



Gestión del conocimiento y agilidad corporativa; sistemas disciplinarios para el manejo de entornos volátiles

Knowledge management and corporate agility; disciplinary systems for handling volatile environments

Angel Blanco Reyna ¹

Recibido: 17 de enero de 2023.

Aceptado: 25 de abril de 2023.

DOI: <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i23.215>

JEL: M54. Gestión laboral.

Resumen

Hoy en día las organizaciones buscan desarrollar e impulsar la gestión del conocimiento, con el objetivo de mejorar el rendimiento y los resultados, implementando constantemente la innovación, como estrategia que permita la agilidad corporativa. Dentro de las organizaciones se generan nuevos conocimientos día a día y se acumulan experiencias de manera constante, que requieren ser analizadas para construir una base compartida de aprendizaje organizacional, que potencialice el intercambio de conocimiento para la ejecución correcta del trabajo.

El presente artículo, tiene como objetivo, una aproximación a validar si la alta volatilidad del entorno económico aunado a la amplia competencia existente hoy en día, obligan a las organizaciones a implementar el principio de agilidad corporativa; tomando como referente la teoría de la gestión del conocimiento, y con ello determinar si la volatilidad genera un flujo de nuevos conocimientos dentro de las organizaciones, permitiendo con ello, la coexistencia entre el principio de agilidad corporativa, gestión del conocimiento y capital

¹ Angel Blanco Reyna. Maestro en Dirección Empresarial. Candidato a Doctor en Ciencias de la Administración, Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Facultad de Contaduría y Administración, Centro de Investigación y Estudios de Posgrado. San Luis Potosí, San Luis Potosí, México. Correo: A125226@alumnos.uaslp.mx; angelreyna1985@hotmail.com. ORCID: 0000-0002-4877-4764.

intelectual.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, agilidad corporativa, capital intelectual.

Abstract

Currently, organizations seek to develop and promote knowledge management, with the aim of improving performance and results, constantly implementing innovation, as a strategy that allows corporate agility. Within organizations, new knowledge is generated day by day and experiences are constantly accumulated, which need to be analyzed to build a shared organizational learning base that enhances the exchange of knowledge for the correct work execution. Goal of this article is getting an approximation for validating if the high volatility of the economic environment coupled with the wide competition that exists today, force organizations to implement corporate agility; taking the theory of knowledge management as a reference, and thereby determining if volatility generates a flow of new knowledge within organizations, thus allowing the coexistence between corporate agility, knowledge management and intellectual capital.

Keywords: Knowledge management, corporate agility, innovation, volatility, intellectual capital.

Introducción

Partiendo de la teoría clásica de las organizaciones, que tiene como fin, conceptualizar a la organización como una máquina que recaba y procesa la información a su alcance para solucionar problemas y con ello generar adaptación al nuevo medio ambiente, con el objetivo de alcanzar las metas establecidas, el desarrollo de los colaboradores pero sobre todo el aumento de los

ingresos, como señala (Drucker, 1993). Desde el punto de vista de la administración del conocimiento, el recurso más valorado para cualquier organización deben ser sus colaboradores, pues son ellos los que acumulan conocimientos individuales, situacionales y experiencias, que se convierten en insumos que sirven a las organizaciones, y al ser correctamente compartidos con otros trabajadores propiciarán nuevos conocimientos.

Los conocimiento se convertirán en recursos incalculables e invaluables que ofrecerán ventajas competitivas que producirán altos ingresos en las diversas áreas de la organización (Scarbrough, 1999; Rostogi, 2000; Arbonies et al., 2001; Daft, 2001; Alle y Taug, 2006).

El presente artículo, busca una aproximación al analizar el ¿Cómo? se puede desarrollar e implementar la gestión del conocimiento a través de los procesos a nivel operacional y administrativo dentro de las organizaciones, para ello, es fundamental generar innovación en: productos, procesos y servicios, orientados a mejorar de manera progresiva cualquier sistema de gestión.

La gestión del conocimiento puede ser definida como un proceso sistémico de generación de valor a partir de los activos incontables dentro de una organización. La gestión del conocimiento dentro de las empresas ha tenido gran relevancia en los últimos años, pues se ha observado que muchas organizaciones que no cuentan con suficientes recursos contables alcanzan una mayor ventaja competitiva, debido a que hacen mayor uso de sus recursos intangibles para el logro de los resultados, siendo la clave, el saber administrar.

Las organizaciones que desean permanecer vigentes y a la vanguardia dentro del mercado, deben tomar como referencia, estudios que fundamentan que el

conocimiento y su apropiada gestión tiene efectos notorios en la ventaja competitiva, entre las que se encuentra la capacidad para innovar, y la aplicación del principio de agilidad corporativa, como eje fundamental de mejora continua. La eficiencia y la flexibilidad son el sustento de la agilidad corporativa y esta a su vez es considerada como el principal objetivo que las organizaciones exitosas buscan en la economía actual.

Por otro lado, se debe tomar en consideración el capital intelectual, el cual es considerado como el valor del conocimiento que posee cada uno de los colaboradores, sus habilidades, la capacitación constante o cualquier información documentada dentro de una empresa que pueda proporcionar a la organización una ventaja competitiva o un factor diferenciador del resto del mercado.

El capital intelectual se considera un activo, por lo que, en términos generales, puede considerarse como medio para generar ganancias, ganar nuevos clientes, crear nuevos productos o mejorar a la organización. Si sumamos la experiencia de los empleados, los procesos organizativos y otros intangibles se alcanzaran los resultados que desea cualquier empresa. Algunas de las áreas que incluye este capital son: el capital humano, el capital tecnológico, el social y el estructural, los cuales serán descritos más adelante en el presente artículo y se explicará a detalles como se interrelacionan cada uno de ellos con la gestión del conocimiento y el principio de agilidad corporativa, para ello comenzaremos por definir la relevancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones.

La gestión del conocimiento y su relevancia dentro de las organizaciones

Hoy día de hablar de la relevancia de la generación de conocimiento dentro de las organizaciones, es

considerado como elemento preciado, imprescindible e impalpable para las empresas, como argumento que ha venido cobrando relevancia y auge en la literatura referente a la gestión empresarial. Autores como Venzin (1998) señalan una serie de supuestos a tomarse en cuenta en la gestión de las organizaciones, dentro de los que destacan:

- a) El conocimiento que conlleva una disposición de los recursos de forma heterogénea y sostenible, es un reto complicado, que puede ser atendido con una apropiada gestión, logrando con ello una óptima distribución de los recursos.
- b) Los conocimientos generarán cambios en la toma de decisiones, con impacto en la inversión de los recursos. Las organizaciones deben asumir el reto y la capacidad para identificar sus conocimiento actuales fuera y dentro de la misma, a fin de precisar oportunidades de crecimiento y destinar mayor inversión en áreas que necesiten mayor desarrollo.
- c) El conocimiento modifica la naturaleza del trabajo, desarrolla nuevas relaciones y robustece las ya existentes dentro de la organización.
- d) El conocimiento hace evidente el contexto social, propiciando que los colaboradores puedan compartir sus experiencias y conocimientos entre ellos y en ningún momento debe limitarse a un mismo nivel jerárquico, al contrario, el conocimiento debe ser transmitido de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo, dentro de un mismo organigrama.
- e) El conocimiento tácito, es considerado como la base para generar conocimiento y forma parte de las experiencias de cada uno de los trabajadores.

- f) El conocimiento explícito es considerado como el segundo paso para crear nuevos conocimientos, pues consiste en transmitir todos los conocimientos, que aquí convergen como son, todas las capacidades para comunicar efectivamente, expresar y persuadir.

Para Nonaka (2000), la definición de conocimiento, como el resultado creado y fundamentado de manera colaborativa que se da de las interacciones entre los colaboradores y todo aquello que se circunscribe alrededor de la organización, que el resultado generado de manera personal. A manera de ejemplo, de este planteamiento sobre el concepto de conocimiento, los autores denominan “*ba*”, al escenario donde se genera conocimiento, donde este escenario no solo se plantea como un espacio físico, en caso contrario, conlleva al espacio y tiempo preciso, donde el entorno en el que colaboran los individuos ya sea fuera o dentro de la organización, que puede ser organizacional o social, se torna en elemento imprescindible para la generación de nuevos conocimientos. Recapitulando como elementos mínimos indispensables para construir nuevos conocimientos al factor tiempo, factor espacio y factor socialización.

Partiendo de los planteamientos de Alavi y Leidner (2001), que enmarcan una diferencia del conocimiento, a través del diseño de sistemas de gestión que sea capaz de distinguir y administrar cualquier forma del conocimiento, proponiendo como clasificación de conocimientos:

- a) conocimiento tácito: todos aquellos conocimientos implícitos en las acciones que realizan los colaboradores y también presentes en sus experiencias.

- b) conocimiento tácito cognitivo: aquel que se obtiene de esquemas, modelos, mapas conceptuales y mentales.
- c) conocimiento tácito técnico: son todos aquellos conocimientos que se aplican a un trabajo técnico es decir conocimientos específicos.
- d) conocimiento explícito: son los conocimientos de manera general que puede ser divulgados con el resto de colaboradores.
- e) conocimiento individual: aquellos conocimientos propios de las personas.
- f) conocimiento social: inherente al grupo.
- g) conocimiento declarativo: saber sobre algo.
- h) conocimiento de procedimiento: saber cómo.
- i) conocimiento causal: saber el porqué.
- j) conocimiento condicional: saber cuándo.
- k) conocimiento relacional: saber con quién.
- l) conocimiento pragmático: utilidad del conocimiento por medio de la práctica.

La orientación de cada uno de estos sistemas de conocimiento dependerá de la necesidad que tenga cada parte de la organización, para poder determinar el enfoque correcto de implementación de cambios dentro de cada uno de los procesos.

De acuerdo con Girard y Girard (2015), el conocimiento se activa y se obtiene cuando la información se utiliza para una nueva comprensión o una visión de la aplicación de nueva información. La gestión del conocimiento se define como el proceso de adquirir, compartir, utilizar y gestionar el conocimiento y la información que se genera

dentro de una organización. En otras palabras, tiene que ver con realizar la aplicación óptima de nuestros recursos intelectuales en el logro de los objetivos grupales utilizando un enfoque multidisciplinario. Por lo tanto, la gestión del conocimiento, es un esfuerzo consciente del ser humano por obtener el conocimiento correcto, ponerlo a disposición de las personas adecuadas y con ello ayudar a distribuir el conocimiento generado y hacer que la información sea procesable de tal forma que mejore las capacidades de la organización. Para ello la tecnología y la innovación constante dentro de las organizaciones, han jugado un papel de suma importancia que se abordara su implicación en las siguientes líneas.

La tecnología y la innovación dentro de la gestión del conocimiento

En el año 2001 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) señala las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) como ejemplo de la tecnología y su implementación dentro de las organizaciones como medio que permite concretar e impulsar la creación de nuevos concomimientos. El uso de las TIC's han sido de vital importancia en las organizaciones, con especial impacto y propiciando el crecimiento económico de muchos países, logrando con ello, impulsar elementos nuevos que se han sumado a los índices de competencia a nivel operacional, administrativo y gerencial.

Múltiples tecnologías que sustentan y propician la gestión del conocimiento han estado inmersas desde años atrás, al recabar hallazgos como los que plantea Tyndale (2002), donde hace diferencias entre TIC's sustentadas en herramientas retomadas de diversas disciplinas que han sido adecuadas para usarse en el campo de la gestión del conocimiento y las TIC's con base en herramientas particulares utilizados en algunos

procesos de nueva creación o bien, tecnologías diseñadas para innovar.

La innovación es un concepto difícil de alcanzar. Es preciso examinar numerosas cuestiones fundamentales. El estudio sobre emprendimiento y desarrollo económico de (Schumpeter, 1939) definió la innovación como el establecimiento de una nueva función de producción. Las primeras definiciones de innovación se basaban principalmente en cómo transferir las capacidades de innovación para mejorar la producción. Recientemente se han aplicado diversas perspectivas para analizar el concepto de innovación. Por su parte (Thwaites y Wynarczyk, 1996) definieron la innovación como un avance técnico significativo dentro de un contexto industrial dado.

Además, (Tidd et al., 2001), la innovación definida consiste en dos dimensiones, a saber, cambio y grado. La primera dimensión se refiere particularmente al cambio tecnológico. El cambio tecnológico puede tomar dos formas: cambios en el producto o servicio, que ofrece una organización, y cambios en la forma en que estos productos son creados y entregados. La segunda dimensión del cambio es el grado de novedad involucrado. Hay varios grados de novedad, que van desde mejoras menores e incrementales hasta cambios radicales, que transforman las actitudes y las formas de usar.

En los inicios de las organizaciones bajo un concepto formal, se ha planteado mejorar los procesos de las gerencias, cambiando lo que se denomina modelo vertical de comienzos de la administración y adaptándolos a modelos horizontales evidenciado con ello la distribución jerárquica, distribución de tareas y responsabilidades. Los nuevos modelos de gestión que se aplican en las empresas y que se han desarrollado en los últimos años, toman en cuenta el conocimiento como

parte fundamental del capital económico donde el capital intelectual cobra relevancia de valor para cualquier organización, como factor decisivo que genera ventajas competitivas, según señalan Angulo y Negrón (2008).

Modelos e impacto de la gestión del conocimiento

Citando la descripción de Nonaka y Takeuchi (1995), donde plantean como parte importante dentro de su modelo, el origen del conocimiento en sí mismo, quitándole relevancia y pertinencia al entorno que rodea dicho conocimiento, por lo tanto se excluye el proceso socializador dejando en segundo término cuando se genera conocimiento. Los autores plantean que el conocimiento fluye de la siguiente forma:

- a) Tácito a tácito ocurre mediante la adquisición, observación o las propias experiencias del individuo.
- b) Tácito a explícito aquel que se obtiene por conversión, exposición y también del dialogo entre trabajadores.
- c) Explícito a explícito el conocimiento que se genera por creación, derivada de documentos y del almacenamiento de información.

Explícito a tácito al conocimiento por incorporación o por procesos de interiorización.

De acuerdo con Contreras y Tito (2013), quienes definen como objetivo de la gestión del conocimiento a la generación o potencialización de todas las competencias necesarias que posibiliten una mejora en el uso de los recursos, optimizando los procesos, renovando los sistemas, reduciendo los costos y logrando con ello la mejora continua. Para Fuentes (2010), la gestión del conocimiento tiene como propósito transferir conocimientos desde su lugar de origen o creación hasta el sitio donde sea necesario o requiera sea aplicado,

impulsando el desarrollo de todas las competencias del individuo, del grupo y de las organizaciones para su adecuado funcionamiento, implementando la socialización como herramienta de comunicación y a la evaluación como herramienta de control.

De igual manera para Jaso (2009), el conocimiento lo define como aquello que se conoce y puede estar asociado a objetos, personas, proposiciones, eventos o sus representaciones como: palabras, imágenes, sonidos o analogías.

Sumando a las definiciones anteriores cito a Sánchez (2011) quien señala que el conocimiento tiene valor, siempre y cuando pueda ser utilizado por las organizaciones, el cual debe ser cedido por los integrantes que la componen, ser accesible y generar las condiciones que permitan crear conocimientos, el ciclo de vida del conocimiento está relacionado con el nivel de socialización entre las personas que puede ser dentro de la organización o fuera de ella, fomentando la generación de operaciones interrelacionadas como: imaginación, captura, creación, procesamiento, disseminación, adquisición y aplicación de información.

Las empresas deben de ser visualizadas como organizaciones inteligentes, por su dinámica emprendedora y porque genera las condiciones de aprendizaje, lo que requiere una extensa gama que posibilite la generación y divulgación de conocimientos de forma interna, señala Senge (2006). Las organizaciones son sistemas sociales y técnicos abiertos con sus propios objetivos específicos y una estructura organizativa adecuadamente adaptada. Sin embargo, las organizaciones inteligentes tienen requisitos específicos para cada uno de estos elementos, como son los recursos sociales, técnicos, de objetivos y de estructura utilizados.

El término organización inteligente evolucionó en la

década de 1990 debido al desarrollo de las (TIC's), al entorno económico dinámicamente cambiante y al crecimiento de la competencia en el mercado de acuerdo con (Adamczewsk, 2016). Para (Calin et al., 2015), una organización inteligente se caracteriza por un diseño transitorio y una estructura ágil, una organización de aprendizaje, con la capacidad de crear, obtener, organizar y compartir conocimientos y utilizarlos con el fin de aumentar la eficacia operativa, el desarrollo sostenible y la competitividad en el mercado global. Una organización inteligente utiliza no solo soluciones técnicas y tecnológicas, sino también innovaciones sociales, ambientales y organizacionales. El área de su operación es la implementación de procesos virtuales en el entorno de extensas redes de información a través de la plataforma tecnológica *Internet*, destinados a la coordinación e integración de muchos y diversos socios comerciales en su cadena de suministro palabras de (Putnik y Cunha, 2005).

Propuesta de esquematizar el modelo de gestión del conocimiento

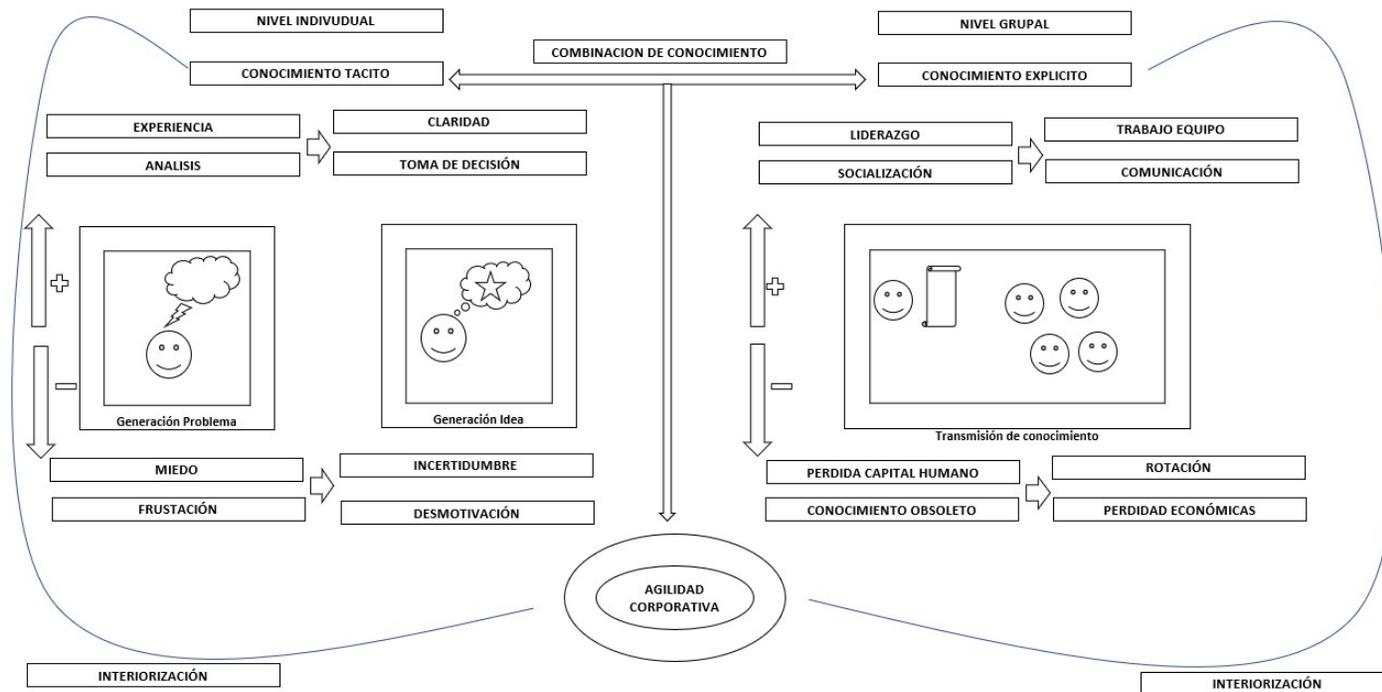
La figura que se muestra a continuación tiene como propósito esquematizar el proceso de gestión de conocimiento. Del lado izquierdo se evidencia el nivel individual, de este, surge el conocimiento tácito, cuando el colaborador posee amplia experiencia y habilidades de análisis podrá contar con claridad de las situaciones que se le presenten y con ello una acertada toma de decisiones. Por el contrario, si se experimenta

sentimientos de miedo y frustración provocara incertidumbre al colaborador ante la toma de decisiones aunado a sentimientos de desmotivación de manera personal y laboral.

Del lado derecho se observa el nivel grupal, aquí es donde se transfiere el conocimiento y se convierte en conocimiento explícito, este conocimiento se presenta a través de capacitaciones, entrenamientos o diálogos simples, entre los trabajadores. La persona que imparta el conocimiento debe contar con habilidades de liderazgo y socialización, dichas habilidades le permitirán el trabajo en equipo, mejorar la comunicación grupal e implementar nuevos procesos o técnicas de trabajo. Al momento de transmitir conocimientos, se llegara a carecer de las habilidades antes mencionadas, producirá pérdida de; capital humano, capital económico, conocimiento obsoleto y por consecuencia la pérdida del personal. Al comprender y aplicar adecuadamente ambos lados del conocimiento se formará un círculo virtuoso, cuando los nuevos conocimientos son asimilados por los trabajadores se avanza hacia la interiorización, definida como: acción de hacer propia nueva información. El ciclo virtuoso llega a su fin cuando el trabajador es capaz de comprender el conocimiento, aplicarlo y mejorarlo y vuelve a comenzar el ciclo, el cual es impulsado por el principio de agilidad cooperativa, convirtiéndose en el motor principal para generar o actualizar los conocimiento de manera rápida y eficiente.

Figura 1

Modelo de gestión del conocimiento



Fuente: Elaboración propia.

Capital Intelectual, concepto y esquematización

De acuerdo con Bueno (20021), el capital intelectual, se define como, el conocimiento del recurso humano dentro de una organización que puede ser utilizado para incrementar recursos, objetivos útiles o cualquier otra información o conocimiento que proporcione a la organización una ventaja diferenciadora. En otras palabras, es un activo de la empresa, ya que es un recurso informativo que la empresa puede tener a su disposición para obtener ganancias, atraer clientes, crear nuevos productos, mejorar los productos existentes o mejorar el negocio completo. El capital intelectual se considera un activo comercial e intangible, ya que cualquier organización contribuye la capacitación de los empleados, a la mejora en la relación con los clientes y al impulso del desarrollo de productos, servicios y procesos.

El capital intelectual está integrado por 3 tipos de capitales relacionados.

a) Capital Humano.

El capital humano incluye a los empleados, su conocimiento y experiencia, la relación de la organización con los empleados, la capacitación y evaluación de los empleados, la satisfacción de los empleados, así como la evaluación de la organización por parte de los empleados. Si una organización tiene un bajo índice de rotación de empleados existe más posibilidades de tener un alto capital intelectual.

b) Capital relacional.

El capital relacional incluye las relaciones que se generan dentro y fuera de la organización con los empleados, sus inversores, sus clientes y sus

proveedores. La retroalimentación también es importante, las formas de mejorar y desarrollar los procesos actuales o convencionales contribuyen a incrementar el capital relacional.

c) Capital estructural.

Aquí encontramos los procesos o procedimientos de la organización, las bases de datos, las políticas, la cultura, la visión, la misión y generación de valores que contribuyen al capital de la organización.

Aunque la estructura anteriormente mencionada es la más conocida dentro de la administración de las organizaciones, para nuestro artículo hemos propuesto una ampliación de capitales que también se encuentran directamente relacionados entre sí.

El paradigma de capital intelectual expuesto en este artículo evidencia los ocho agrupamientos que conforman el capital intelectual dentro de una organización, al igual que las actividades, procedimientos o áreas que impactan en cada uno de los agrupamientos. Destacando los aportes de Bueno (2001), podemos señalar que la definición de capital intelectual denomina al conjunto de capacidades, destrezas y conocimientos de los individuos, los cuales originan mérito que es retomado por las comunidades científicas, comunidades de universidades, instituciones y por la sociedad. El capital intelectual y su valor, radican en las personas o equipos que se ven implicados en la resolución de problemas a través de las decisiones del trabajo diario, que colaboran para perfeccionar o reestructurar los flujos de datos, la generación de información y conocimientos, dando como resultado; organizaciones eficientes por medio de la innovación, maximizando los costos y el rendimiento de las mismas.

Figura 2

Modelo de capital intelectual



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la imagen anterior, el capital intelectual está constituido por:

- a) Capital tecnología. El cual puede describirse o entenderse ampliamente con el uso de las tecnologías de la información para la transmisión de información.
- b) Capital humano. Definido por las experiencias de los trabajadores.
- c) Capital estructural. Todos los procesos y sistemas que dan identidad a la organización.
- d) Capital organizacional. Todo lo que tiene relación con la gestión y administración de los recursos.
- e) Capital consumidor. Relacionado a la publicidad y satisfacción de necesidades de los clientes.
- f) Capital racional. Hace énfasis en todas las relaciones tanto con cliente, consumidores y proveedores.
- g) Capital innovador. Dirigido a la búsqueda de nuevos mercados y al incremento de las ventas.
- h) Capital social. Enfocado a la cultura organizacional.

Principios aplicados en la Agilidad Corporativa

Según señala Forero (2021) como sinónimos con conceptos de agilidad corporativa, agilidad empresarial o agilidad a escala, son definidos como aquella capacidad que posee una organización y que le permite adaptarse y dar pronta respuesta a los cambios vertiginosos del mercado laboral tanto de manera interna como de manera externa. La definición del concepto de agilidad corporativa conlleva:

- a) Respuesta rápida y flexible a las demandas de los compradores.
- b) Adaptación y ejercer el liderazgo de tal forma que promueva el cambio en la productividad y sustentabilidad sin menoscabar la calidad.
- c) Estar en ventaja constante frente a la competencia.
- d) Aquilatar el talento de las nuevas generaciones.

Hablar de agilidad corporativa y definirla en su totalidad es complejo y pluridimensional pues abarca aspectos e interacciones de un sistema organizacional, con el objetivo de diseñar nuevas maneras de concebir una organización capaz de alcanzar su propósito final; servir a sus compradores, sin tomar en cuenta lo que se pueda presentar a futuro. En este orden de ideas la agilidad corporativa es asumida como un proceso en continuo desarrollo, por lo que llegar al fin, no es tarea fácil aunado a que no existe un único método para implementar la agilidad corporativa en todas las organizaciones según los hallazgos de Denning (2020).

Conformar una organización ágil, que se mantenga independiente de la industria a la que se encuentra adscrita, demanda la incorporación de cuatro áreas fundamentales:

- a) Área de relaciones: aquí convergen los socios, los clientes, las personas y los compromisos.
- b) Área de liderazgo: Aquí se evidencia el trabajo en equipo, la agilidad estratégica, y las habilidades necesarias para el manejo de personal.
- c) Área operacional: Se encuentran las empresas, los procesos y las estructuras ágiles.

- d) Área individual: Cobra relevancia el sentido de pertenencia, valores como la responsabilidad, la mentalidad y las herramientas que promuevan la excelencia.

Como señala De Smet (2015) la agilidad corporativa, se define como la capacidad de la organización para: renovarse, adaptarse, y tener éxito en un entorno cambiante, poco claro y turbulento. Para implementar la agilidad en una organización, demanda estabilidad dentro de la empresa a implementarse dicha agilidad y considerar lo siguiente:

- a) Capacidad dinámica, definida como la capacidad de moverse rápido: velocidad, agilidad y capacidad de respuesta.
- b) La agilidad requiere contar con estabilidad, para ello contar con una plataforma solida como columna vertebral, que se convierta en punto de constante anclaje.

Hay mucho que se necesita para ser una empresa ágil. La agilidad corporativa incluye el aprovechamiento de las tecnologías modernas, la supervisión responsable, la cultura, las soluciones creativas y la resolución de problemas. Hace uso de los siguientes 4 pilares para su correcta implantación.

- a) Tecnología: La tecnología moderna permite agilidad a través de la automatización y el acceso a la información.
- b) Supervisión: La coordinación es clave en el lugar de trabajo ágil.
- c) Cultura: Los empleados deben tener una mentalidad ágil y estar dispuestos a un cambio rápido.

- d) Resolución de problemas: La agilidad en el lugar de trabajo exige identificar problemas y resolverlos rápidamente.

Estos cuatro pilares de agilidad corporativa se unen para permitir el éxito. Frente a las crecientes demandas empresariales, prevalece la dependencia de la tecnología, la supervisión, la cultura y la resolución de problemas, de acuerdo con (Revoy, 2022). Una empresa construida sobre pilares de agilidad está lista para mejorar el potencial comercial actual y futuro. A continuación de muestras los rasgos más significativos de una empresa ágil y su importancia.

- a) Rapidez: Cuando se puede realizar una tarea en una fracción del tiempo que tradicionalmente toma, se estará mejor posicionado para el progreso.
- b) Precisión: Las empresas ágiles tienden a ser precisas. Hay poco margen de error cuando la línea de tiempo es más corta y las demandas son más altas.
- c) Decisión: La toma de decisiones es más fácil y se convierte en una segunda fortaleza en los lugares de trabajo ágiles, en gran parte porque los datos están fácilmente disponibles.
- d) Temple: Las empresas ágiles ahorran dinero al tomar decisiones más inteligentes y oportunas y evitar errores costosos.
- e) Organización: La organización lo es todo para una empresa ágil. Tener datos, sistemas de registro y tecnologías integradas permite agilidad y fomenta la organización.

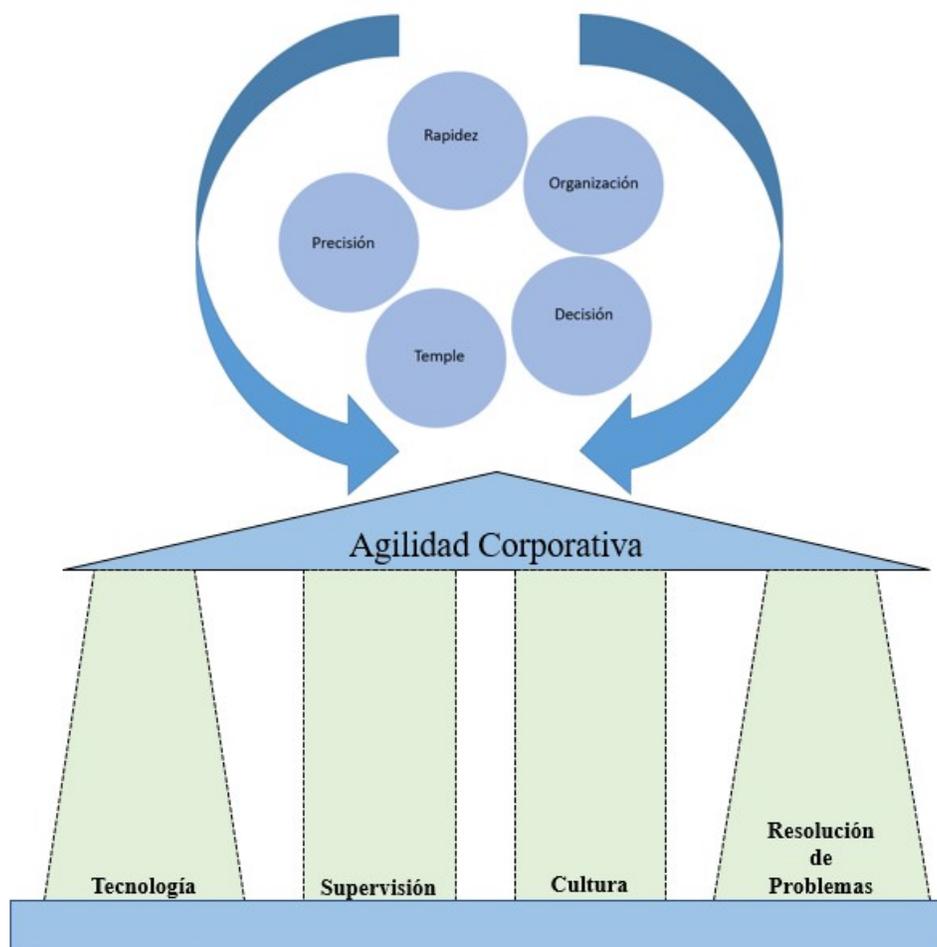
Una empresa ágil requiere un liderazgo proactivo y decisivo. Sin un líder fuerte al frente de la gestión de la organización, la agilidad puede convertirse rápidamente en un caos. Un gerente de actitudes prácticas es una clara y absoluta necesidad de aplicar la agilidad corporativa. Los gerentes con orientación ágil son el nuevo aliciente que hace que las nuevas empresas

funcionen de manera eficiente y remuneradora.

Son los integradores de las nuevas tecnologías dentro del lugar de trabajo, supervisores de la optimización de espacios y recursos, promotores de la mentalidad ágil y la última palabra sobre la resolución de problemas dentro de la organización, así lo indica (Revoy, 2022).

Figura 3

Pilares de la agilidad corporativa



Fuente: Elaboración propia.

La Agilidad Corporativa en los entornos volátiles

Como señala Johansen (2009), los entornos cambiantes o volátiles han impactado en la sensación de certeza, estabilidad y seguridad a la que los integrantes de las organizaciones estaban acostumbrados. Los entornos bajo este escenario, señala el autor, puede describirse haciendo uso del acrónimo "VUCA", que me permito describir:

1. Volátil: Entendido como el cambio rápido e impredecible en su naturaleza y alcance.
2. Incierto: Hace referencia al presente poco claro y al futuro incierto.
3. Complejo: Aquí se ponen en juego diversos factores interconectados, con el potencial de causar caos y confusión dentro de la organización.
4. Ambiguo: Se refiere a la falta de claridad o conciencia sobre las situaciones.

Los entornos "VUCA" señala Johansen (2009), representan un conjunto de desafíos que deberán enfrentar los individuos, los equipos, los gerentes y las organizaciones. De manera individual, los desafíos pueden ser significativos, pero por otra parte, cuando estos desafíos se combinan pueden llegar ser colosales. Durante el desarrollo de los nuevos negocios que será cada vez más frecuente y donde la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad así como la ambigüedad se hacen presentes al igual que en las organizaciones. Para administrar bajo la era "VUCA", se debe concientizar de estos cambios que puede generar:

1. Desestabilización a las personas, ansiedad y altos niveles de estrés.
2. Disminución en la motivación.

3. Obstaculizar el crecimiento profesional o personal.
4. Detener la toma de decisiones
5. Incrementar la carga de trabajo.

Sin embargo, los efectos de estos entornos pueden ser contrarrestados implementando las siguientes acciones.

1. Promoviendo la flexibilidad, adaptabilidad y agilidad y en trabajo.
2. Con nuevas contrataciones, desarrollando y promoviendo el desarrollo al personal.
3. Fomentando el conocimiento y las experiencias.
4. Fomentando el debate, la disidencia y la participación de todos los colaboradores.
5. Adoptando una cultura de generación de nuevas ideas.
6. Recompensado a los miembros del equipo, donde se demuestre visión, comprensión, claridad y agilidad.

Johansen (2009), menciona los beneficios de gestionar bajo las características de un mundo volátil, donde las industrias o las organización que viven esta incertidumbre, tienen 2 opciones de acción:

1. Permitir que el entorno volátil sea quien administre el negocio, sobrecargue y abrume al trabajador en todos los niveles.
2. Aceptar y administrar de manera consciente, de tal forma que el líder y su equipo puedan mitigar sus efectos. Cuando se decide aceptar que se está trabajando dentro de un entorno cambiante, el personal de la organización se vuelve menos vulnerable y desarrolla habilidades para afrontar cuestiones impredecibles.

Se puede ver un entorno volátil, como un desafío para mejorar las habilidades de liderazgo y de gestión y puede convertirse en una oportunidad para hacer que un equipo de trabajo sea más efectivo centrándose en las siguientes tareas:

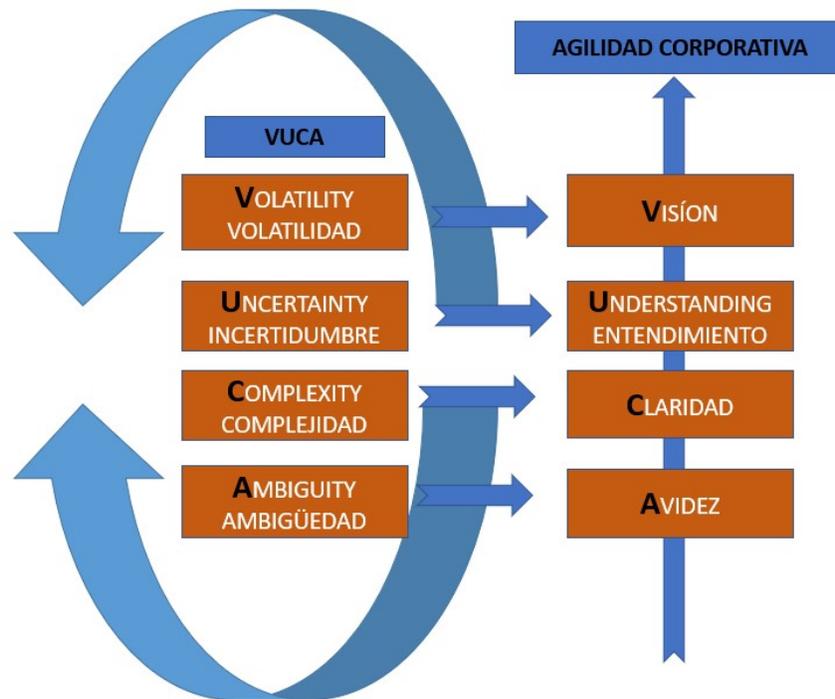
- a) Implementación: Trabajar con el personal para abordar las amenazas del entorno volátil a nivel de equipo.
- b) Toma de decisiones: Ver la complejidad y la incertidumbre como impulsores para profundizar antes de tomar decisiones, en lugar de como fuerzas abrumadoras.
- c) Innovación y creatividad: Considerar la innovación de procesos y flujos de trabajo como

una forma de abordar un entorno complejo, en lugar de como algo que podría sufrir a causa de ella.

- d) Búsqueda de oportunidades: Buscar mejores oportunidades, en lugar de confiar en sus vendedores y proveedores habituales.
- e) Trabajo en equipo y cultura organizacional: La adversidad y el desafío pueden intimidar a las personas, pero también pueden atraer su atención y alentarlas a trabajar hacia un objetivo en común.
- f) Reclutamiento: Encontrar personas que se sientan cómodas en entornos menos estructurados y en constante cambio.

Figura 4

Esquematización entorno VUCA



Fuente: Elaboración propia.

Metodología

Para los resultados expuestos en el presente artículo se optó por un estudio con base en análisis documental con énfasis en los conceptos: gestión del conocimiento, principio de agilidad corporativa, capital intelectual, entornos volátiles e innovación. Las ideas informativas relevantes presentadas en este artículo, fueron derivadas de la metodología del análisis documental que consistieron primeramente en la búsqueda, la selección, la organización y en el análisis de un conjunto de materiales escritos (artículos), que dieran respuesta a las interrogantes, dudas, inquietudes e incluso sentimientos de miedo, que se tienen sobre estos temas, y así, poder aproximarnos a la conceptualización de cada uno de los términos. Entender y plantear en un sentido amplio sus alcances y beneficios dentro de la organización. En el presente estudio se analizaron una serie de documentos en torno a los temas, gestión del conocimiento y principio de agilidad corporativa centrados en la perspectiva del capital intelectual, siendo este un recurso importante que contribuye ampliamente al éxito económico y a la generación de valor de cualquier organización.

Para la revisión, discriminación y análisis de documentos, se optó por la estrategia de la cartografía conceptual, derivada de la construcción y de la comunicación de conceptos sustentados en procesos de pensamiento complejo, y como producto de este proceso, se logró la sistematización, la construcción y la comunicación de resultados con sustentos teóricos, usando los conceptos planteados, con el objetivo, que el presente artículo sea de relevancia, en términos administrativos dentro de cualquier organización.

La investigación documental tuvo como referente las siguientes etapas:

Etapa 1. Indagación documental en fuentes primarias y secundarias de los conceptos: gestión del conocimiento, principio de agilidad corporativa, entornos económicos volátiles, innovación en las organizaciones y capital intelectual.

Etapa 2. Escoger entre fuentes relevantes y oportunas sobre el objeto de estudio, donde destaquen investigaciones referentes a la gestión del conocimiento, principio de agilidad corporativa desde de una óptica del capital intelectual.

Etapa 3. Elaboración de la cartografía conceptual con la implicación de los términos clave a investigar.

Etapa 4. Análisis, explicación, aplicación y recomendaciones del objeto de estudio a partir de la documentación obtenida en las diversas fuentes.

Sugerencias para considerar a momento de adoptar el principio de agilidad en las organizaciones dentro de entornos volátiles

Contrarrestar la volatilidad con visión

- Adaptar y comprender el cambio desde un concepto como característica constante e impredecible de los entornos de trabajo.
- Canalizar los esfuerzos que permitan afianzar de manera sólida y convincente los objetivos y valores del grupo.
- Desarrollar colaborativamente un panorama claro y con visión hacia el futuro.
- Plantear objetivos con un enfoque flexible, donde los miembros del equipo puedan modificarlos de ser necesario.

Afrontar la incertidumbre bajo una actitud de entendimiento

- Es de suma importancia hacer una pausa para escuchar y observar lo que está sucediendo.
- Interpretar y analizar la inteligencia empresarial y la competitividad como elemento de una cultura prioritaria dentro de la organización.
- Revisar y evaluar el desempeño de manera constante y relevante.
- Hacer ejercicios que permitan hacer simulaciones y experimentar con situaciones.

Capacidad de reacción a la complejidad bajo un enfoque de claridad

- De manera clara se deberán comunicar las ideas a los colaboradores.
- Impulsar el trabajo en equipo promoviendo actitudes de colaboración en todo momento.

Contrarrestar la ambigüedad con agilidad

- Es importante fomentar la adaptabilidad, la agilidad y la flexibilidad dentro de la organización.
- Hacer nuevas contrataciones pero sobre todo impulsar y promover el desarrollo de los colaboradores.
- Generar las condiciones donde los colaboradores intenten nuevas formas de comprender, propiciando que los colaboradores tengan oportunidades de trabajar fuera de sus áreas usuales.

- Ejercer el liderazgo con los miembros del equipo, evitando imponer ideas o controlar.
- Desarrollar e impulsar entornos de colaboración.
- Adoptar a la cultura organizacional, la cultura de generación de nuevas ideas.
- Recompensar y reconocer los esfuerzos de los miembros del equipo.

Resultados

Las acciones deben decir más que las palabras.

El principio de agilidad no solo se trata de impulsar y promover la transformación, sino de promover el cambio en sí mismo. Los trabajadores que ejercen el liderazgo con acciones y participan activamente en su propio crecimiento, motivan al resto de las personas, es decir; hacer en lugar de palabras.

Dentro de las organizaciones ágiles, se busca desarrollar en los colaboradores, la sencillez y la empatía, demostrando virtudes como el entendimiento, la amabilidad y el cuidado de sus trabajadores. Los colaboradores inspiradores trabajan primero en sí mismos antes de trabajar en otros.

Mejorar la calidad del pensamiento siempre conduce a mejores resultados.

Dentro de una organización ágil, se debe de valorar el pensamiento de alta calidad, el cual resultará en una acción significativa. Las empresas ágiles ven los problemas desde muchas perspectivas diferentes. Reciben información de las personas que más conocen el problema y esto garantiza de alguna manera que estén en contacto con la realidad dejando de lado como única

fuerza de información la derivada de manera electrónica para la toma de decisiones. Esto conlleva permitir tiempo para pensar y centrarse en las prioridades que más tienen impacto, en un momento determinado.

Las organizaciones mejoran a través de una retroalimentación efectiva, por lo tanto, recibir retroalimentación de manera constante, puede percibirse entre los trabajadores como una experiencia negativa, por lo que las empresas ágiles lideran el camino solicitando abiertamente comentarios significativos, útiles y oportunos de compañeros y otros colaboradores. Si es cierto que solicitar comentarios es importante, las empresas ágiles se toman el tiempo para asegurarse de que están respondiendo constantemente a las sugerencias hechas por sus trabajadores para cerrar el ciclo de retroalimentación. Las organizaciones ágiles, privilegian una retroalimentación efectiva abierta, honesta y respetuosa.

Las personas requieren un significado y propósito para que el trabajo sea satisfactorio.

Las empresas ágiles centran sus esfuerzos en construir y compartir un entendimiento y un propósito en común. Cuentan con una visión de cambio, significativa y aplicable a la organización. El trabajo de las empresas ágiles, radica en ser consciente de lo que hay en las mentes de sus trabajadores, para poder unificar y alinear esos valores en una acción conjunta.

La emoción como base para incrementar la creatividad y la innovación.

Las organizaciones ágiles motivan a sus trabajadores a dar lo mejor de sí mismos en el desempeño de su trabajo. Comprenden que las emociones juegan un papel importante en la experiencia humana, y cuando los individuos saben manejar sus emociones, logran potencializar su desarrollo. La innovación y la creatividad dependen en gran medida del respeto que la

organización ágil fomenta entre sus trabajadores, al ser accesible, con una comunicación abierta, con actitudes honestas y transparente fomentado con ello la misma respuesta de sus trabajadores.

El liderazgo debe estar latente en las partes que conforman la organización.

El liderazgo, debe estar presente en cualquier empresa u organización ágil y este liderazgo debe generar, motivar a la organización al cambio. Reconocer el potencial del liderazgo que tiene toda la gente que colabora en la organización, ayuda en la capacidad de la organización para aprender y adaptarse a los entornos volátiles. El trabajo de un líder ágil radica en desarrollar a profundidad la capacidad de guía dentro de la organización, proporcionando oportunidades de crecimiento para todos los colaboradores.

Las empresas ágiles saben delegar el poder y la autoridad apropiadamente.

Las empresas ágiles reconocen que las personas trabajan mejor cuando están capacitadas, comprometidas y con energía. Empoderar a las personas es una habilidad fundamental de la organización ágil, pues ayudan a equilibrar las necesidades emergentes y las tensiones de la organización. Las empresas ágiles reconocen que el empoderamiento no es un concepto de control total, es un continuo comportamiento de flexibilidad y adaptación a los cambios.

Las organizaciones colaborativas logran más, las organizaciones ágiles construyen comunidades basadas en la confianza, respeto y relaciones de trabajo significativas, su función es proporcionar a esas comunidades todo lo necesario para operar de manera eficiente, permitiéndoles funcionar de manera autónoma dentro de sus límites. La empresa ágil entiende que la positividad, la generosidad y la gratitud son elementos esenciales para un ambiente de trabajo óptimo. El

funcionamiento saludable del grupo de trabajo en conjunto con la sensación de seguridad laboral permite a la organización ágil fomentar el aprendizaje y el desarrollo, al tiempo que equilibra la producción y el rendimiento en pro de la administración.

Las grandes ideas pueden surgir de cualquier área dentro de la organización.

Las personas que están cerca de un problema generalmente tienen las mejores ideas y alternativas sobre cómo resolverlo. En este sentido, las empresas ágiles, que permiten apertura a la influencia y a las ideas de los demás, independientemente de su jerarquía o funciones dentro de la organización. Es de suma importancia darse el tiempo para escuchar detenidamente los pensamientos e ideas de mejora de sus trabajadores, incluso si algunas ideas no se utilizan, la organización debe fomentar un flujo constante de creatividad al ayudar a los trabajadores a comprender qué ideas fueron útiles y cuáles no.

Conclusiones

El mundo está cambiando de manera acelerada, en este sentido las organizaciones han cambiado también la manera de producir y divulgar conocimientos entre los colaboradores, adoptando con ello formas cada vez más rápidas, profundas, versátiles trayendo como resultado un impacto positivo al interior de las mismas. Los requerimientos y las ideas de los clientes cambian continuamente, por lo tanto, demandan productos y servicios nuevos, lo que ha llevado a las organizaciones a modificar sus procesos internos, demandando mayor involucramiento de sus colaboradores, los cuales necesitan capacitación constante que les posibilite oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro y fuera de la organización.

Bajo este escenario es donde el modelo de gestión del conocimiento coexiste con el principio de agilidad corporativa, ambos funcionan como herramientas fundamentales dentro de las empresas, estos dos elementos deben ser puestos en práctica con una estrategia amplia, que genere la dirección correcta para su comprensión, y posibilite enfrentar la realidad que se vive en el entorno económico y cambiante de la actualidad. Se les obliga a las empresas a evolucionar, por lo que los cambios deben de ser rápidos y eficientes, como opción para un mejor entendimiento de lo que se hace y cambiar el rumbo a donde se quiere llegar y no quedarse en el estancamiento o simplemente dejar de existir al ser superada por la competencia.

De esta forma, bajo el escenario de la globalización y frente a una sociedad del conocimiento, donde la educación y la capacitación continua son parte esencial del desarrollo del capital intelectual, valorado de manera intangible y evidenciado en los resultados que se obtienen dentro de las organizaciones.

Si la generación de conocimiento agiliza al mundo, por consiguiente, moverán a las organizaciones, provocando ventajas competitivas, en este sentido la gestión del conocimiento en conjunto con el principio de agilidad corporativa serán las óptimas maneras de generar productividad y de generar una estrategia que utilice la práctica explícita e implícita en la vida de la organización. Tal práctica, se logrará si la organización, en su proceso de entendimiento, comprende que es necesario formalizarla mediante procesos sistemáticos y ágiles en otras palabras, lograr que la gestión del conocimiento sea parte de la cultura organizacional, esto genera como consecuencia una mentalidad y enfoque innovador en cada una de las áreas que forman parte del capital intelectual.

Referencias

- Acosta, M. (2012). *Estrategias Tecnológicas de Gestión del conocimiento*. Blogspot. Recuperado el 26 de febrero de 2012, de <http://gestionconocimientoorg.blogspot.com/2012/02/propuesta-de-integracion-gestion-de.html>.
- Adamczewski, P. (2016). ICT solutions in intelligent organizations as challenges in a knowledge economy. *De Gruyter. Management*, 20(2), 198-209.
- Alavi, M., y Leidner, D. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Allee, V., y Taug, J. (2006). Collaboration, innovation, and value creation in a global telecom. *The learning organization*, 13(6), 569-578.
- Angulo, E., y Negron, M. (2008). Modelo holístico para la gestión de conocimiento. *Negotium*, 4(11), 38-51.
- Arbonés, A. L., Azúa, S., Bueno, E., Carrillo, F. J., y Vázquez, V. (2001). *Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Bueno, C. E. (2001). *Gestión del conocimiento en universidades y organismos públicos de investigación*. Madrimas. Recuperado el 16 de mayo de 2003, de http://www.madrimasd.org/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/16_GestionConocimientoUniversidadesOPIS.pdf.
- Calin, I., Pargaru, I., y Neascu, M. (2015). The role of smart organization in socio-economic environment. *Valahian Journal Economic Studies*.
- Contreras, F., y Tito, P. (2013). *La gestión del conocimiento y las políticas públicas*. Perú: Universidad María Auxiliadora.
- Daft, R. L. (2001). *Organization: Theory and design*. EE.UU: South-Western. Thomson Learning.
- De Smet, A. (2015). *The keys to organizational agility*. McKinsey y Company. Recuperado el 01 de diciembre de 2015, de <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-keys-to-organizational-agility>
- Denning, S. (2020). *The Business Agility Report*. Business Agility Institute. Recuperado el 07 de diciembre de 2022, de <https://businessagility.institute/learn/domains-of-business-agility>
- Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Forero, T. (2021). *Agilidad empresarial: Sé mejor, más rápido y más fuerte que tu competencia*. Recuperado el 27 de marzo de 2021, de <https://www.crehana.com/blog/negocios/agilidad-empresarial/>.
- Fuentes, B. (2010). *La gestión de conocimiento en las relaciones académico-empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico*. Tesis doctoral. España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Girard, J., y Girard, J. (2015). Defining knowledge management: Toward and applied compendium. *Online Journal Applied Knowledge Management*, 3(1), 1-20.

- Jaso, M., Ségal, É., Fernández, M., y San Pedro, J. (2009). *Organizaciones basadas en el conocimiento*. Cuajimalpa: UAM.
- Johansen, B. (2009). *Leaders make the future: The new leadership skills for an uncertain world*. Berrett-Koehler Publishers.
- Nonaka, I., Toyama, R., y Konno, N. (2000). *SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation*. Long Range Planning.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- OCDE. (2001). *OCDE Science, technology, and industry scoreboard. Towards a knowledge-based economy*. Paris: OCDE science and innovation.
- Putnik, G., y Cunha, M. (2005). *Virtual enterprise integration: Technological and organizational perspectives*. USA: IDEA Group Publishing: Hershey.
- Revoy, J. (2022). *Corporate Agility: A modern workplace must-have trait*. Space IQ. Recuperado el 21 de abril de 2022, de <https://spaceiq.com/blog/corporate-agility/>
- Rostogi, P. (2000). Knowledge management and intellectual capital the new virtuous reality of competitiveness. *Human system management*, 19(1), 39-49.
- Sánchez, M. (2012). *Guía docente: Gestión del conocimiento en las organizaciones*. Dialnet. Recuperado el 15 de marzo de 2012, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4789030>.
- Scarbrough, H. (1999). Knowledge as work: Conflicts in the management of knowledge workers. *Technology analysis & strategic management*, 11(1), 5-12.
- Schumpeter, J. (1939). *Business cycle – A theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*. London: Mc.
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Thwaites, A., y Wynarczyk, P. (1996). The economic performance of innovative small firms in the southeast region and elsewhere in the UK. *Regional Studies*, 30(2), 135–149.
- Tidd, J., Bessant, J., y Pavitt, K. (2001). *Management innovation*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Tyndale, P. (2002). A taxonomy of knowledge management software tools: origins and applications. *Science Direct*, 25(2), 183-190.
- Venzin, M., Von Krogh, G., y Ross, J. (1998). *Future research into knowledge management. Knowing in firms. Understanding, managing, and measuring knowledge*. 26-66. London: SAGE Publications.