



CAPÍTULO 12

EL MANAGEMENT ESTRATÉGICO COMO CATALIZADOR DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DEL CAPITAL HUMANO: ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA CONTABLE DEL SURESTE DE MÉXICO

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.43025280812>

Leidy Uc Tzec

Universidad Autónoma de Campeche

Campeche, México

Orcid:0000-0001-7264-4882

Eric Soancatl Palacios

Universidad Autónoma de Campeche

Campeche, México

Orcid:0009-0004-2424-6045

RESUMEN:Este estudio analiza el papel de la gestión estratégica como catalizador de la gestión del conocimiento y del capital humano en una firma de consultoría contable en el sureste de México. A través de un enfoque cualitativo, descriptivo y de estudio de caso, se identificaron las prácticas estratégicas, de aprendizaje y de desarrollo del talento que contribuyen a la competitividad organizacional. Los resultados muestran que, aunque la empresa cuenta con procesos formales de planificación y programas de capacitación continua, aún enfrenta desafíos para institucionalizar mecanismos de gestión del conocimiento y fortalecer una cultura organizacional basada en el aprendizaje. Se concluye que la integración de la estrategia, el conocimiento y el talento humano es clave para generar innovación, sostenibilidad y ventaja competitiva en organizaciones de servicios profesionales.

PALABRAS CLAVE: Gestión estratégica, Gestión del conocimiento, Capital humano, Consultoría contable

STRATEGIC MANAGEMENT AS A CATALYST FOR KNOWLEDGE AND HUMAN CAPITAL MANAGEMENT: A CASE STUDY IN AN ACCOUNTING CONSULTING FIRM IN SOUTHEAST MEXICO

ABSTRACT: This study analyzes the role of strategic management as a catalyst for knowledge and human capital management in an accounting consulting firm in southeastern Mexico. Through a qualitative, descriptive, and case study approach, the strategic, learning, and talent development practices that contribute to organizational competitiveness were identified. The results show that, although the company has formal planning processes and ongoing training programs, it still faces challenges in institutionalizing knowledge management mechanisms and strengthening a learning-based organizational culture. It is concluded that the integration of strategy, knowledge, and human talent is key to generating innovation, sustainability, and competitive advantage in professional services organizations.

KEY WORDS: Strategic Management, Knowledge Management, Human Capital, Accounting Consulting

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones operan en un entorno caracterizado por cambios constantes y un alto grado de globalización, lo que exige la adopción de nuevas formas de trabajo, la implementación de tecnologías avanzadas y la optimización de la comunicación interna y externa.

El concepto de management se considera fundamental dentro de la administración moderna para alcanzar los objetivos y resultados organizacionales, apoyándose en la adecuada implementación de las funciones de planificación, organización, dirección, control y supervisión de proyectos y actividades (Gómez, Zuluaga, & Hernández, 2015).

El management estratégico, en particular, se centra en la formulación e implementación de estrategias que alineen los recursos y capacidades de la empresa con las demandas del entorno, favoreciendo la competitividad y sostenibilidad. Su aplicación permite contribuir al desarrollo de la organización en diferentes niveles, tales como estrategia, productividad, competencias y gestión de la calidad.

En este contexto, el presente estudio aborda el papel del management estratégico como catalizador de la gestión del conocimiento y del capital humano en una empresa de consultoría contable del sureste de México, identificando las prácticas que impulsan la innovación, la eficiencia operativa y la retención del talento.

EL MANAGEMENT ESTRATÉGICO: FUNDAMENTOS Y PERSPECTIVAS

La estrategia nace primero como arte de la guerra, donde se requiere saber más que el enemigo, y después como arte de la paz y equilibrio social, que se orienta a la dirección de un asunto para concluir posteriormente como concepto base de disciplina científica. La estrategia está vinculada al ámbito matemático a través de la teoría de juegos, aplicable a la solución de problemas en situaciones de conflicto y competencia (Palacios, 2010).

Hoy en día, el management estratégico o la dirección estratégica, abarca una mayor cantidad de factores internos tales como la estructura organizativa, el liderazgo, la cultura, los recursos humanos y su coordinación y movilización y factores externos tales como las características de la competencia, la estructura del sector, las condiciones económicas generales, la evolución de la tecnología.

Por tanto, la dirección estratégica aparece con el objetivo de abarcar la totalidad del problema estratégico, en donde la fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica, si bien ampliando el alcance del análisis desde las variables hard (técnico-económicas) hasta las variables soft (socio-políticoculturales) (Durán, 2015).

El management estratégico permite a las organizaciones poner en práctica y desarrollar sus potenciales con la finalidad de asegurar su permanencia, competitividad, eficacia, eficiencia y productividad. Claro está que las compañías de hoy en día se enfrentan de manera continua a grandes cambios y desafíos tanto en el entorno interno como externo. Por tal razón es indispensable que las organizaciones tomen decisiones acertadas en el entorno empresarial para poder hacer frente a estos cambios.

De acuerdo con Joyce y Woods (2001), el management estratégico constituye un medio para que las empresas alcancen un desempeño superior mediante la implementación de estrategias que aseguren, incluso, una mejor satisfacción de las necesidades de los clientes en comparación con sus competidores (Gómez, Zuluaga, & Hernández, 2015).

El management estratégico es el proceso mediante el cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos internos y externos, definen la dirección estratégica, crean estrategias orientadas al cumplimiento de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, con el propósito de satisfacer las exigencias de los stakeholders o grupos de interés clave (Harrison & John, 2009).

En este sentido, se puede afirmar que el management estratégico permite a las organizaciones tomar decisiones informadas para formular e implementar estrategias que favorezcan la adaptación al entorno competitivo y la consecución de metas organizacionales. Su aplicación sistemática contribuye a alinear recursos, capacidades y objetivos, fortaleciendo la ventaja competitiva y la sostenibilidad de la empresa.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO FUENTE DE VALOR ORGANIZACIONAL

La gestión del conocimiento (GC) se reconoce como un recurso estratégico que permite a las organizaciones generar valor sostenible a partir de su capital intelectual. Este proceso implica la creación, captura, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento individual y colectivo dentro de la organización, con el objetivo de mejorar la toma de decisiones, la innovación y la eficiencia operativa (Perdomo, 2023).

La gestión del conocimiento permite identificar, preservar, organizar, y disseminar el conocimiento de una organización haciendo explícito, mediante diversas herramientas y metodologías. Esto promueve que todos los miembros de la organización se sientan participes; ejecuten acciones para mejorar su desempeño, aprendan de manera continua y trabajen en equipos multidisciplinarios (Imamura, Keeling, & Barreto, 2020).

En este sentido, gestión del conocimiento constituye una fuente de valor organizacional porque permite que el saber corporativo se traduzca en ventajas competitivas, diferenciando a la empresa en su sector y fortaleciendo su capacidad de respuesta frente a cambios en el entorno. En empresas de servicios, como las consultorías contables, la gestión del conocimiento facilita la actualización normativa, la estandarización de procesos y la capacitación continua del personal, asegurando la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Por lo que, las organizaciones actuales requieren gestionar el conocimiento para fortalecer su desempeño, mejorar resultados y aumentar oportunidades de negocio, incrementando su competitividad presente y futura. Lograr esto implica mantener un balance adecuado entre los sistemas y procesos de gestión del talento humano, la tecnología y la información asociada (Rubier, 2019).

Además, la Gestión del Conocimiento fomenta la creación de una cultura de aprendizaje organizacional, donde la colaboración, el intercambio de experiencias y la innovación constante son elementos centrales. Esta cultura contribuye a retener

el talento, mejorar el desempeño del equipo y consolidar una ventaja competitiva sostenible, integrando el conocimiento como un activo estratégico clave.

En el contexto del management estratégico, la gestión del conocimiento se convierte en un catalizador que permite a las organizaciones alinear sus recursos intangibles con los objetivos corporativos, optimizando tanto los resultados operativos como la creación de valor para los *stakeholders*.

EL CAPITAL HUMANO COMO EJE DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

Como lo señala Savage, los cuatro factores de creación de riqueza en una economía han sido siempre la tierra, el trabajo, el capital y el conocimiento; sin embargo, la importancia relativa de cada uno de ellos ha ido variando con el tiempo, siendo el conocimiento y el capital humano los más determinantes en la actualidad (Valencia, 2005).

Una empresa es, ante todo, una organización compuesta por personas y el éxito de cualquier organización depende en gran medida de quienes la integran. Si los colaboradores han sido adecuadamente seleccionados, formados, integrados en equipos de trabajo y se encuentran comprometidos con los objetivos institucionales, la organización alcanzará sus metas de manera más efectiva (Durán, 2015).

En este sentido, el área de recursos humanos cumple un papel fundamental no solo en el reclutamiento y selección del mejor talento, sino también en la capacitación, desarrollo y adaptación de los miembros de la organización. Mientras mayor sea la identificación de los trabajadores con los valores y objetivos empresariales, mejor será su desempeño y contribución a la eficiencia organizacional (Universidad ESAN, 2015).

El entorno competitivo actual impulsa a las empresas a reestructurarse o concentrarse con el fin de incrementar su eficacia productiva. En contextos altamente dinámicos, contar con recursos humanos que posean conocimientos especializados, competencias técnicas, habilidades y experiencia se convierte en un factor crítico para competir con éxito en el mercado global. Las compañías más eficientes son aquella que logran identificar, atraer, desarrollar y retener al mejor talento, creando las condiciones que permitan potenciar las capacidades de su personal y generar un ciclo sostenido de productividad y competitividad (Valencia, 2005).

Por lo tanto, el contexto cambiante en el que evolucionan las organizaciones exige la adopción de nuevos paradigmas orientados al fortalecimiento del conocimiento, las habilidades y las competencias del capital humano. Solo mediante esta gestión estratégica de las personas es posible mantener e incrementar los niveles de competitividad, garantizando un desarrollo empresarial sostenible y orientado al aprendizaje continuo.

RELACIÓN ENTRE MANAGENET ESTRATÉGICO, LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL HUMANO

El management estratégico, la gestión del conocimiento y el capital humano conforman una tríada interdependiente que determina el desempeño competitivo y sostenible de las organizaciones contemporáneas. Esta relación se basa en la premisa de que la estrategia organizacional solo puede materializarse cuando las personas poseen las competencias, el conocimiento y la motivación necesarias para ejecutar los planes definidos.

Esta interacción dinámica entre estrategia, conocimiento y talento humano constituye la base del aprendizaje organizacional y del desarrollo sostenible, integrando la dimensión táctica (management), cognitiva (conocimiento) y humana (capital humano).

En este sentido, la gestión del conocimiento actúa como el puente que conecta la estrategia con las capacidades humanas, facilitando la transferencia y aplicación efectiva del saber dentro de la empresa. A través de procesos sistemáticos de creación, almacenamiento y diseminación del conocimiento, las organizaciones logran transformar la información en aprendizaje colectivo, generando ventajas competitivas difíciles de imitar (Nonaka & Takeuchi, 1999).

Por su parte, el capital humano representa el vehículo mediante el cual las estrategias se implementan y los conocimientos se transforman en resultados tangibles. Cuando la empresa invierte en el desarrollo de su personal, promueve una cultura organizacional orientada al aprendizaje y a la mejora continua, fortaleciendo la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno (Chiavenato, 2009).

Desde esta perspectiva, el management estratégico se convierte en el catalizador que articula ambos elementos: define la dirección, establece las prioridades y promueve las condiciones estructurales para que el conocimiento y el talento humano se integren en la creación de valor organizacional. Esta sinergia impulsa la innovación, la productividad y la sostenibilidad, factores esenciales en empresas de servicios como las consultorías contables, donde el conocimiento experto del personal constituye el principal activo competitivo.

En consecuencia, una gestión estratégica efectiva del conocimiento y del capital humano permite que las organizaciones no solo alcancen sus metas, sino que se posicione como entidades dinámicas, resilientes y capaces de generar aprendizaje continuo, asegurando su permanencia en entornos económicos complejos y globalizados.

En este contexto, las empresas de consultoría contable deben concebir el conocimiento como un recurso estratégico que requiere gestión activa, y al capital

humano como el vehículo que posibilita su aplicación. El diseño de estrategias orientadas a la innovación, la colaboración y el aprendizaje continuo se convierte así en un factor determinante para la competitividad y sostenibilidad del negocio.

En la siguiente tabla se presenta una síntesis comparativa de los principales elementos conceptuales y funcionales que integran la relación entre el management estratégico, la gestión del conocimiento y el capital humano.

Dimensión	Management Estratégico	Gestión del Conocimiento	Capital Humano
Definición	Proceso continuo de análisis, formulación e implementación de estrategias que alinean los recursos y capacidades con el entorno.	Proceso sistemático de creación, almacenamiento, distribución y aplicación del conocimiento organizacional.	Conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y valores que poseen las personas dentro de la organización.
Enfoque principal	Alineación estratégica, competitividad y sostenibilidad.	Aprendizaje organizacional, innovación y transferencia de conocimiento.	Desarrollo de competencias, compromiso y productividad del personal.
Objetivo	Lograr ventajas competitivas sostenibles mediante decisiones estratégicas.	Generar y aprovechar el conocimiento como recurso estratégico.	Potenciar las capacidades humanas para alcanzar los objetivos organizacionales.
Rol dentro de la organización	Define la dirección, estructura y prioridades.	Actúa como catalizador del aprendizaje y la innovación	Ejecuta la estrategia mediante el talento y la experiencia.
Relación con los demás	Coordina la gestión del conocimiento y del talento humano.	Transforma la estrategia en aprendizaje organizacional.	Materializa las estrategias a través del desempeño humano

Tabla1. Comparativo conceptual entre Management Estratégico, Gestión del Conocimiento y Capital Humano.

Fuente: Elaboración propia con base en (Durán, 2015), (Nonaka & Takeuchi, 1999), (Chiavenato, 2009).

De acuerdo con la Tabla 1, se observa que las tres dimensiones comparten un propósito común orientado a la creación de valor organizacional, aunque difieren en su enfoque operativo y en el tipo de recursos que movilizan.

METODOLOGÍA

Enfoque y tipo de investigación

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo, descriptivo y de estudio de caso, orientado a analizar la aplicación del management estratégico como catalizador de la gestión del conocimiento y del capital humano en una empresa de consultoría contable ubicada en el sureste de México.

En este sentido, la elección del enfoque cualitativo responde a la necesidad de comprender en procesos internos, las percepciones del personal y las prácticas organizacionales relacionadas con la integración del conocimiento y el talento humano dentro de la estrategia empresarial.

Diseño de la investigación

Se utilizó un estudio de caso único, al considerar que este método posibilita explorar fenómenos complejos en su contexto real, donde las fronteras entre el fenómeno y el entorno no están claramente delimitadas (Yin, 2018).

La unidad de análisis correspondió a una empresa de consultoría contable con más de diez años de operación en el mercado regional, reconocida por ofrecer servicios de asesoría fiscal, contable y administrativa a pequeñas y medianas empresas. La selección se realizó bajo criterios de accesibilidad, relevancia organizacional y disposición institucional para participar en el estudio.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la obtención de información se aplicaron tres técnicas complementarias que permitieron la triangulación de datos, con el objetivo de fortalecer la validez del análisis:

1. **Entrevistas semiestructuradas** realizadas a directivos y personal operativo ($n = 10$), orientadas a identificar las estrategias de gestión, los mecanismos de transmisión del conocimiento y las prácticas de desarrollo del capital humano.
2. **Observación no participante**, enfocada en registrar dinámicas de trabajo, procesos de comunicación interna y actividades de capacitación dentro del entorno laboral.
3. **Ánalisis documental**, que incluyó la revisión de manuales de procedimientos, organigramas, informes de desempeño, políticas de recursos humanos y planes estratégicos de la empresa.

Cada técnica fue aplicada durante un periodo de cuatro semanas, garantizando la confidencialidad de la información y la participación voluntaria de los informantes.

Procedimiento de análisis

Los datos cualitativos se analizaron mediante la codificación temática (Braun & Clarke, 2019), lo que permitió identificar categorías emergentes relacionadas con las tres dimensiones clave del estudio: management estratégico, gestión del conocimiento y capital humano.

RESULTADOS

El análisis de la información permitió identificar tres hallazgos centrales que reflejan la interrelación entre el management estratégico, la gestión del conocimiento y el capital humano dentro de la organización estudiada.

En primer lugar, se observó que el management estratégico actúa como guía estructural de la empresa, sustentando sus acciones en una planificación formal orientada a la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. No obstante, la dimensión humana y del conocimiento no siempre se integra de manera explícita en los objetivos estratégicos, lo que limita la creación de sinergias entre la estrategia organizacional y el desarrollo del talento. Esta desconexión parcial evidencia la necesidad de fortalecer la alineación entre la visión estratégica y las políticas de gestión del conocimiento y del capital humano.

En segundo término, la gestión del conocimiento se manifiesta como una práctica emergente, caracterizada por mecanismos informales de intercambio de saberes, tales como reuniones periódicas, tutorías internas y procesos de retroalimentación continua. Estas prácticas contribuyen al aprendizaje colectivo y a la adaptación organizacional, aunque todavía carecen de un sistema formal que facilite la documentación, almacenamiento y difusión del conocimiento generado. Los directivos reconocen la importancia de establecer bases de datos compartidas y protocolos estandarizados que permitan institucionalizar el conocimiento tácito acumulado por la experiencia de los colaboradores.

Por último, se constató que el capital humano constituye el principal motor de la competitividad organizacional. La empresa valora el talento como un activo estratégico e invierte en programas de capacitación técnica y contable; sin embargo, la formación en habilidades blandas, liderazgo y comunicación efectiva aún representa un área de oportunidad. El personal manifiesta un ambiente laboral colaborativo, aunque identifica la necesidad de mejorar la comunicación interdepartamental y los mecanismos de motivación extrínseca.

En conjunto, los hallazgos evidencian que el management estratégico funciona como un marco orientador que da dirección a la organización, mientras que la gestión del conocimiento y el capital humano actúan como componentes ejecutores de dicha estrategia. No obstante, la ausencia de un sistema formal de gestión del conocimiento limita el aprovechamiento integral de los saberes tácitos y de la experiencia acumulada, reduciendo el potencial de innovación y aprendizaje organizacional.

CONCLUSIONES

El estudio evidencia que el management estratégico puede constituirse como un catalizador eficaz para la gestión del conocimiento y el desarrollo del capital humano siempre que se implemente de manera integral, participativa y orientada al aprendizaje organizacional. En la empresa analizada, se ha consolidado una estructura de planeación estratégica y programas de capacitación continua, aunque persisten desafíos vinculados con la institucionalización de mecanismos formales de gestión del conocimiento y el fortalecimiento de una cultura organizacional basada en el aprendizaje compartido.

Los resultados confirman que la articulación entre estrategia, conocimiento y talento humano incrementa la capacidad adaptativa de la organización y favorece su sostenibilidad en entornos competitivos. En este marco, la gestión del conocimiento debe concebirse no solo como un proceso operativo, sino como un componente estratégico esencial para la creación de valor y la innovación. De igual forma, el capital humano se configura como el principal portador y generador del conocimiento organizacional, lo que implica que su desarrollo, motivación y retención deben alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa.

Finalmente, se recomienda que la empresa de consultoría contable avancen hacia la implementación de sistemas formales de gestión del conocimiento, acompañados de políticas que fomenten la colaboración transversal entre equipos, la transferencia sistemática de saberes y el fortalecimiento de las competencias de liderazgo. Estas acciones contribuirán a consolidar una ventaja competitiva sostenible basada en el conocimiento y las personas, elementos clave para el éxito estratégico en la economía del conocimiento.

REFERENCIAS

Braun, v., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4). doi:<https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera edición ed.). México, D.F.: McGrawHill.

Durán, J. D. (2015). *Management Estratégico. Su aplicación en la gestión del conocimiento y el capital humano*. Obtenido de <http://deposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/63884/3/3.%20Conceptos%20fundamentales.pdf>

Gómez, M. R., Zuluaga, M. A., & Hernández, V. J. (2015). Management Estratégico en la era de la información. *Sinapsis*(7), 158 - 173. Recuperado el 13 de enero de 2019, de https://www.researchgate.net/publication/285581058_MANAGEMENT_ESTRATEGICO_EN_LAERA_DE_LA_INFORMACION

Harrison, J. S., & John, C. H. (2009). *Fundamentos de la Dirección Estratégica* (2a ed.). Madrid España: Ediciones Paraninfo, S.A.

Imamura, D. J., Keeling, A. M., & Barreto, G. I. (2020). La gestión del conocimiento como plataforma para socializar la producción científica. *Ingeniería Industrial*, 41(1). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362020000100007&script=sci_arttext&tlang=pt#B10

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (18 de mayo de 1999). *La empresa creadora de conocimiento: cómo las empresas japonesas crean la dinámica de la innovación*. Nueva York, NY: Oxford Academic. doi:<https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.001.0001>

Palacios, A. L. (2010). *Dirección Estratégica* (1a ed.). Bogotá, Colombia : ECOE Ediciones.

Perdomo, R. R. (2023). Gestión del conocimiento: una estrategia útil para la gerencia. *Gestión y Gerencia*, 17(1). doi:<https://orcid.org/0009-0005-5510-8048>

Rubier, V. D. (2019). La incidencia de la gestión del conocimiento en el éxito de las organizaciones. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(3). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000300392

Universidad ESAN. (22 de mayo de 2015). *La importancia del capital humano para el éxito en los negocios*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/importancia-capital-humano-para-exito-negocios/>

Valencia, R. M. (julio - diciembre de 2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2), 20-33. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420471004>

Yin, R. K. (2018). *CASE STUDY RESEARCH AND APPLICATIONS. Design and Methods* (Sixth Edition ed.). Los Angeles: COSMOS Corporation.