

---

# 7. LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL: ENTRE RETOS Y DESAFÍOS EN UN MERCADO COMPETITIVO

## Organizational Management: Between Challenges and Challenges in a Competitive Market

*Isabel Cristina Rincón Rodríguez<sup>11</sup>, Jorge Enrique Chaparro Medina<sup>12</sup>*

**Fecha Recibida:** 21/11/2022

**Fecha Aprobada:** 15/12/2022

**Pares evaluadores:** Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Doctora en Administración SMC Univerity. Maestría en Administración con Énfasis en Finanzas, Especialista en Finanzas y Administradora de Empresas. Profesora Investigadora Senior MinCiencias. Decana Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables Universidad de Santander UDES. Bucaramanga. Santander Colombia Correos electrónicos: decanatura.fceac@udes.edu.co - [irincon15@hotmail.com](mailto:irincon15@hotmail.com)

<sup>12</sup> Doctorando en Administración y Comunicación. Maestría en Administración y Gerencia Pública, Maestría en Dirección y Gestión. Estudios de Maestría en Planificación y Administración del Desarrollo Regional. Sociólogo. Con Estudios en Historia y Filosofía. Profesor Investigador Senior MinCiencias. Fundación Universitaria del Área Andina Bucaramanga. Santander Colombia Correos electrónicos: [jchaparro22@areandina.edu.co](mailto:jchaparro22@areandina.edu.co) - [profesorjorechaparro@gmail.com](mailto:profesorjorechaparro@gmail.com)  
[jechaparro@hotmail.com](mailto:jechaparro@hotmail.com)

<sup>13</sup> Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES. [www.rediees.org](http://www.rediees.org)

## RESUMEN

El presente artículo nace del proyecto de Investigación Desarrollo Empresarial que se adelanta en los Programas de Administración de Empresas (Instituciones de Educación Superior) donde están vinculados los autores. El objetivo se orienta a establecer mediante revisión bibliográfica sobre aproximaciones conceptuales para dilucidar qué aspectos han de tenerse en cuenta en las organizaciones para desarrollar sus propias capacidades desde el uso de la tecnología e inteligencia que les permitirá ser competitivas en un mercado exigente y cambiante. Metodológicamente, la investigación y construcción de este artículo se lleva a cabo mediante la exploración mixta analítica lo que permite concluir que la competitividad se enfoca a que las empresas necesitan colaboradores que se comprometen con su trabajo lo que demanda ser tratados de forma justa, equitativa, con dignidad y respeto.

**PALABRAS CLAVE:** gestión organizacional; mercado competitivo; aprendizaje; organizaciones; transferencia de conocimiento y competitividad.

## ABSTRACT

This article stems from the Business Development Research project that is carried out in the Business Administration Programs (Higher Education Institutions) where the authors are linked. The objective is aimed at establishing through a bibliographical review on conceptual approaches to elucidate what aspects must be taken into account in organizations to develop their own capacities from the use of technology and intelligence that will allow them to be competitive in a demanding and changing market. Methodologically, the research and construction of this article is carried out through mixed analytical exploration, which allows us to conclude that competitiveness is focused on the fact that companies need collaborators who are committed to their work, which demands to be treated fairly, equitably, with dignity and respect

**KEYWORDS:** Organizational management; Competitive market; Learning; Organizations; Knowledge transfer and competitiveness.

## INTRODUCCIÓN

El entorno cambiante genera incertidumbre y complejidad a las organizaciones a la hora de tomar decisiones, por tanto, el conocimiento ha ganado protagonismo como un elemento esencial para el desarrollo organizacional al constituirse en su mayor activo y mayor fuente de riqueza (Angulo, 2017). Davenport y Prusak (2001) definen el conocimiento como una combinación de valores, experiencia estructurada e información originada y aplicada en la mente de las personas que pueden arraigarse en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales para la adquisición e incorporación de nuevas experiencias en las organizaciones (como se citó en Angulo, 2017).

Es menester para las organizaciones crear y gestionar conocimiento, el cual es interpretado como el conjunto de información procesada que posee una persona sobre un área específica o la totalidad del universo, fundamentada en las leyes de la ciencia y las propias experiencias (Angulo, 2017). El conocimiento se genera desde cada individuo de la organización hasta abarcar toda la colectividad y comprende todos los métodos, técnicas, procedimientos y hábitos para hacer las cosas, todo en función de la producción de bienes y servicios.

El conocimiento es considerado una fuente de ventaja competitiva sostenible para la organización (Nonaka & Takeuchi, 1995); un activo intangible y estratégico que brinda ventajas competitivas, siendo su competitividad determinada por la inteligencia colectiva, es decir, su capital intelectual se constituye en la fuente clave para su diferenciación (Darín, 2006). (como se citó en Angulo, 2017)

El conocimiento debe ser gestionado a fin de agregar valor a las organizaciones, se requiere que al interior de las mismas se implemente un sistema que soporte todas las actividades inherentes al conocimiento como: creación, transferencia y retroalimentación continua, esta dinámica es la que genera inteligencia en las organizaciones.

Las empresas en industrias rápidamente cambiantes, derivan sus ventajas competitivas primarias a través de la habilidad de sus empleados de crear y gestionar el conocimiento (Collins & Smith, 2006) y, sin importar el tipo de organización, la necesidad para transferir de forma efectiva el conocimiento es importante (Collins & Hitt, 2006). (como se citó en Máynez, Cavazos y Nuño, 2012)

La transferencia de conocimiento dentro de la organización es otro de los aspectos de gran importancia en el desarrollo de la IO:

(...) estimula la creación de nuevo conocimiento, incrementa las habilidades de la firma para innovar (Tsai, 2001) y, en consecuencia, incrementa el nivel de innovación y se relaciona positivamente con la ventaja competitiva (Wijk, Jansen & Lyles, 2008). Para que las prácticas de compartir conocimiento sean efectivas, resulta vital la comprensión de los factores organizacionales que las afectan (Hsu, 2008). (como se citó en Máynez, Cavazos & Nuño, 2012)

Dentro de este contexto para las organizaciones actuales es que la materia prima de este nuevo activo que es el conocimiento se encuentra más que nunca al alcance de todos, en cantidades masivas y a un coste prácticamente nulo: la información (Bello, 2013, p. 45), no obstante, la mayor parte de la información no es estructurada, o no está debidamente organizada en una base de datos, para el año 2012 esta información ascendía al 80% del total de la información disponible (Credit Suisse, 2012), lo que ha representado un nuevo reto en transformarla en conocimiento. La incorporación progresiva de tecnologías de la información al proceso de producción de inteligencia promete ayudar a las organizaciones a afrontar este reto (Bello, 2013, p.47).

Las organizaciones actuales para garantizar su permanencia en el mercado deben ser inteligentes, lo que implica leer el entorno, gestionar el conocimiento, desarrollar canales de comunicación y transferencia del conocimiento, capacidad de articular todos los interesados como colaboradores, clientes, proveedores, socios, etc., preparada para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

## **DESARROLLO**

### ***Importancia del comportamiento organizacional***

De acuerdo con diversos académicos, la IO ha sido definida principalmente como “una capacidad”. También ha sido vinculada con otros conceptos, comúnmente empleados en el vocabulario administrativo, como “proceso” y “producto”. Es entendida también, finalmente, como un “sistema” (Lozano y González, 2014). El concepto sistémico es el más apropiado para una organización inteligente cuyos componentes conforman un todo, un

sistema orientado a la gestión del saber (Lozano y González, 2014), a la gestión de su propio conocimiento. “De acuerdo con Guerra, Molinillo y Bermúdez (2009) la diferencia entre una organización con destacada IO y una que no la tiene radica justamente en su carácter sistémico” (como se citó en Lozano y González, 2014).

A fin de profundizar en el estudio de la IO en las organizaciones:

Danger (2005) define unas condiciones o factores que se deben desarrollar para incrementar la IO, las cuales son: Cultura del aprendizaje, motivación laboral, un clima organizacional óptimo para el cambio y un sistema de valores que favorezcan el aprendizaje organizacional. (como se citó en Lozano y González, 2014)

Complementando estas condiciones para la gestión de IO, otro autor (Zerón, 2008) establece unas actividades condicionantes que deben desarrollar las empresas inteligentes: solución sistémica de problemas, búsqueda sistemática de nuevos saberes y conocimientos y aprendizaje de la propia experiencia y de la historia de la organización (Lozano y González, 2014).

En las organizaciones es fundamental el talento humano como factor que dinamiza el progreso organizacional y el desarrollo de las condiciones necesarias para la aparición de la IO, para la cual la gestión del conocimiento y una cultura del aprendizaje son actividades imprescindibles a fin de afrontar los retos que se presentan día a día en el entorno actual, por tanto, la ventaja competitiva no resulta de ser mejor que la competencia, sino de tener la capacidad de aprender más rápido y en forma continua en todos los niveles organizacionales, esto es lo que se denomina como la capacidad de absorción.

Uno de los constructos más prominentes en la transferencia de conocimiento organizacional y que la impacta positivamente, es la capacidad de absorción (Lucas & Ogilvie, 2006; Wijk et al., 2008). Además, la literatura indica que la cultura corporativa, a partir de sus valores, se relaciona con la capacidad de absorción (Harrington & Guimaraes, 2005). (como se cita en Maynez, Cavazos y Nuño, 2012)

La cultura corporativa o empresarial puede definirse como el conjunto de normas, valores, creencias, actitudes, hábitos, elementos que son compartidos y vivenciados por los miembros de la organización y que le otorgan una identidad a la misma.

De acuerdo a Schein (2004), la cultura empresarial es el patrón de supuestos básicos compartidos aprendido por el grupo conforme soluciona sus problemas de unificación

interna y de adaptación externa, siendo este el resultado de un adecuado funcionamiento, ya que se considera válido y se les enseña a los nuevos miembros como la forma adecuada de percibir, sentir y pensar con respecto a ciertos problemas. (como se citó en Maynez, Cavazos y Nuño, 2012)

La Cultura corporativa influye sobre la gestión del conocimiento y por tanto en la transferencia del mismo a nivel intraorganizacional. “Con respecto a la transferencia de conocimiento, se afirma que la cultura ejerce una influencia positiva y significativa (Lucas & Ogilvie, 2006) (como se citó en Maynez, Cavazos y Nuño, 2012)”. Los valores culturales son de vital importancia en facilitar la transferencia de conocimiento, sobre todo la del conocimiento tácito, el cual se puede definir como el conocimiento que se genera a partir del modelo mental de cada individuo y de su interacción en la organización, “se reconoce la cultura como un aspecto relevante, tanto en términos del conocimiento tácito como del método para compartirlo (Jonsson & Kalling, 2007) (como se citó en Maynez, Cavazos y Nuño, 2012)”.

Las empresas deben motivar a su talento humano para que aprenda y absorba nuevo conocimiento, ya que existe la posibilidad de la presencia de factores como: el miedo a la incertidumbre, la preocupación por la posibilidad de perder privilegios existentes, y/o el desinterés de buscar o compartir conocimiento (Zhao & Anand, 2009). (como se citó en Maynez, Cavazos y Nuño, 2012)

La falta de motivación, la ausencia de capacidad de absorción y la insuficiente capacidad de retención, son barreras receptoras citadas frecuentemente (Lin, Tan & Chang, 2008) (como se citó en Maynez, Cavazos y Nuño, 2012).

La capacidad de absorción de una organización es la habilidad para incorporar nueva información que potencialmente genere valor, procesarla con el conocimiento actual y utilizarla a fin de generar ventaja competitiva y/o generar nuevas capacidades.

Dicha variable es relativa y dependiente de la combinación específica del emisor-receptor de que se trate (Lane & Lubatkin, 1998). Este constructo alude a la capacidad del aprendiz para absorber y explotar nuevas ideas o conocimientos, precisando que debe contarse con la habilidad de relacionar conceptualmente la causa y el efecto (Peansupap & Walker, 2009). Tanto a nivel individual como organizacional, la absorción de conocimiento depende de la capacidad del receptor para añadir nuevos

conocimientos a los ya existentes (Grant, 1996). Los individuos pueden encontrar algunos tipos de conocimiento más difíciles de absorber que otros, debido a las características específicas del conocimiento (Tallman, Jenkins, Henry & Pinch, 2004), sea por su carácter tácito (Reed & De Fillippi, 1990), su complejidad o contexto (Tsoukas & Vladimirou, 2001). Para las personas es más fácil absorber nuevos conceptos en áreas en las que tienen cierta experiencia, y les resulta más complicado adquirirlos fuera de su experiencia inmediata (Reagans & McEvily, 2003). (como se citó en Maynez, Cavazos y Nuño, 2012)

Sentimientos como que el conocimiento es sólo propiedad de una persona afecta negativamente a la disposición de los colaboradores para compartir conocimientos y entablar una comunicación bidireccional, culminando en la adopción de intentos competitivos y comportamientos de rivalidad malsana entre los empleados (Hasnain y Jasimuddin, 2012). La capacidad de absorción involucra un conjunto de habilidades necesarias a fin de modificar el conocimiento tácito, así como la capacidad de aprender y resolver problemas utilizando nuevos paradigmas, una organización requiere tiempo y personas para adquirir conocimientos y estas dos variables afectan la acumulación de los conocimientos, lo que determina su capacidad de absorción para comprenderlos y utilizarlos.

Según Maynez, Cavazos y Nuño (2012) los resultados permiten afirmar que la cultura incide de forma positiva y significativa sobre la capacidad de absorción y que esta última modera la influencia de la primera sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional. En la sociedad actual, el capital y el trabajo son reemplazados para dar lugar a un nuevo paradigma económico fundamentado en el conocimiento, dejando atrás la economía industrial y enfocándose en la optimización de los procesos organizacionales, y el incremento de la productividad. “Un requisito indispensable para lograr tal propósito, consiste en contar con talento humano dotado de habilidades que le permite realizar procesos de reingeniería en sus puestos de trabajo, a partir del conocimiento acumulado y su adecuada expresión (Giraldo, 2008) (como se cita en Angulo, 2017)”.

La gestión del conocimiento se puede definir como la capacidad de administrar eficazmente los flujos internos de conocimiento en las organizaciones para garantizar su disponibilidad en forma permanente, a fin de estimular la innovación, mejora en la toma de decisiones y la generación de nuevos conocimientos. “Dicho proceso estaría mediado por el

carácter facilitador de las tecnologías de la información, posibilitando el flujo de información en toda la organización y la optimización de los canales de comunicación internos y externos (Dou & Dou, 2004) (como se citó en Angulo, 2017)”.

Lo anterior destaca la importancia de aplicar las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) en los procesos de las organizaciones a fin de propiciar la creación y transferencia de conocimiento (Schindler & Eppler, 2003) (como se citó en Angulo, 2017). El principal reto en la implementación de un sistema de GC consiste en cambiar la manera de pensar y por ende el comportamiento del talento humano, siendo relevante la promoción de una cultura corporativa orientada al posicionamiento del conocimiento y de las personas que lo generan, como el capital más valioso de la organización (Angulo, 2017).

El conocimiento y la tecnología debidamente articulados al desarrollo organizacional, constituyen elementos básicos en lo que se ha llamado gestión del conocimiento. De esta manera, se configura una organización inteligente, adaptable a un entorno cambiante y capaz de tomar decisiones con base en la maximización de la creación y transferencia del conocimiento en toda la organización (Peluffo & Catalán, 2002) (como se citó en Angulo, 2017). El conocimiento se considera como un recurso fundamental, que debe ser evaluado y controlado para maximizar su productividad (Alavi y Leidner, 2001) (como se cita en Echeverry, Lozada y Arias 2018). El éxito de la Gestión del Conocimiento (GC) está asociado con que los nuevos conocimientos mejoren los procesos de las organizaciones, se generen nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas, por tanto, la creatividad organizacional es considerada un resultado intermedio que se relaciona positivamente con la creación de conocimiento y el desempeño organizacional.

Zhou y George (2001) señalan que es fundamental un entorno organizativo en el que se reconozcan, promuevan y recompensen las ideas de los empleados, de manera que se fomente la generación de ideas nuevas y útiles (como se citó en Bello, 2013). De igual forma, el desarrollo de una cultura de colaboración que estimule la incorporación e intercambio de conocimientos y experiencias.

En particular, 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. (como se cita en Angulo, 2017)

Nonaka y Takeuchi, (1995) definieron un modelo que permite comprender cómo se crea y se transfiere el conocimiento en la organización mediante dos tipos de conocimiento: el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. El primero es interno y propiedad de cada persona, constituido por modelos mentales, creencias y perspectivas que la persona no puede expresar con facilidad, lo que hace difícil su formalización y comunicación, pues se adquiere a través de los valores, emociones individuales y experiencias personales (Angulo, 2017). El segundo es aquel conocimiento factible de ser estructurado, almacenado y transferido a través del lenguaje formal con la ayuda de las tecnologías de información y comunicación (TICs). Asimismo, puede ser comunicado de manera fácil entre individuos mediante expresiones gramaticales, manuales, tutoriales y/o especificaciones, entre otros recursos (Angulo, 2017).

Tejedor y Aguirre (1998) en su modelo de gestión del Conocimiento de KPMG Consulting, sostienen 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 (Angulo, 2017). Los autores afirman que es importante generar un compromiso de la alta dirección a fin de implementar un sistema de gestión de conocimiento y el liderazgo como un elemento clave en el logro de los objetivos organizacionales. Este modelo propone que la gestión del conocimiento se genera a partir de una cultura organizacional fundamentada en el aprendizaje a fin de transferir conocimiento con valor a toda la organización dentro de un clima laboral que promueva el nivel individual.

Adicionalmente destaca la necesidad de crear un círculo permanente en el flujo de la información (individuos a organización y viceversa) para que ésta pueda generar valor agregado a los clientes. No obstante, dicha característica puede significar una debilidad del modelo, al subordinarse la gestión del conocimiento exclusivamente a la captación de los mismos, con lo cual los individuos que conforman la organización solo serían valorados si sus conocimientos son pertinentes a este fin (Angulo & Negrón, 2008). (como se citó en Angulo, 2017)

Desde una mirada sistémica, la gestión de conocimiento propuesta por los modelos de Andersen y KPMG se le otorga prelación al tiempo y esfuerzo de la organización dedicados a los elementos culturales (Salazar y Zarandona, 2007). En consecuencia, la

conformación de comunidades y equipos de trabajo y el desarrollo de habilidades de integración entre estos grupos se convierten, por encima de la inversión Tecnológica, en facilitadores de la gestión del conocimiento (Pruzak y Cohen, 2001). Peter Senge (1999), en su obra *La Quinta Disciplina*, describe con mayor detalle las organizaciones que aprenden, atribuyéndoles la capacidad de aprender de su propia experiencia para convertir lo aprendido en fuente de ventaja competitiva y reconociendo todas las prácticas organizacionales como susceptibles de mejora, aun las que han sido exitosas (como se citó en Angulo, 2017).

La experiencia que se acumula a través del tiempo les permite a las organizaciones expandir los límites del conocimiento, dado a que se logra aprehender el conocimiento de otros e interpretar las señales del entorno, se aprende tanto de los fracasos como de los éxitos. Diversos autores coinciden en que la gestión del conocimiento es un proceso sistemático en el cual, a medida que se avanza en la sociedad del conocimiento, se establece una sinergia constante entre sus componentes: gestión eficaz de los flujos de conocimiento, capacidad tecnológica, canales de comunicación, procesos para la creación y transferencia de conocimiento, todo en torno a mejorar el talento humano como eje potenciador del aprendizaje.

Los modelos de GC surgen como alternativas viables para explicar la naturaleza misma del conocimiento y su nivel de desarrollo, sin que ello signifique la validación de un modelo universal para su aplicación en las diferentes organizaciones. No obstante, los modelos aquí descritos (Andersen, 1999; Nonaka & Takeuchi, 1995; Tejedor & Aguirre, 1998) comparten la concepción clara de los tipos de intangibles que deben incorporarse a las dinámicas organizacionales, vistos como recursos estratégicos en la búsqueda de su sostenibilidad y competitividad. (como se citó en Angulo, 2017)

Estos modelos de creación y transferencia de conocimiento se fundamentan en el aprendizaje, a partir del cual es posible convertir el talento individual en inteligencia organizacional.

La Gestión del Conocimiento se orienta a empoderar el talento humano a fin de que desarrolle nuevas competencias y habilidades como la innovación, generación de valor en el desempeño de sus funciones, aprendizaje continuo, a fin de dar respuesta a un entorno competitivo y cambiante constituyendo así una ventaja competitiva de una organización que

aprende. Según Mirabal (2015) se destacan cuatro pilares en los que se apoya la gestión de conocimiento, estos enfoques deben ser categorizados con la misma importancia antes, durante y después de su implantación, con el objeto de alcanzar una gestión de conocimiento exitosa:

- **Talento:** según Peña, Manzanedo, Sáiz, Lara (2002) contiene o representa la mayor cantidad de conocimiento organizacional (tácito) y es el origen, creador y destino final del conocimiento.
- **Tecnología:** son productos provenientes de la implantación de investigaciones científicas o tecnológicas, que en forma de servicios y productos procuran el liderazgo competitivo de la organización, que junto al componente humano y los conocimientos existentes conforman los elementos críticos para el desarrollo organizacional, Ruiz (2010).
- **Procesos / Estructura:** representan el conjunto de actividades requeridas para la operación, funcionalización y la gestión táctico-estratégica de la organización. Están directamente relacionados con la tecnología implantada e instrumentan, sustentados en el talento y la gestión de conocimiento, la creación y la socialización del conocimiento organizacional, Rodríguez, García, Pérez, Castillo (2009).
- **Cultura:** está conformada por los principios y valores que mantiene como estandarte la organización y está altamente influenciada por el talento humano. Representa quizás el enfoque más complejo de tratar por la condición multidimensional de la manera de actuar del talento. A través de ella, se busca generar un comportamiento involucrado con la construcción, utilización y socialización del conocimiento en pro de mejores resultados que procuren ventajas competitivas, con un alto valor para la organización, Gamboa y Prieto (2010).

De igual forma Mirabal (2015) expone los diversos ámbitos considerados como estándar de la gestión de conocimiento, los cuales para Freitas y Yáber (2015) hacen referencia con lo expuesto por Nonaka y Takeuchi, quienes plantean el modelo conocido como *Espiral del Conocimiento*, que vislumbra la transformación existente entre el

conocimiento tácito y el conocimiento explícito, ocasionando cuatro metamorfosis que representan las fases en el proceso de creación de conocimiento organizacional:

- **Socialización:** transforma conocimiento tácito en conocimiento tácito, mediante la interacción directa entre personas.
- **Exteriorización:** convierte conocimiento tácito en conocimiento explícito; materializando o simbolizando el conocimiento mediante el uso de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos.
- **Combinación:** torna conocimiento explícito en conocimiento explícito; de explícito a explícito. Sistematiza conceptos y reconfigurará la información existente: caracterizando, agregando, ordenando y clasificando el conocimiento explícito.
- **Interiorización:** modifica conocimiento explícito en conocimiento tácito. Pone en práctica el conocimiento, analizando y aprendiendo de las experiencias adquiridas en la implantación de los nuevos.

La inteligencia organizacional comprende todas las actividades orientadas a potenciar las capacidades individuales y colectivas a fin de tomar decisiones oportunas y acertadas que le permita a la organización ser competitiva y adaptarse al cambio. Con un enfoque integral en donde se gestione el conocimiento desde la formación y capacitación de los individuos que realizan las diferentes actividades en las empresas, para que actúen eficiente y efectivamente, con coordinación y dirigidas al logro de los objetivos estratégicos proyectados hacia el desarrollo y permanencia de las organizaciones (López, Bolaños y Méndez, 2015).

Para proveer a las organizaciones de esta inteligencia se requiere construir un sistema de gestión de conocimiento que soporte a la toma de decisiones con un enfoque integral y dinámico que involucre a todo el talento humano de la organización con capacidad para formular modelos, y usar herramientas y métodos de carácter cuantitativo y cualitativo. Son características de las organizaciones inteligentes: la capacidad de interactuar con el entorno, lo que implica la coordinación entre las actividades entre los otros eslabones de la cadena, tanto de los proveedores, así como el de los clientes y distribuidores de sus bienes y servicios, su capacidad para adaptarse a las políticas de preservación del medio ambiente, la capacidad para generar, diseñar y gestionar nuevos productos y servicios a partir de la potenciación de

los individuos y la coordinación en equipos de trabajo y la capacidad para tomar decisiones en los procesos de planeación, programación y control de las actividades a nivel funcional, y general (López, Bolaños y Méndez, 2015).

Es por tanto, importante entender que una metodología para proveer de inteligencia a una organización no se puede limitar al desarrollo de herramientas de soporte al procesamiento de información sino más bien a generar los elementos suficientes para que la organización adquiera conocimiento en todas las dimensiones basado en el desarrollo de las capacidades individuales y de grupo a nivel funcional y general de la organización y como eslabón de su cadena de abastecimiento (López, Bolaños y Méndez, 2015).

La importancia e interrelación de la Gestión de Información y del Conocimiento en la IO permite afirmar que la implementación de la misma como capacidad está sustentada en el desarrollo de ambas (López, Bolaños y Méndez, 2015). La Gestión de Información permite a la organización administrar eficiente y eficazmente los recursos informativos por lo que contribuye a un mejor desarrollo de cada proceso de la IO. La Gestión del Conocimiento permite a la organización un adecuado uso de sus recursos para desarrollar los procesos de conocimiento por lo que contribuye a un óptimo desarrollo de cada proceso de la Inteligencia.

## CONCLUSIONES

La gestión del conocimiento desde una mirada holística representa sin lugar a dudas, una dinámica compleja y un nuevo entramado de acciones que debidamente articuladas, contribuyen al logro de organizaciones competitivas, sustentables y comprometidas con el cambio que demanda el entorno actual. Para ello, es indispensable considerar la sinergia que debe establecerse entre las políticas tendientes a consolidar su implementación y la definición de estrategias que promuevan el desarrollo organizacional, sin la cual no sería posible privilegiar el capital intelectual como valor estratégico para las organizaciones.

Bajo esta perspectiva, el conocimiento se crea a partir del aprendizaje como elemento facilitador en la promoción de una organización inteligente, destinada a desarrollar las condiciones necesarias para viabilizar no solo su generación, sino la construcción de una cultura que desarrolle las competencias individuales y colectivas para identificar, tanto el conocimiento acumulado como el potencialmente relevante, en la consecución de la tan anhelada ventaja competitiva que requiere la sociedad actual. Sin embargo, esta mirada podría ser reduccionista en el sentido de avizorar solamente los mecanismos para reunir dichos conocimientos y no reinventarlos, a través de la participación activa de los integrantes de la organización en la adquisición, asimilación y transferencia de conocimiento como resultado de las relaciones que éstos establecen con el contexto y de la interacción social que supone el aprendizaje mismo.

En un entorno de economía globalizada y cambiante, con el desarrollo continuo de las TICs, han generado que el conocimiento sea un activo generador de valor para las organizaciones, dado a que permite tanto a las personas como a las organizaciones ser competitivas (Evanschitzky et al., 2007). Las organizaciones en la actualidad han tomado conciencia de la necesidad de crear conocimiento útil, gestionarlo y de forma simultánea desarrollar en su talento humano nuevas habilidades y competencias, recursos esenciales en la economía del conocimiento y claves para sobrevivir y ser rentables.

El conocimiento en las organizaciones se crea a partir de una cultura del aprendizaje, a la interacción proactiva de los individuos y canales efectivos de comunicación como elementos facilitadores de una organización inteligente, la cual utilizará dicho conocimiento para generar ventaja competitiva mediante la óptima toma de decisiones. La gestión del

conocimiento representa una dinámica compleja que debe ser vista como un sistema cuyos componentes conforman un entramado de acciones debidamente articuladas, que contribuyen al logro de organizaciones competitivas, sustentables y capaces de leer y responder de la mejor manera a los continuos cambios del entorno.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70.
- Bello, J. (2013). Aplicación de las tecnologías de la información (TI) a la mejora de la inteligencia en las organizaciones. *Inteligencia y Seguridad: Revista de Análisis y Prospectiva*, (15). 45-76
- Echeverri, A., Lozada. y Arias, J. (2017). Incidencia de las Prácticas de Gestión del Conocimiento sobre la Creatividad Organizacional. *Información tecnológica*, 29(1), 71-82.
- Evanschitzky, H., Ahlert, D., Blaich, G. y Kenning, P. (2007). Gestión del conocimiento en redes de servicios intensivas en conocimiento: un enfoque de gestión estratégica. *Decisión Gerencial*. 45(2), 265-283.
- Gamboa Bulla, A., y Prieto Vivas, M. (2010). Diseño de un modelo integral de gestión del conocimiento para Contact Center Américas. [Tesis de pregrado]. Repositorio Universidad de La Salle. [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/427](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/427)
- Hasnain, S. S. y Jasimuddin, S. M. (2012). Barriers to knowledge transfer: Empirical evidence from the NGO (non-governmental organizations)-sector in Bangladesh. *World Journal of Social Sciences*, 2(2), 135-150.
- Lozano, O. J. y González, C. C. H. (2014). Una propuesta para la definición de la Inteligencia organizacional. *Universidad & Empresa*, 16(26), 155-171.
- Máynez Guaderrama, A. I., Cavazos Arroyo, J. y Nuño-De La Parra, J. P. (2012). La influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional. *Estudios Gerenciales*, 28, 191-211.
- Mirabal, J. F. (2015). Gestión dinámica de conocimiento organizacional. *Enl@ ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 12(2), 55-78.
- Martínez Crespo, J., y Giraldo Marín, L. M. (2012). La organización y su adaptación a las tecnologías de la información y la comunicación en procesos de gestión del conocimiento. *Semestre Económico*, 15(32), 161-184.

- Muñoz Zapata, D. E. y Valencia Rey, J. E. (2015). Gestión del conocimiento organizacional: un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura. *Revista Lasallista de Investigación*, 12(2), 105-111.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating*. New York, 304.
- López Bello, C., Bolaños Castro, S. y Méndez Giraldo, G. (2015). La logística como estrategia para proveer de Inteligencia a las organizaciones. *Redes de Ingeniería*, 6, 8-21.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B. y Guman, EC (1999). *La danza del cambio: los desafíos para mantener el impulso en las organizaciones de aprendizaje*. Editorial Norma.
- Tsai, W. (2001). Transferencia de conocimiento en redes intraorganizacionales: efectos de la posición de la red y la capacidad de absorción en la innovación y el rendimiento de la unidad de negocio. *Revista de la academia de administración*, 44(5), 996-1004.
- Wijk, R. V. Jansen, J. y Lyles, M. (2008). Capital social, transferencia de conocimiento y desempeño: evidencia meta-analítica. *Proceedings*, (1), 1-6, <https://doi.org/10.5465/ambpp.2008.33663961>