

La Gestión del Conocimiento en Organizaciones Inteligentes Knowledge management in smart organizations

Autores

Luis Héctor Perego - <https://orcid.org/0000-0002-3039-9724>
Silvia Alejandra Marteau - <https://orcid.org/0000-0002-1847-6803>

Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional La Plata, Buenos Aires, Argentina
luisperego@hotmail.com

Resumen

Las organizaciones, con la necesidad de diferenciarse en la construcción de su ventaja competitiva, en la 4.0 revolución industrial, deben apelar a la estrategia de gestionar el conocimiento disponible. Las organizaciones modernas que se adecuaron a los cambios de esta megatendencia se reorientaron hacia un nuevo enfoque gerencial. Este nuevo modelo denominado “gestión del conocimiento” alcanzó consenso entre los distintos autores, que de manera unánime destacan la importancia del conocimiento desarrollado a partir del manejo dinámico de la información, que caracteriza la nueva etapa del desarrollo organización.

Esta gestión de conocimiento en las organizaciones puede ser abordado a partir de los trabajos de Peter Senge (1993), Nonaka & Takeuchi (1995) y Choo (2006) que permite modelizar la creación del conocimiento organizacional para proyectarlas como Organizaciones Inteligentes.

Palabras Clave: organización; gestión; conocimiento; inteligencia; visión.

1.Introducción

Las organizaciones, con la necesidad de diferenciarse en la construcción de su ventaja competitiva, en la 4.0 revolución industrial, deben apelar a la estrategia de gestionar todo el conocimiento disponible. Esta gestión se origina en innovaciones transversales en toda su estructura, ya sean sus productos, sus servicios, sus procesos y sus sistemas, optimizando tanto los recursos como sus capacidades y competencias (Nofal , 2007).

Con su calificación de gran revolución y con sus pilares en la inteligencia artificial y el big data, las oportunidades estarán en estos grandes almacenes de datos y modelarán las estrategias competitivas de las

organizaciones transformando sus dinámicas (Albarran Trujillo , Salgado Gallegos, & Pérez Merlos, 2020).

En este estado de situación, las organizaciones modernas que se adecuaron a esta megatendencia o están en este proceso, fundamentalmente, presionan a sus esquemas de gestión reorientándolos hacia un nuevo enfoque gerencial. Este nuevo modelo denominado “gestión del conocimiento” ha alcanzado consenso entre los distintos autores, que de manera unánime destacan la importancia del conocimiento desarrollado a partir del manejo dinámico de la información, que caracteriza la nueva etapa del desarrollo organizacional (Bellinza, Ramirez Mercado, Guerrero Barrera, & Colon Sirtori, 2011).

En la actualidad, las publicaciones especializadas en el conocimiento organizacional vienen impulsando los estudios referidos a la gestión del conocimiento. Por gestión del conocimiento se entiende, el identificar y aprovechar el conocimiento colectivo de una organización, para ayudarla a establecer mejoras sustanciales en su eficiencia, eficacia y competitividad (Alavi & Leidner, 2001).

Cuando citamos el concepto de “organización inteligente”, se sobrentiende la convergencia de los cinco componentes, que, si bien se desarrollan por separado, actuando en conjunto aportan como resultado una diferenciación caracterizada por la innovación organizacional. Estos componentes son (Senge, 1993):

- El pensamiento sistémico.
- El dominio personal.
- Los modelos mentales¹.
- La construcción de una visión compartida.
- El aprendizaje en equipo.

Siendo, el pensamiento sistémico el contenedor de las otras dimensiones y a través de la cual, como dice Peter Senge “...la organización inteligente se transforma en el ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crear la realidad...” (Senge, 1993, pág. 22).

Este autor, reconoce que las decisiones críticas que se toman en las organizaciones, muchas veces, van más allá del horizonte temporal de quienes las toman,

¹ Los modelos mentales son contruidos por individuos que usan palabras, imágenes o ambas para representar los datos y sus relaciones de una manera conveniente y accesible para que

esto hace imposible que se pueda acumular experiencia, porque no hay un proceso de aprendizaje establecido y, además, generalmente deben ser tomadas cuando el margen para la prueba y error es escaso o nulo (Senge, 1993, pág. 36). Las cinco disciplinas pueden ayudar en un nuevo esquema de aprendizaje, desarrollándolo a partir de la gestión del conocimiento. Esto será abordado en un apartado específico.

Las actividades dedicadas a gestionar el conocimiento se relacionan con la producción de conocimiento nuevo, la apropiación de conocimiento de valor que se encuentra fronteras afuera de la organización, la potenciación de las TICs, la evaluación de la calidad y la cuantificación de todo el conocimiento disponible. Esto establece el norte de la cultura organizacional, con rumbo a mantener su crecimiento y desarrollo, a partir del conocimiento. (Bellinza, Ramirez Mercado, Guerrero Barrera, & Colon Sirtori, 2011) .

Generalmente, el conocimiento acumulado en las organizaciones adolece de esquemas o estructuras que faciliten su utilización de manera efectiva. Asimismo, los conocimientos son generados de manera dinámica y continua a través de procesos de innovación, de la adquisición de tecnología y del trabajo cotidiano. De esto y de su gestión nos ocuparemos en este ensayo.

2.Desarrollo

La teoría de la creación de conocimiento se ha transformado en uno de los temas de mayor atractivo y mayor demanda en las organizaciones modernas. El

se pueda componer y probar una interpretación viable. Así, los datos se convierten en información cuando a los primeros se les ha investido de significado y relevancia (Johnson-Laird, 1983).

aporte realizado por esta teoría fue fundamental sobre cómo se crea conocimiento en las organizaciones. Hasta no hace mucho tiempo, se reconocía un vacío temático en la ciencia de la administración, debido a la falta de fundamentos teóricos de cómo las organizaciones creaban conocimiento. Algunas teorías previas se enfocaban en el recurso humano, otras en las capacidades organizacionales o el aprendizaje; pero ninguna consideró que, a partir de la potencialidad de los recursos que disponen los trabajadores, se lo generaba (Lovera Aguilar, 2009).

Para este ensayo, el sentido del conocimiento es una amalgama de experiencias, valores, contexto organizacional y la documentación que maneja la organización y que se eslabona con las rutinas, los procesos, las prácticas y las normas establecidas para llevar a cabo su misión.

Se reconoce, desde hace tiempo, que el conocimiento en las organizaciones es un activo tecnológico; éste no es un concepto nuevo, pero en la actualidad es menester que sea gestionado. Asignar recursos con el mismo detalle y cuidado con el que se invierte en activos tangibles, es clave para estar presente competitivamente, de manera institucional, en un mundo globalizado.

En la actualidad, es el conocimiento el que hace funcionar a las organizaciones, y se integra a su todo organizacional. Se reconoce el impacto real de la economía de la información en la diferenciación de productos y servicios, haciendo que las empresas para cumplir con su misión se conviertan tanto en usuarios como en consumidores de conocimiento. (Albarran Trujillo , Salgado Gallegos, & Pérez Merlos, 2020).

Las maneras en que las organizaciones construyen conocimiento permiten garantizar su sustentabilidad. Esto se logra, a través de las formas en que sus integrantes aprenden por medio de procesos, de actividades de I+D, de innovación, y de aprendizaje y capacitación. La organización y distribución del conocimiento producido, motiva a objetivarlo, es decir, transformar el conocimiento tácito en explícito (Nofal , 2007).

2.1. Información y conocimiento

¿Por qué las organizaciones necesitan información y para qué la utilizan?

Una respuesta posible es, para adaptarse al cambio externo y fomentar el crecimiento interno y a partir de aquí transformar esa información en conocimiento creando identidad y un contexto compartido para la acción y la reflexión; otra alternativa podría ser para crear conocimiento y nuevas capacidades y finalmente, para tomar decisiones que comprometan recursos y capacidades para acciones específicas (Choo, 2006, pág. 1).

Hay numerosos estudios que intentan establecer como las personas y en que contexto buscan información. Pudo establecerse, a través de numerosos trabajos de campo sobre los medios y canales de comunicación, la metodología que utilizan y las fuentes consultadas a través de las cuales, las partes interesadas buscan información (grupos de científicos, tecnólogos, profesionales, funcionarios gubernamentales, ciudadanos y otros). De estos estudios se pudieron determinar algunas observaciones generales (Choo, 2006, pág. 37):

- Las necesidades y los usos de la información deben ser analizados dentro del contexto social y organizacional de los usuarios.
- El rol que cumplen y desempeñan los individuos en la organización.
- Los requisitos específicos para desempeñar sus tareas.
- La información se obtiene tanto de medios formales como informales y a través de contactos personales y obviamente de las redes sociales (TICs).

¿Cómo evoluciona la información y se transforma en conocimiento organizacional?

Al interpretar la información los miembros de la organización toman acciones basadas en el significado de esta y le otorgan importancia a las interpretaciones que se generan. Al observar y reflexionar sobre los diferentes usos y utilidades de la nueva información, las personas construyen patrones y creencias para poder comprenderla. Serán estos patrones y creencias, el material requerido para la evolución del conocimiento de las personas y de la organización. Una determinada información se refiere a una experiencia particular, mientras que el conocimiento lo hace en un proceso de acumulación de experiencias produciendo conceptos y evidencia para sustentar estas creencias. (Choo, 2006, pág. 134).

¿Y cómo deberían utilizar el conocimiento creado?

Aprovechando continuamente ese conocimiento para resolver problemas complejos y difíciles. Las distintas variedades de conocimiento organizacional son combinadas y adaptadas a diferentes ciclos

de innovación, buscando obtener nuevos productos y capacidades (Choo, 2006, pág. 15).

En la teoría de creación de conocimiento participan dos dimensiones, una referida a la epistemológica del conocimiento, y otra centrada en los individuos (ontológica) ya sea en su rol puertas adentro o fuera de la organización (Nonaka, & Takeuchi, 1995).

Cuando hablamos de conocimiento establecemos una relación directa con la información, que permite interpretar situaciones u objetos a partir de los cuales pueden generarse conexiones tanto esperadas como inesperadas. Por cuanto, es necesario precisar que es la información y para nuestro caso, es: *un conjunto de datos simbólicos, verbales y gráficos organizados, dirigido a personas con el objetivo de que los públicos se enteren de alguna cuestión en particular, utilizando los medios de comunicación disponibles*. Si a la información se la analiza reflexivamente y se la interpreta se transforma en conocimiento.

La dinámica social y a través de distintos medios y de manera permanente, difunde información y conocimiento con el objetivo que los individuos construyan un conocimiento social que influya en sus juicios, comportamientos y actitudes. En esa realidad influyente, ha sido la teoría de creación de conocimiento organizacional quien impulsó esta atractiva temática de estudio (Lovera Aguilar, 2009).

2.2.El conocimiento tácito y el conocimiento explícito

En la década de los 90 del siglo XX, Nonaka & Takeuchi (1995) proponen su teoría sobre la creación de conocimiento

organizacional. Esta creación de conocimiento organizacional la definieron como: "... la capacidad de una empresa en su conjunto para crear nuevos conocimientos, así como difundirlo en toda la organización y que queden establecidos en productos, servicios y sistemas " (Nonaka, & Takeuchi, 1995, pág. 21). La teoría establece que el conocimiento es creado en una etapa inicial por los integrantes de las organizaciones y luego se produce la apropiación por parte de éstas, para convertirse en conocimiento organizacional, a través de un proceso.

Los autores reconocen dos tipos: el conocimiento tácito y el explícito. El conocimiento explícito puede ser escrito y documentado y a su vez transferido con facilidad de un integrante a otro de la organización, en cambio, el conocimiento tácito, presenta dificultad para ese tipo de proceso, porque es adquirido por la experiencia (Rojas Dávila & Torres Briones, 2017).

En un trabajo anterior, Nonaka, (1994) describe la existencia de cuatro formas en que se va convirtiendo el conocimiento (Nonaka, 1994):

- de conocimiento tácito al conocimiento tácito
- del conocimiento tácito al conocimiento explícito,
- del conocimiento explícito al conocimiento explícito,
- del conocimiento explícito al conocimiento tácito.

2.3. Primera conversión de tácito a tácito.

Para que esto ocurra es necesario que se compartan experiencias a través de exposiciones orales, comunicación frente a frente o experiencias compartidas. A partir

de la observación, imitación y práctica, los individuos van adquiriendo conocimiento. A esta etapa se la denomina "Socialización" y comienza con la creación de un entorno donde los integrantes de un equipo interactúan entre sí, compartiendo sus experiencias y externalizando los modelos mentales que los definen.

2.4. Segunda conversión de tácito a explícito:

También llamada "Exteriorización", que supone que conocimientos tácitos se transforman en conceptos explícitos, para que permitan una mayor comprensión para los integrantes del grupo o equipo. En esta etapa, domina el diálogo y la reflexión colectiva soportada en metáforas y analogías que permitan a los estos, descubrir que se desea transmitir. Para Nonaka, este es un proceso fundamental en la creación y gestión del conocimiento.

2.5. Tercera conversión de explícito a explícito:

A esta etapa se la conoce como "La Combinación", donde se tiene que sintetizar y formalizar el conocimiento para que la totalidad de los miembros se lo apropien. Los cursos, presentaciones, charlas y reuniones, almacenamiento y registro de la información dominan esta etapa.

2.6. Cuarta conversión de explícito a tácito:

"La Internalización" es la última conversión para que un conocimiento explícito se fije en el inconsciente y construya conocimiento tácito tanto en el individuo como en el grupo. Esto se conoce como el "aprender haciendo". Aquí se definen nuevos comportamientos y nuevas prácticas en el trabajo grupal.

Estos fundamentos teóricos de la organización que crea conocimiento constituyen los cimientos de la gestión de conocimiento con el objetivo de producir innovación. En pocas palabras, es como se establece una nueva plataforma para generar utilidades a partir de los activos tangibles, con la participación de activos intangibles, ya sea por la posibilidad de acceder a nuevos mercados, nacionales e internacionales, o la creación de modelos de productos novedosos y competitivos. (Lovera Aguilar, 2009).

2.7. Las cinco disciplinas y la organización inteligente

Para hacer divulgable y aplicable el conocimiento en los miembros de la organización, un equipo de especialistas debe planificar y modelar esquemas para desarrollar este proceso. Como mencionamos, Senge, P. (1993), propone cinco disciplinas en un constructo, para que las organizaciones permitan que sus integrantes aprendan y estas son (Senge, 1993):

2.8. Pensamiento sistémico

Es el marco de la aplicación de las demás disciplinas, se basa en la percepción del mundo real en su totalidad para analizar, comprender y actuar. A diferencia del método científico, no identifica partes para estudiarlas por separado. Se caracteriza en identificar al todo como distinto a la suma de las partes; los sistemas modernos lo consideran como una filosofía que no busca alcanzar objetivos puntuales, sino tácticos. Sus cualidades son únicas, lo cual lo hace una herramienta invaluable para modelar sistemas complejos (Arnold & Osorio, 1998):

- Observa al todo y no a sus partes.
- Utiliza un lenguaje circular no lineal.
- A través de reglas precisas evita ambigüedades e inconvenientes en la comunicación evitando discusiones y conflictos en situaciones complejas.
- Utiliza instrumentos visuales para monitorear el funcionamiento del modelo.
- Permite la apertura mental, convirtiendo a las percepciones de los individuos y las transforma en nuevos puntos de vista para cada observador.
 - Se puede caracterizar al Pensamiento Sistémico a través las siguientes etapas:
 - La visión Global: A través de un modelo que permita observar de manera integral al sistema
 - En el corto y largo plazo, el Pensamiento Sistémico construye un modelo capaz de mostrar el comportamiento que lleva al éxito y si tiene implicaciones negativas o positivas a largo plazo, hace un balance en ambos lados para mejorar el resultado.
 - Identificación de sistemas complejos e interdependientes: a partir de modelos específicos, permite observar particularidades sin perder de vista la totalidad.
 - Identificación de elementos medibles y no medibles: estimula el adecuado uso de indicadores cualitativos y cuantitativos a través del análisis situacional y su integración en el comportamiento global.

2.9. Dominio personal (Senge, 1993, págs. 179-221)

En las organizaciones se necesitan personas que incentiven a otras para que se desempeñen de manera adecuada en la realización de su trabajo, evitando las tensiones que puedan surgir de este menester. A continuación, se detallan las características que identifican a una persona con dominio personal:

- Amplifica las necesidades de crear nuevos resultados en la vida.
- Tiene sentido espacial que subyace en sus visiones y metas.
- Vive la realidad en el presente
- Son parte del proceso creativo e influyen sin controlarlo.
- Habitan en un continuo de aprendizaje.
- Identifican su ignorancia e incompetencia.
- Confían en sí mismos.
- Realizan tareas complejas con facilidad.
- No pretenden integrar la razón con la intuición.

Es aquí, donde el dominio personal comienza a abordarse como una disciplina, identificando lo que se quiere de lo que se puede. Esto, obviamente genera una tensión positiva para llevar a la realidad lo deseado y que es más realista y a su vez también más creativo. La generación y capacidad para ser perseverantes y pacientes son los instrumentos que permiten que el fracaso sea considerado simplemente un traspie y que transformarlo sea una oportunidad para aprender sobre las estrategias planteadas por la organización. Para esto, el trabajo es arduo, y se espera que las personas creen visiones donde la innovación sea la regla esencial y abandonen sus zonas o estados de confort.

2.10. Modelos mentales (Senge, 1993, págs. 222-259)

Las organizaciones deben implementar innovaciones que permitan desarrollar habilidades y aptitudes que permitan trabajar los modelos mentales de los individuos. Las aptitudes empresariales y cuestiones interpersonales son claves para el desarrollo de esta disciplina. La educación en modelos mentales, a partir de indagar y persuadir, van a movilizar el rechazo, si no se conecta con las actividades pertinentes de la organización. Mientras más se adopta la metodología mencionada, los modelos mentales más se integran.

La disciplina de los modelos mentales potencia al pensamiento sistémico, dado que estos patrones mentales, si están muy arraigados, frenan los cambios generados a partir del pensamiento sistémico. Los directivos de las organizaciones deben reflexionar sobre sus modelos mentales y mejorarlos.

2.11. Construcción de una visión compartida (Senge, 1993, págs. 262-292)

La visión compartida, asume que la visión personal y la de la organización se encuentren alineadas, es decir, que ambas trabajen integradas en la acción, donde se aporte lo mejor, en el proceso de establecer y lograr objetivos y metas comunes. Como consecuencia se elevarán los niveles de rentabilidad y un mejor posicionamiento institucional donde la organización se desempeñe. Construir esta visión colabora en una mayor satisfacción y compromiso de los trabajadores, facilitando las tareas en equipo y el aprendizaje dentro de la organización.

Las visiones compartidas provienen de un interés común y son necesarias e

importantes para la organización inteligente, ya que brinda concentración y energías para el aprendizaje y al respecto nos dice el autor *“Una visión compartida, especialmente una visión intrínseca, eleva las aspiraciones de la gente. El trabajo se transforma en parte de un propósito mayor encarnado en los productos o servicios de las organizaciones...”* (Senge, 1993, pág. 263).

Las visiones compartidas necesitan ser trabajadas, y responden a una sumatoria de visiones particulares. Las visiones compartidas de manera genuina necesitan de un dialogo permanente, donde los individuos se sienten libres de expresar sus sueños y aprenden a escuchar los sueños ajenos.

2.12. Aprendizaje en equipo (Senge, 1993, págs. 293-340)

A partir de cómo los individuos plantean sus diálogos en los grupos de trabajo, se recrea un contexto de colaboración, de tensión o de conflicto. Por tanto, es necesario, establecer reglas claras en función de los objetivos y metas establecidas por la organización. Si éstas no se distinguen claramente, se obtendrán improductividades, debido a fricciones entre los integrantes de los grupos. Para evitarlas hay que trabajar las aptitudes de indagación y la reflexión y así promover el aprendizaje colectivo.

A pesar de la creencia popular, los equipos eficientes tienen conflictos. Aquellos que mejor los gestionan son los más productivos, en cambio, los equipos que carecen de capacidad para gestionar los conflictos adoptan una actitud defensiva que los rodea negativamente.

Los equipos inteligentes aprenden colectiva y permanentemente, cabe diferenciar que un

grupo de individuos capaces no necesariamente deriva en un equipo inteligente, de la misma manera que un grupo de deportistas excelentes no conforma un equipo ganador.

2.13. La Organización Inteligente

Las organizaciones inteligentes establecen sus decisiones considerando al mañana como un enigma, tratando de percibir la mayor cantidad de cambios de tendencia y actuando proactivamente para mantenerse competitivas (Rojas, 2019).

Debido a que la mente humana prefiere el statu quo al cambio, es conveniente tomar conciencia y dejar de seleccionar la información que ratifica nuestras creencias y determinan los modelos mentales que controlan nuestra comprensión. Lo mismo ocurre en las organizaciones con sus modelos mentales dominantes. Pero, cuando la organización se enfrenta a información disonante, perturba su equilibrio y todo cambia. Las organizaciones inteligentes, inmediatamente buscan identificar los eventos disruptivos para proponer, a toda su estructura, un nuevo aprendizaje y atenuar ese sentimiento de disonancia cognitiva, apelando a adoptar pensamientos abiertos, reflexivos y críticos (Choo, 2006, pág. 310).

Como se expresó en párrafos anteriores, si las organizaciones no cambian la forma de hacer las cosas en un plazo breve, no van a poder adaptarse al mundo actual, y es la ciencia de la complejidad una herramienta que puede permitirles interpretar este nuevo entorno. En el interior de la complejidad hay crisis, aportando una oportunidad para recrear antiguos modelos internos y crear otros. Se requiere entonces, que las organizaciones diseñen estructuras

más flexibles, horizontales, descentralizadas; y que ese cambio se transforme en una fuente generadora de conocimientos. En estas nuevas organizaciones, la misión y visión deben estar sumamente claras para quienes las integran, caso contrario, no se podrán alcanzar las metas y los objetivos que se propongan e impactará en sus rendimientos (Lamenta, Aranguren Álvarez, & Canelones, 2018).

Como citan, Passailaigue et al. en su trabajo, Uriz (1994) y Boyett (1999) definieron cuatro razones por las cuales las organizaciones son exitosas a lo largo del tiempo (Passailaigue, Márquez, Ortega, & Febles, 2017)

- Los conocimientos y la capacidad técnica para realizar las labores asignadas;
- La capacidad de planificar y dirigir;
- La capacidad de trabajo en equipos multidisciplinarios, la comunicación y el manejo de conflictos;
- La capacidad de investigar y solucionar problemas.

Estas capacidades, movilizan la rueda del aprendizaje, haciendo que la organización se desarrolle y evolucione; construya su ventaja competitiva, a partir de la convergencia de todas sus tecnologías, tanto las duras como las blandas e incremente su pertinencia con el entorno social. Desde esta perspectiva, donde todos sus miembros aprenden y participan, debe primar un espíritu innovador. Esto convertirá al capital humano en un activo invisible y poderoso para el éxito de la organización.

Los criterios que se describen a continuación establecen las bases de una estrategia de gestión de conocimiento para

organizaciones inteligentes. Previo análisis del entorno, se puede obtener una visión de cómo la organización se adapta al cambio. La vinculación de la organización con la sociedad donde está establecida es un concepto clave y compartido por la amplia mayoría de los especialistas del siglo XXI (Passailaigue, Márquez, Ortega, & Febles, 2017).

- Evaluación sistemática de la misión y visión de la organización en el corto, mediano y largo plazo establecido por la alta dirección.
- Conformación de grupos interdisciplinarios de trabajo, con afinidad a la especialización de cada persona.
- Vigilancia tecnológica de las redes de conocimiento.
- Intercambio de información sustentado en reciprocidad y confianza, catalizan el aprendizaje de todos los participantes.
- Implementación de sistemas de verificación de evidencias en todos los procesos de la organización (cumplimiento, eficiencia, eficacia y efectividad, mejora continua).
- Promoción de I+D en la organización.
- Estimulación a implementar conocimiento adquirido.
- Gestión de conflictos en todos los niveles.
- Estimulación del desarrollo del capital intelectual y la socialización del conocimiento.
- Promover las habilidades blandas en los integrantes (respeto recíproco, comunicación, segundo idioma, uso de TICs, etc.).

3. Conclusiones

Las organizaciones inteligentes crean conocimiento, lo gestionan y eso les permite mantenerse vigentes en el tiempo a pesar de las circunstancias de cambio social y político, como así también a las crisis o ciclos económicos desfavorables a los que debe enfrentarse.

El conocimiento reflejado a través de todas las experiencias, valores y contexto organizacional ya sea de manera tácita en sus individuos o de manera explícita por la documentación en la organización para cumplir con su misión, es fundamental para la construcción de su ventaja competitiva.

La gestión del conocimiento se origina en innovaciones transversales de toda su estructura, a través de sus productos, sus servicios, sus procesos y sus sistemas optimizados.

De nada sirve contar con individuos afectos al statu quo. Todos los integrantes de la organización deben tomar conciencia de esto y dejar de lado la información que ratifica sus creencias y determinan los

modelos mentales establecidos. Deben estar preparados para el cambio permanente, así, cuando la organización, se enfrente a situaciones e información disonante, que perturba el equilibrio alcanzado, pueda reencausarse.

La organización inteligente, se mantendrá en vigencia en un mundo de permanente cambio, si estimula a toda la estructura a crear conocimiento, ya sea para resolver problemas complejos y difíciles, como cotidianos, pero innovando. Las distintas variedades de conocimiento organizacional deben ser combinadas y adaptadas a las diferentes situaciones de cambio.

Es la ciencia de la complejidad, la que permite a las organizaciones inteligentes interpretar de una manera más adecuada los nuevos escenarios y a partir de aquí, crear estructuras flexibles, horizontales, descentralizadas para alcanzar las metas y los objetivos que se propongan más fácilmente, caso contrario perecerán.

Referencias

- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Revisión: Knowledge Management and Knowledge Management System: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Albarran Trujillo, S., Salgado Gallegos, M., & Pérez Merlos, J. (2020). Integración de la Gestión del Conocimiento y la Industria 4.0, una guía para su aplicación en una organización. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO*, 2(7), 1-13.

- Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/07/industria-gestion-conocimiento.html>
- Arnold, M., & Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos a la Teoría General de Sistemas. *Cinta de Moebio*(3), 40-49.
- Bellinza, M., Ramirez Mercado, W., Guerrero Barrera, N., & Colon Sirtori, S. (2011). Gestión del conocimiento: Aproximaciones teóricas. *Clío América. Julio - Diciembre 2011, Año 5 No. 10, p.p. 257 - 271*, 5(10), 257-271.

- Choo, C. (2006). *The Knowing Organization. How organizations use information construct meaning, create knowledge and make decisions*. New York, USA: Oxford University Press.
- Johnson-Laird, P. (1983). *Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language Inference, and Consciousness*. Cambridge: Harvard University Press.
- Lamenta, P., Aranguren Álvarez, W., & Canelones, O. (2018). El conocimiento y cambio perpetuo desde las perspectivas de las organizaciones inteligentes. *Sapienza Organizacional*, 75-100.
- Lovera Aguilar, I. (2009). La organización creadora de conocimiento: una perspectiva teórica. *Omnia*, 15(2), 178-193.
- Nofal, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista EAN*(61), 77-88.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Institute for operations research and the management sciences*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Passailaigue, R., Márquez, F., Ortega, C., & Febles, A. (2017). Bases de una estrategia de gestión del conocimiento para la universidad inteligente de clase mundial. *Espacios*, 38(50), 7-19.
- Rojas Dávila, R., & Torres Briones, C. (2017). La gestión del conocimiento basado en la teoría de Nonaka y Takeuchi. *INNOVA Research Journal* 2017,, 2(4), 30-37.
- Rojas, J. (2019). Capital Humano: un desglose teórico para su operatividad en organizaciones inteligentes. *Revista del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 16(1), 43-54.
- Senge, P. (1993). *La quinta disciplina*. Buenos Aires, Argentina: Granica.