innovación en los negocios. Previamente, se debe realizar un estudio y análisis exhaustivo sobre la importancia y las características de la empresa, lo que será determinante para mejorar sus capacidades, para desarrollar ideas creativas y hacer cualquier cambio.

### **Tipos de innovación organizacional**

Los efectos positivos que tiene la innovación sobre el desempeño empresarial están vinculados con el ámbito financiero, la calidad de los productos, la eficiencia y la eficacia de los procesos, así como con la satisfacción de los clientes. Para lograr estos beneficios, la innovación en organizaciones comprende los siguientes dos tipos que están interrelacionados:

- **Innovación estructural.** Es aquella que se aplica para realizar modificaciones a la organización y a la división del trabajo.
- **Innovación en la gestión.** Está relacionada con la forma de organizar las empresas, teniendo en cuenta las actividades que realiza o el personal que labora en ella.

La innovación en el contexto empresarial, debe ser estudiada considerando tres aspectos que están relacionados, y que corresponden a variables determinantes que se superponen y se interconectan entre sí. A continuación, se detallan estas tres variables, necesarias para el cambio y la innovación:

- **Vinculación.** La relación que se establece entre las formas de estructura de la organización y de innovación.
- **Aprendizaje.** La innovación vista como proceso de aprendizaje organizacional y como creadora de conocimientos.
- **Cambio.** La capacidad empresarial para el cambio y para la adaptación.

La integración de los aspectos anteriores implica nuevos métodos de organización para dirigir el trabajo y gestionar la calidad, para tener una mejor división del trabajo y de las líneas de autoridad, así como para realizar una nueva distribución de

responsabilidades. También contempla, maneras diferentes de manejar las relaciones con instituciones públicas y privadas. Con ello, se favorece el desarrollo de mecanismos para la adaptación de los colaboradores ante los cambios que se llevan a cabo. Con la implementación y la adopción de la innovación, las empresas obtienen mayores características competitivas para destacarse en el mercado, gracias al efecto positivo que genera en distintos aspectos. Es así como se pueden realizar algunos de los siguientes cambios empresariales, que sirven de ejemplo para aplicar la filosofía de innovación organizacional:

- Promover políticas de conciliación laboral y familiar.
- Implementar técnicas avanzadas de gerencia.
- Crear una infraestructura tecnológica moderna.
- Ofrecer nuevas maneras de comercialización y distribución.
- Sustituir materiales contaminantes por opciones de menor impacto ambiental.
- Incorporar maquinarias que optimicen procesos.
- Establecer la cultura de reciclaje de residuos, de papeles y de otros materiales.
- Ofrecer rapidez y calidad en el servicio.
- Integrar destrezas técnicas y emprendedoras a organizaciones abiertas y flexibles.

Es importante considerar que para lograr cambios eficaces en la estructura, en la definición de los puestos de trabajo, en los procedimientos y en la actualización de los objetivos funcionales, por medio de la innovación empresarial, deben existir profesionales altamente capacitados.

### **Modelos de gestión del conocimiento orientados a la innovación empresarial.**

#### **Modelo de gestión del conocimiento de Kogut y Zander**

El modelo de Kogut y Zander es un modelo dinámico de crecimiento del conocimiento de la empresa que se muestra aquí de forma sintética destacando sólo los aspectos más relevantes.

El modelo comienza desde un patrón estático distinguiendo entre información y “know-how”. El conocimiento como información implica conocer lo que algo quiere decir; mientras que, el “know-how” supone

una descripción de conocer cómo hacer algo. Estas dos categorías de conocimiento se definen a través de cuatro niveles ontológicos: individual, grupal, organizacional y red, con mucha relevancia tal y como se muestra en el la tabla 3.

Tipos de conocimiento en el modelo de Kogut y Zander				
	Individual	Grupal	Organizacional	Red
Información	Hechos	Conocer quién sabe qué	Beneficios, datos contables o estructura formal	Información sobre precios
“know-how”	Habilidades para comunicarse o para resolver problemas	Consejos para organizar y llevar a cabo el trabajo	Principios sobre cómo coordinar y transferir conocimiento entre grupos	Cómo cooperar o cómo vender o comprar

Tabla 3. Fuente: Kogut y Zander (1997: 23); elaboración propia.

Este patrón estático es la base para analizar cómo el conocimiento, a través del aprendizaje interno (reorganización, accidentes o experimentos, etcétera) y del aprendizaje externo (adquisiciones, alianzas estratégicas o reclutamiento de nuevos miembros, etcétera) puede ser analizado y relacionado en lo que los autores denominan capacidades combinadas, que consiste en crear nuevas aplicaciones desde el conocimiento existente o, desde otra manera de proyectar el análisis, generar nuevo conocimiento recomblando las capacidades actuales.

El **modelo de GC de Wiig** (1993) se enfoca en el siguiente principio: para que un conocimiento pueda ser útil y valioso, debe ser organizado. Dicho conocimiento debe ordenarse de manera tal que se pueda usar. Además, las organizaciones persiguen diferentes estrategias para gestionar el conocimiento. Según el autor, se deben basar

en 5 procesos básicos: creación, captura, renovación, compartir y uso del conocimiento en todas las actividades (ver tabla 4). Modelo de Wiig.

<b>AUTOR</b>	<b>PROCESOS</b>				
	<b>Creación</b>	<b>Captura</b>	<b>Renovación</b>	<b>Compartir</b>	<b>Uso</b>
<b>Wiig (1993)</b>	El conocimiento se desarrolla a través del aprendizaje, la innovación y la creatividad, y su importancia desde el exterior de la organización.	El conocimiento es capturado y retenido para ser usado y ejercitado nuevamente.	El conocimiento se transforma y almacena como material escrito para ser utilizado.	El conocimiento se distribuye a través de programas de capacitación, expertos apoyados en tecnologías y procedimientos.	Aplicar el conocimiento o para no perderlo. El uso del conocimiento se convierte en la base para la innovación.

Tabla 4. Fuente: Elaboración propia a partir de Wiig (1993).

En el **modelo de Wiig** se visualiza el conocimiento y su gestión con una proyección hacia las organizaciones en general, el aprendizaje más que todo formal, el conocimiento explícitamente documentado y proveniente del entorno organizacional. Destaca el uso de las TIC en el proceso de distribución de conocimiento, mas no en los demás procesos como, por ejemplo, en el de captura.

En el **modelo de Nonaka y Takeuchi** se visualiza el conocimiento tanto individual como colectivo y su gestión con una proyección hacia la empresa, el aprendizaje tanto formal como de persona a persona, el conocimiento explícitamente documentado como tácito y proveniente tanto de los integrantes de la organización como de su entorno. Ver tabla 5.

AUTOR	PROCESOS					
	Creación o captación.	Estructuración	Transformación	Transferencia	Almacenamiento	Incorporación
Nonaka y Takeuchi (1995)	Establecer mecanismos idóneos para la recepción del conocimiento de persona a persona, a través de la observación, imitación y entrenamiento.	Clasificar y definir el conocimiento.	Convertir el conocimiento estructurado en algo tangible.	Distribuir el conocimiento creado a grupos de interés al exterior o interior de la organización.	El conocimiento transferido debe estar disponible para ser utilizado, por tal motivo se incorpora a un medio físico de la organización.	Adquirir conocimiento como parte activa de la organización, siendo un activo apreciable y estratégico de la misma.

Tabla 5 Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995).

Este modelo enfatiza el que crear conocimiento no es crear información, sino procesarla, hacerla útil para la organización, fusionarla con ideas subjetivas e intuiciones de los individuos que pertenecen a la organización y hacerlas disponibles a todos. Ellos visualizan a la empresa como un organismo vivo (no una máquina) capaz de desarrollarse, pero a través de la evolución del conocimiento que se genera por parte de todos sus integrantes. No destacan el uso del TIC como determinantes en la GC, sino que se enfoca más en los procesos humanos. Y este puede manifestarse en la creación del mismo de forma espiral.

En consecuencia, Sveiby indica que las personas son el único agente verdadero en las organizaciones y las encargadas de crear la estructura interna (organización) y

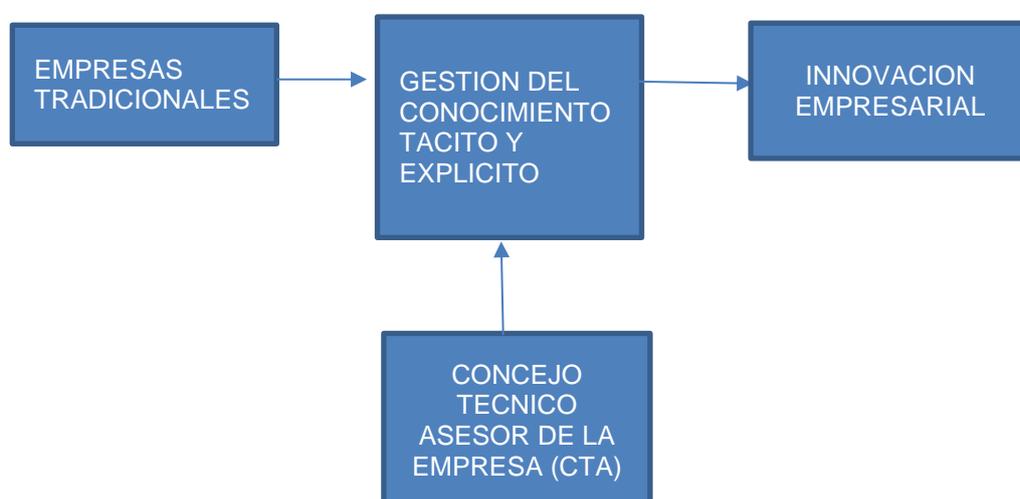
externa (imagen). Ambas estructuras son de conocimiento y permanecen en la empresa incluso tras la marcha de un alto número de trabajadores. El “monitor de activos intangibles” es un método de medición y una forma de presentación que muestra un número de indicadores para la medición de los intangibles o categorías de activos intangibles planteadas que describimos anteriormente en este artículo (competencias, estructura interna y estructura externa). Para ellos propone sus respectivos grupos de indicadores de medición (ver tabla 6.). La elección de los indicadores dependerá de la estrategia de la empresa.

Categorías de activos intangibles			
Indicadores	Competencias de personas	Estructura interna	Estructura externa
De crecimiento e innovación: <b>Recogen el potencial futuro de la empresa</b>	Experiencias, nivel de educación, coste de formación, rotación, clientes que fomentan la competencia.	Inversiones en nuevos métodos y sistemas, inversión en sistemas de información, y contribución de los clientes a la estructura interna.	Rentabilidad de los clientes, proveedores. Crecimiento orgánico.
De eficiencia: <b>Informan hasta qué punto los intangibles son productivos(activos)</b>	Proporción de profesionales, valor añadido por profesional.	Proporción del personal de apoyo, ventas del personal de apoyo. Medidas de valores y actitud.	Índice de satisfacción de los clientes, <b>índice éxito/fracaso</b> , <i>ventas por clientes</i> .
De estabilidad: <b>Indican el grado de permanencia de estos activos en la organización</b>	Edad promedio, antigüedad, remuneración relativa,	Edad de la organización, rotación del personal de apoyo, El <b>ratio Rookie</b> .	Proporción de clientes potenciales, ratios de clientes fieles, estructura de antigüedad, y frecuencia de repetición

Tabla 6. Modelo monitor de activos intangibles. Fuente Fuente: Sveiby (1997).

Respecto al elemento de la *creación del conocimiento*, el mismo Choo (1999) define un conocimiento cultural, mismo que se considera influyente en las nuevas aportaciones que se generarán y sobretodo en dar con claridad una explicación de la realidad para la toma de decisiones en la organización.

Algunos beneficios de la aplicación de los modelos para la gestión del conocimiento orientado a la innovación organizacional; parte de una gestión estratégica más eficaz, gracias al conocimiento de las mejores estrategias, técnicas, prácticas y soluciones. Aumento de la eficiencia y la productividad con más colaboración y el uso de los procesos más adecuados. (Barney, 1997). Incrementa el Capital Intelectual de la empresa, mejorar la productividad y la competitividad. Crear organizaciones más innovadoras con eficiencia y efectividad organizativa. Permite crear ciclos más cortos en el desarrollo de nuevos productos. De acuerdo al (manual de Oslo 2022), *una organización innovadora es la que ha lanzado con éxito un nuevo producto, un nuevo proceso de producción, un nuevo método organizativo o un nuevo método de comercialización*. Desarrolla su economía de la innovación que logra todos aquellos cambios basados en el conocimiento que genera valor para la organización. A continuación mostramos el modelo que tomando las pertinencias de los investigados anteriormente, que dio lugar a este nuevo con un enfoque integrador entre cada una de las actividades organizacionales para lograr mayor efectividad y ventajas competitivas. **El Modelo de GC enfocado en la innovación empresarial en la provincia de Las Tunas Cuba. Ver imagen 1.**



*Imagen 1. Modelo de GC enfocado en la innovación empresarial Fuente propia.*

## **Discusión**

Las empresas tradicionales son aquellas que su proceso de crecimiento ha concluido, están en declive constantemente, no poseen un liderazgo efectivo, ni grandes resultados económicos- financieros. Además de no ser capaces de adaptarse al entorno competitivo.

**El Decreto Ley 323-2014 de las entidades de ciencia, tecnología e innovación** tiene como objeto establecer las disposiciones para la organización y funcionamiento de las entidades de ciencia, tecnología e innovación, y asegurar una gestión más integral, económicamente sostenible, estable y permanente de estas.

A través de la gestión del conocimiento empresarial se ha logrado que varias empresas como Labiofam y la metalúrgica Acinox Las Tunas se transformen en empresas innovadoras (EI) a este nivel provincial. Su crecimiento en la producción de bienes y servicios se han maximizado logrando impactos en la economía de la región.

## **Conclusiones**

Los modelos teóricos presentados son modelos ideales que los autores proponen desde cada una de sus perspectivas como opción para visualizar la complejidad de GC y estructurarla de la manera más sistemática posible. Sin embargo, son valiosas orientaciones que nos pueden servir de referencia para mejorar el uso del conocimiento y aprovecharlo de la mejor manera.

Se emplean estos modelos además de manera sistémica las relaciones que se establecen entre la gestión del conocimiento y la innovación empresarial en la práctica de la propuesta procedimental nos ayuda a crear una empresa competitiva, productiva, eficiente y exitosa una vez implementado, teniendo en cuenta los cambios constantes en el mercado.

Este último modelo de la GC enfocado en la innovación empresarial una vez aplicado; ayudó a fortalecer la gestión de la empresa en los procesos organizacionales, productivos, y de gestión de negocios, donde logran transformarse las empresas tradicionales en empresas innovadoras con buenos resultados económicos-financieros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, Garry L. and Bruce T. Lamon. (2003). Knowledge Management. Systems and Developing Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Knowledge Management* 7(2):142–54.

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. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052018000400673>.

ANDREU, R. & SIEBER, S. (1999): La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje, *Economía Industrial*, no. 326, pp. 63-72.

ARRAUT, L. (2008). Espíritu Empresarial. Artículo columna empresarial Diario. El Universal de Cartagena. Diciembre. 18 de 2008.

Batista, C. (2011). La inteligencia competitiva como función del macro proceso de gestión de la información en el CIDTUR Holguín, una primera aproximación. *Horizonte Turístico*, 5 (6), 12-18.

Bulmaro Adrián fuentes morales (2010): La gestión de conocimiento en las relaciones académico-empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico. Tesis phd. Universidad politécnica de valencia, España.

BUENO, E. (1999): Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual, *Boletín del Club Intelect*, no. 1, enero. Madrid.

*Cardinal, L.B., Alessandri, T.M. and Turner, S.F. (2001) Knowledge Codifiability, Resources, and Science-Based Innovation. Journal of Knowledge Management.*

*Cano, M. y Sánchez G. (2014). El rol del capital intelectual en la innovación de las*

empresas. *European Scientific Journal* ...25 páginas.

Cohen, C. (2013). *Business Intelligence: The Effectiveness of Strategic Intelligence and Its Impact on the Performance of Organizations*. John Wiley & Sons.

Comai, A, & Prescott, JE. (2007). *Workbook: Establishing a World-class Competitive Intelligence Function*: Miniera SL. Chicago, IL.

Cordero Borjas, A. E., & García Fernández, F. (2008). *Knowledge Management and Work Teams: Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 43-64.

Cooke, Philip. (2002). *Knowledge Economies Clusters Learning and Cooperative Advantage*. *Annals of the Association of American Geographers*93 (4):944–46.

DAVENPORT, T. H. & PRUSAK, L. (1998): *Working Knowledge: How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, ISBN 1-57851-301-4

Davenport, Thomas and Laurence. Prusak. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.

Davenport, T. H., y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge How Organization Manage What They Know*. (Harvard Business School Press, Ed.) (1–199).

*Daft*, Richard L. [2007, *La experiencia de liderazgo*. 4th Edition.] Paperback.

De Angelis, C. T. (2013). *A knowledge management and organizational intelligence model for public administration*. *International Journal of Public Administration*, 36(11), 807-819.

Decreto Ley 323. De las entidades de ciencia, tecnología e innovación.

Gaceta Oficial No. 37 Extraordinaria de 29 de agosto de 2014.

Díaz Pérez, M. (2018). *Procedimiento para el diseño de Sistemas de Gestión de Información en Cooperativas de Producción*. *Cooperativismo y Desarrollo* , 6(1), 26-40.

Escorsa, P., Maspons, R., & Llibre, J. (2001). *De la vigilancia tecnológica a la*

inteligencia competitiva (pp. 43-56). Madrid: Prentice hall.

Eric Delbecque, *L'intelligence économique*, PUF, 2006.

Etzkowitz, Henry. and Loet. Leydesdorff. (2000). "The Dynamics of Innovation: From National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations." *Research Policy* 29(2):109–23.

Edmonson, R. R. (2010). Knowledge management practices within Hong Kong organizations. *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 2(2), 213–232. <https://doi.org/10.1108/17561411011054805>.

Feng, C. (2014). Summary of the Research on Theory & Methodology of Industrial Competitive Intelligence. *Information Studies: Theory & Application*, 10, 028.

Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2014). *Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods*. Pearson Education.

Harman, Chris; Brelade, Sue (2000). *Knowledge Management and the Role of HR*. Financial Times/Prentice Hall 2000. (Edición Española Kindle 2015).

Herkema (2003) stated that main and fundamental purpose of innovation is to produce new knowledge which can develop and find out the possible solutions

Ishikawa, A., & Nakagawa, J. (2013). *An Introduction to Knowledge Information Strategy: From Business Intelligence to Knowledge Sciences*.

Ives et al., (1980); Lederer & Mendelow, (1990) as well as organizational structural configuration

Jingli, P. E. N. G. (2002). On the Application of Knowledge Management in Competitive Intelligence Research in Enterprises [J]. *Information Studies: Theory & Application*, 4, 009.

Jucevicius, R., & Liugailaite-Radzvickiene, L. (2013, January). Smart Development: A Conceptual Framework. In *The Proceedings of The 10th International Conference on*

Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning, ICICKM-2013 (pp.212-219).

Kim, T. H., Lee, J. N., Chun, J. U., & Benbasat, I. (2014). Understanding the effect of knowledge management strategies on knowledge management performance: A contingency perspective. *Information & Management*, 51, 398-416.

Lai, H. y Chu, T. H. (2000). Knowledge management: A review of theoretical frameworks and industrial cases. The 33rd Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE.

León, M. y Ponjuán, G. (2011). Propuesta de un modelo de medición para los procesos de la gestión del conocimiento en organizaciones de información. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 34(1), 87-103

Newman, B. y Conrad, K. (2000). A framework for characterizing knowledge management methods, practice, and technologies. The Knowledge Management Forum.

Noda Hernández, M. E. (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, 17-22.

Nonaka I. The knowledge creating company. *Harvard Busin Rev.*1991;69 (6):96-104.

Nonaka, I. y Kono, N. (1998). The concept of Ba: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40 -54.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R. y Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 5-34. Nystrom, P. C. y Starbuck, W. H. (1981). (Eds.). *Handbook of Organizational Design* (vol. 1). Oxford University Press.

Norma UNE 166006: 2006 (2006). Sistema de vigilancia tecnológica . AENOR.

McMurray, Nthati M. Rametse & Pia M. Arenius (2019): Social capital and innovativeness of social enterprises: opportunity-motivation

OCDE, European Commission, y Eurostat. (2005). Manual de Oslo, La Medida de las Actividades Científicas y Tecnológicas, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera edición, OCDE, Madrid.

Porter, M. E. (2008). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Simon and Schuster.

Riesco, M. (2006). El negocio es el conocimiento. Díaz de Santos Ediciones.

Rodríguez M. (2005). Diagrama sobre el sistema de inteligencia competitiva y tecnológica.

Sveiby, K. E. (2018). Measuring Intangibles: Suggested indicators with cases from professional service organizations and high-tech firms. <http://www.sveiby.com/articles/>.

Wilensky, H. L. (2015). Organizational intelligence: Knowledge and policy in government and industry (Vol. 19). Quid Pro Books.

### Como citar este artículo

Peña Presival, Y. A. (2024). Gestión del conocimiento orientado a la innovación empresarial en la provincia de las tunas, Cuba. <i>Ciencias Holguín</i> , 30(2), 82 – 97.
---

**Fecha de envío a**

**revisión:** 06/01/2024

**Fecha de aceptación:**

18/04/2024