

.....

Gestión del Conocimiento: habilitadores de ecosistemas empresariales cambiantes

Maria Yolanda Laverde Guzmán*



Resumen

Objetivo. Este estudio realiza una reflexión sobre publicaciones relacionadas con la aplicación de la gestión del conocimiento en las empresas, resaltando las dinámicas internas y externas que dinamizan y potencializan los ecosistemas organizacionales de manera cambiante. **Método.** Consiste en la revisión bibliográfica de publicaciones sobre la aplicación y dinámicas de la gestión del conocimiento en sus diversos pilares, capital humano, intelectual y relacional, cuyo resultado es un artículo de revisión. Se contrastó la literatura clásica con fuentes como libros y artículos evaluados por pares académicos de diferentes bases de datos publicados en los últimos cinco años. **Resultados.** La literatura investigada muestra cómo la gestión del conocimiento en sus diversos procesos habilita la generación de valor de los ecosistemas organizacionales, lo que impacta positivamente las relaciones entre las empresas que los conforman y por ende los territorios. **Conclusiones.** Este estudio realiza una mirada a las empresas haciendo un paralelo con la biología, pues contrasta cómo los seres vivos tejen relaciones de valor de manera sistémica con todos organismos que interactúan, lo que favorece la vida de adentro hacia afuera y forma un ecosistema que facilita redes y nuevas formas de organización. De esta forma se garantizan la sostenibilidad, las empresas impactan positivamente los territorios que hacen parte de su contexto, de manera sustentable, lo que mejora la calidad de vida de las organizaciones, al desarrollar procesos de mejora continua, que llevan a mayor competitividad y generación de valor para toda su red.

Cómo citar este artículo

(APA): Laverde, Y. (2019). Gestión del conocimiento: Habilitadores de ecosistemas empresariales cambiantes. *Negonotas Docentes*, 14, 19–33

> Palabras clave:

ecosistemas empresariales, gestión del conocimiento, habilitadores organizacionales, macroentornos, microentornos

Abstract

Objective. This study explores and reflects upon publications with regard to management of knowledge on companies, highlighting internal and external dynamics, which may strengthen organizational ecosystems, in an evolving manner. **Method.** It was made an extensive bibliographic revision of publications about the application and dynamics of knowledge management, of its key aspects, namely, human, relational and intellectual capital to

* Líder de Investigación- Programa de Contaduría Pública. Corporación Unificada Nacional de Educación Superior, CUN. Contacto: Maria_laverde@cun.edu.co

derive in a review article. Reference studies on the subject were contrasted with books, and articles revised from academic peers, from diverse data bases published in the last five years. **Results.** Reviewed literature shows how management knowledge in diverse processes enables value generation in organizational environments. Thus, creating a positive impact in the relations between companies and hence their territories. **Conclusions.** This study takes a look at companies, creating a parallel to biology in the sense of relating how human beings build value relations in a systematic manner with all the organism with which they interact. This promotes life from inside to outside, forming an environment that encourages networks and new ways of organization. By doing so, sustainability is ensured, as well as positive impact from the companies to their contextual territories is reach, which sustainably improves organizations life by continuous improvement processes that lead to higher competitiveness and value generation for all the network.

> **Keywords:** Business ecosystems, management of knowledge, macroenvironment, microenvironment, organizational enablers

Introducción

Hace más de tres décadas, se está abriendo paso el concepto de *biogestión* en las organizaciones (Castellanos y Montoya, 2001). Este está inspirado en las ciencias de la biología, más exactamente a partir de los ecosistemas, entendidos, según la Real Academia Española, como una comunidad de seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan y desarrollan entre sí, en función de los factores físicos de un mismo ambiente.

La biogestión hace referencia a los procesos de integración de pequeñas y grandes empresas (Fernández, 2007; Mance, 2002 y Menéndez, 2003), que demuestran cómo, a través de sistemas de cooperación emulados de la biología, se puede dar un mayor crecimiento empresarial, entendiendo la organización como un sistema vivo que cambia, crece, se relaciona y ajusta a las necesidades y expectativas de los clientes, lo que da lugar a nuevos ecosistemas organizacionales, altamente competitivos (Montoya y Montoya, 2012).

Así mismo desde finales del siglo xx se viene haciendo énfasis en los grandes cambios y transformaciones en los que están sumergidas las dinámicas sociales de las personas en las diferentes latitudes. Esas dinámicas se vuelven cada vez más vertiginosas, de acuerdo con el ritmo y desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que, gracias a sus diferentes aplicaciones, permean la interacción humana en sus diversos roles, lo que abre espacios a la llamada *sociedad del conocimiento* (Mateo, 2006).

Esta última se caracteriza por el concepto de *red social*, que está mediado por los sistemas de información, como uno de los principales habilitadores del trabajo colaborativo, según (Tobón, 2015). De esta manera se puede desarrollar, co-construir y aplicar el conocimiento en la resolución de problemas locales, pero con un enfoque global, de manera crítica, ética y propositiva.

En ese sentido, el mundo empresarial no es ajeno a las nuevas dinámicas sociales, por lo que

sus directivos deben entender cómo todos estos cambios afectan la gestión de las organizaciones (Koller, 1994, citado por Sandoval, 2014). Para ello, debe alinear sus estrategias mediante una filosofía institucional que permita que todos los *stakeholders* involucrados perciban una generación de valor de manera sostenida, como único camino para su efectividad.

Sin embargo, al revisar las tendencias organizacionales de las últimas décadas, todas ellas tienen como común denominador el capital humano. Este asume, según Segredo (2015), un

papel protagónico, relacionado de manera directa con su competitividad, lo que lleva a las organizaciones a gestionar su equipo de colaboradores efectivamente en pro de las metas y objetivos estratégicos de la organización, en los que la motivación, creatividad, sentido de pertenencia y demás elementos que influyen en el comportamiento humano se vean alineados con sus intereses personales y profesionales. Esto ya es en sí mismo un gran reto, sumado a la generación de valor.

Metodología

El presente manuscrito, según los lineamientos de Hernández, Fernández y Baptista (2010), presenta un enfoque cualitativo, de tipo documental a conveniencia. La revisión de literatura, siguiendo los postulados de Gómez, Ortiz y Perdomo (2016), se realizó sobre artículos, libros, ponencias, tesis y demás textos de tipo académico que respondieron al objeto de la investigación, es decir, la aplicación y dinámicas de la

gestión del conocimiento en sus diversos pilares, como, capital humano, intelectual y relacional. Por tanto, el manuscrito se clasifica dentro de la tipología de revisión, toda vez que, a través de la conversación entre los autores consultados, se construye una posición académica para la discusión y el establecimiento de puntos de partida a nuevos procesos de investigación aplicada.

Resultados

Habilitadores organizacionales

Se entiende por habilitar, según la Real Academia Española, hacer a alguien o algo hábil, o apto o capaz para una cosa determinada. En ese sentido, el concepto en sí habla de hacer cambios, de manera tal que una persona o cosa, realice una situación diferente a lo que hasta ahora se viene realizando.

Al hacer un paralelo con el concepto innovación, según García (2012), *habilitar* se entiende como:

El proceso de transformar ideas en valor para la organización y los consumidores, el cual se inicia con la generación de ideas, pasando por un tamizaje de viabilidad, hasta la implementación de un nuevo, o significativamente mejorado: producto bien o servicio, proceso, esquema de mercadeo o estructura organizacional de la empresa. (García, 2012, p. 3)

Aquí se puede ver un símil en entre estos dos conceptos, si se entiende un habilitador empresarial

como una fuente de innovación que permite agregar valor en la generación de bienes y servicios, lo cual implica cambios permanentes. Por otra parte, la revisión de la documentación histórica permite ver los desarrollos sociales, contextualizando los hechos que caracterizan el comportamiento de cada época y sus realidades, lo que produce conocimiento en una dinámica cada vez más acelerada, pues, gracias a las TIC, se facilita la apropiación y divulgación. Lo anterior, de acuerdo con los trabajos de Chaparro (2001) da lugar a la sociedad del conocimiento.

Gestión del conocimiento

En la investigación realizada por Hernández, Marulanda y López (2014), la gestión del conocimiento en las organizaciones se caracteriza por ser un proceso de mejora continua, que debe garantizar su competitividad, mediante el desarrollo y aplicación de conocimientos pertinentes (Hincapié, 2009), a fin de solucionar problemas de manera sostenible y colectiva. Además, su generación, documentación, usabilidad y transferencia deben brindar un flujo de información (Davenport y Prusak, 2001) y sus experiencias estar enmarcadas en valores (Aja, 2002). Esto da como resultado una cultura e identidad corporativa, que se debe reflejar en los procesos y prácticas desarrolladas en la organización.

En ese contexto, uno de los principales dinamizadores de los ecosistemas organizacionales es la gestión del conocimiento (Montaño, 2001), ya que permite ampliar y mantener la información, con el objetivo de transformarla en un activo crítico, al ponerla a disposición de una comunidad de usuarios, entendida también como gestión de activos intangibles. Estos últimos aportan valor al negocio, más allá de la parte monetaria, pues traen implícitos procesos de aprendizaje, desarrollo de competencias y experiencia, a fin de que los saberes se conviertan en un recurso estratégico que brinde una ventaja competitiva,

En este sentido, la capacidad de competitividad y supervivencia de las organizaciones (Archibold y Escobar, 2016) está directamente relacionada con la forma en que las personas alcanzan, desarrollan y generan nuevo conocimiento (Demuner, Saavedra, & Camarena, 2017). Ello da lugar a interacciones y dinámicas sociales y, por ende, a nuevos ecosistemas organizacionales. En este sentido, uno de los principales dinamizadores se encuentra en la gestión del conocimiento.

como factor diferenciador de la organización (Aja, 2002).

Así mismo, Castro (2012) fundamenta el capital intangible sobre tres componentes que son: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, que en sí mismos se vuelven dinamizadores de los ecosistemas empresariales. En primer lugar, trataremos acerca del capital humano, que representa el conocimiento, capacidad y habilidad de generar experiencias de valor en las organizaciones, (Tejedo-Romero y Ferraz, 2016). Pero al referirse al capital humano, es importante identificar al individuo de manera sistémica como parte de un todo que, según Senge y Galgano (1992), integra un pensamiento personal, determinado por modelos mentales, y otro organizacional, para así formar la esencia de una empresa.

Seguidamente está el capital estructural, que es propiedad de la organización y representa todos los recursos con que cuenta para su correcto funcionamiento, según Hernández (2014). Este conforma la estructura interna que incluye "métodos y procedimientos de trabajo, el software, las bases de datos, a los sistemas de I+D, la cultura de la empresa, etc." (Tejedo-Romero y Ferraz, 2016. p. 6).

Por último, se encuentra el capital relacional, que está conformado por los diversos *stakeholders* con que cuenta la organización, como son los clientes internos y externos, bancos, proveedores, gremios e instituciones en general, con quienes la empresa tenga relación y dan lugar al valor e imagen de la marca (Tejedo-Romero y Ferraz, 2016). En este sentido, los mejores colaboradores no se dan a conocer en el medio, ya que se convierten en las personas clave y quienes más aportan al crear una ventaja competitiva.

En este mismo sentido, Chaparro (2001) hace referencia a cómo las empresas logran una mejora continua mediante el cambio de modelos

Ecosistemas internos

Acorde con el concepto de ecosistema relacionado en la introducción, se puede deducir que los ecosistemas internos, hacen referencia a sistemas de cooperación que pretenden fortalecer la organización desde su interior. Entre ellos se encuentran la cultura organizacional, una visión compartida, desarrollo del trabajo en equipo, capacidad de aprendizaje, resiliencia, felicidad en organizaciones, entre otros relacionados a continuación:

- **Cultura organizacional.** Al resaltar que las organizaciones están integradas por personas inteligentes, se puede hablar de organizaciones inteligentes. Por lo tanto, es vital dar importancia al capital humano y enfocar esfuerzos en el bienestar y crecimiento de los empleados, pues en la medida en que el grupo de colaboradores avanza de manera personal y profesional, así mismo lo hace la empresa, siendo el conocimiento el motor de desarrollo en un mundo globalizado (Chaparro, 2001). En este sentido, la cultura organizacional hace referencia a la influencia que se puede ejercer desde el sistema de creencias en las dimensiones personal, social y organizacional.

mentales, principalmente de en sus directores, con lo al atesorar lecciones aprendidas y transmitir las a todos los *stakeholders* de la organización, con lo que se amplía la capacidad de creación y generación de valor para toda la red. Por consiguiente, se puede decir que el desarrollo de la gestión del conocimiento permite procesos disruptivos que cambian el liderazgo en las instituciones, lo que genera nuevos ecosistemas organizacionales, que crean un nuevo orden en contexto local y global, al producir, por diversos habilitadores de los ecosistemas, organizaciones a nivel interno y externo.

- Cabe resaltar que el capital humano no es propiedad de la empresa: cada persona entrega su capacidad de gestión y aporte a la organización, por un periodo de tiempo, pero es el factor clave y determinante de su competitividad (Blanchard, 2007). Además, esto representa su fuente de innovación y renovación estratégica (Bontis, 2001). De ahí que las estrategias para atraer, reclutar y retener los mejores colaboradores son cada vez más necesarias, más allá de una retribución salarial, se debe fomentar un clima de confianza, basado en el respeto y buen trato, en el que los colaboradores desarrollen sentido de pertenencia, alineen sus aspiraciones personales con la organización y así disminuyan los costos directos que tiene este proceso a nivel de recursos humanos y financieros, no solo en las organizaciones, sino en la sociedad, de acuerdo con González y Tapia (2016) y Guerra y Castro (2017).
- **Visión compartida.** la visión de una organización es parte de la planeación estratégica y cubija todo el clima organizacional, entendido

como el horizonte institucional a donde se pretende llegar. Al hablar de ecosistemas empresariales, es importante tener una visión compartida (Blanchard, 2007), de tal forma que se vea a la organización como un todo, así los diversos esfuerzos individuales y colectivos se encaminan a la consecución de la visión de la organización, lo que optimiza la curva de aprendizaje, costos y efectividad en el logro de metas compartidas, en coherencia con la investigación de Ureña, Jiménez, Mejía, y Vilarete (2014).

- **Trabajo en equipo.** Otro aspecto no menos importante que hace parte del clima organizacional es el trabajo en equipo. Para ello se debe tener presente que el coeficiente intelectual es diferente al coeficiente colectivo. En organizaciones en las que las personas se saben escuchar de manera empática (Covey, 1997), se facilita la identificación de patrones y barreras, proceso vital para el desarrollo acelerado del aprendizaje, como capacidad propia del ser, que permea la organización, más allá de las percepciones individuales, pues si el equipo no aprende, la organización se estanca. Solo mediante un pensamiento sistémico, primeramente individual que permita aprendizajes colectivos, se logra la interacción de los equipos (Vargas Zuñiga, 2015), asegurando la innovación y avance de las organizaciones, no como una moda, sino de manera sostenible. Esto quiere decir que se integre como parte activa del mundo y a su servicio (Senge y Galgano, 1992).
- Al articular el trabajo en equipo y la visión compartida, se puede deducir que el *pensamiento sistémico* se presenta como otra herramienta que habilita los ecosistemas empresariales, facilitando comprender la realidad y dinámicas sociales, de manera holística, para poder interpretar su comportamiento en red. Esto abre caminos a la economía o

sociedad basada en el conocimiento, caracterizada por dar mayor trascendencia a los activos intangibles (Osorio, 2017).

- **Resiliencia.** La palabra resiliencia significa volver atrás, a la posición original, resaltar y rebotar. Es un concepto que procede de la física, en la que se hace referencia a la capacidad de un material de recobrar su forma original y volver al estado de equilibrio, después de someterse a una presión deformadora (Martínez, Meneghel y Salanova, 2013, p. 14).

Al hablar de organizaciones resilientes (Medina, 2012), se puede decir que estas se caracterizan por poseer capacidades de ser y estar de una manera específica, lo que permite la asimilación, recuperación y transformación de sí mismas de manera positiva. Al estar sometidas a diversas situaciones que ponen en riesgo su estabilidad y permanencia, aprenden de las circunstancias, fortalecen su sistema de creencias, lo que crea sentido de pertenencia y encamina a todas las personas a rodearse y apuntar a objetivos comunes.

Al revisar el concepto de resiliencia como dinamizador de ecosistemas dinámicos, en pequeñas y medianas empresas (Montoya y Montoya, 2012), se puede ver cómo han estado sometidas por la desaceleración de la economía (Cardoso y Campodónico, 2017), más cuando el 90% las empresas en América Latina corresponden pymes (Arias, 2016). En Colombia estas aportan el 67% del empleo y el 28% del Producto Interno Bruto (PIB) (DANE, 2018). En este sentido, al facultar a las personas, organizaciones y nodos con quienes se tenga relación, para adaptarse y enfrentar de manera positiva las dinámicas cambiantes que someten las organizaciones, se logra minimizar los riesgos, pérdidas e impactos en su rentabilidad y por ende en la permanencia de este tipo de organizaciones.

El *engagement* es otro concepto sumado al de resiliencia. Hace referencia al estado anímico de las personas en el sitio de trabajo, cuyos indicadores son el vigor, la dedicación, el esfuerzo voluntario, entre otros, relacionados con los niveles de confianza que tienen las personas con la organización (Acosta, Llorens y Salanova, 2011). De esto se puede entender que aquellas empresas que trabajan en pos de crear un ambiente dinámico basado en la confianza y motivación (Bakker y Demerouti, 2013) potencializan las fortalezas de los colaboradores. Esto afecta de manera directa el bienestar en el trabajo, situación que irradia de adentro hacia afuera, eleva los niveles de responsabilidad y capital social (Giacomozzi y González, 2014), así como la competitividad en todos los *stakeholders* del ecosistema organizacional.

- **Felicidad en las organizaciones.** A raíz de los estudios de Seligman, Steen, Park, y Peterson (2005) sobre la psicología positiva, en los que se destacan las virtudes presentes en las personas e intervenciones psicológicas que aumentan la felicidad del individuo como parte de su bienestar emocional, esta cobra relevancia en las organizaciones (Dutschke, 2013). También, se ha tornado cada vez más como un estilo de dirección, que permite el equilibrio entre lo personal y profesional, mediante espacios de ocio, entendido como ocupación agradable, deseada y, por consiguiente, libremente elegida (Ospina, 2016), que fomenten el ser y estar conscientes, responsables, eficientes y orientados a construir con las fortalezas de las personas.

En consecuencia las personas felices experimentan altos niveles de motivación, lo que favorece las actividades que se desarrollen ya sea a nivel personal u organizacional, según estudios de Cruz, Ramirez, y Sánchez (2015). Gracias a los diversos cambios económicos y

sociales, surge la gerencia de la felicidad, encargada de gestionar el cuidado del capital humano, velando por su estado emocional, entendida en algunas empresas como compensación prestacional intangible. Esto permite que se desarrollen relaciones de valor que favorecen el capital relacional a nivel endógeno y exógeno (Moreno, Ríos, Canto, San Martín García y Perles, 2010), lo que logra procesos de interacción dialógicos (Echevarría, 2015), que fomenta la innovación, avances a nivel técnico, tecnológico y dinamización de la productividad laboral, en los ecosistemas organizacionales.

- **Capacidad de aprendizaje.** El aprendizaje en las organizaciones es un proceso que busca la renovación de la empresa mediante su capacidad de aprender, fortaleciéndola y facultándola para sobrevivir en entornos cambiantes. Aja (2002) hace referencia a la forma en que las organizaciones maximizan el beneficio de los recursos intangibles, entre los que se encuentra el conocimiento, tanto del capital intelectual como relacional. Al ser sensibles al cambio y humildes para aprender, se pueden capitalizar lecciones aprendidas y encaminar iniciativas de aprendizaje, según Senge (1992). Esta condición se da solo en seres humanos, capaces de crear y recrearse a sí mismos, para dar lugar a nuevas formas de ver el mundo de manera sistémica, lo que facilita el diseño de instrumentos, bienes y servicios, tecnologías y procesos generativos de vida. Con ello, se facilita la renovación e impacto en todo el ecosistema organizacional con quien la compañía focal tenga relación (Ordoñez y Tuta, 2016), lo que fomenta procesos de diversidad y multiculturalidad.
- **Investigación, desarrollo e innovación (I+D+I).** Uno de los factores diferenciadores en las organizaciones es la innovación, independiente del sector económico o tipo de empresa

(Arango, Betancourth y Martínez, 2015), al convertir ideas en desarrollo de bienes o servicios, nuevos o mejorados, que generen valor desde la compañía focal, la red y, por ende, a todo el ecosistema organizacional, lo que contribuye a la competitividad de todos.

Además, cuando se habla de innovación no se hace referencia únicamente a aspectos meramente relacionadas con tecnología. Se debe ir más allá e incluir la gestión de las organizaciones, el capital humano, intelectual y relacional que influye de manera directa en las relaciones entre proveedores y clientes, a lo largo de toda la red, que trascienden a aspectos de responsabilidad social (Porter y Kramer, 2006) como fuente de innovación y ventaja competitiva.

En este sentido, Colombia está haciendo la tarea de concientizar la necesidad de avanzar a nivel competitivo. Pero para esto es importante invertir en procesos de investigación en diferentes áreas del conocimiento, a fin de crear una cultura de la innovación fruto de la investigación y desarrollo (I+D+I), para la generación de bienes y servicios que realmente respondan a las necesidades y expectativas de los clientes, a unos costos accesibles, siendo este un gran trabajo de las instituciones que lideran dichos procesos principalmente en el sector educativo. Este debe estar enmarcado de unas políticas públicas y

Ecosistemas externos

De otra parte, una vez se ha logrado desarrollar todos aquellos dinamizadores de los ecosistemas internos de la organización. Estos dan paso a procesos más allá de la compañía focal, al establecer ecosistemas externos, que permiten maximizar los niveles de servicios y valor agregado para todos aquellos *stakeholders*, lo que facilita los sistemas y ciclos logísticos de las organizaciones, dando lugar a diversas redes a nivel mundial (Gattorna, 2011). Entre estos los

presupuestos para ciencia y tecnología, generación de patentes, respaldo a la propiedad intelectual, que favorezca los procesos de *Knowledge Process Outsourcing* (KPO) y fomente la nueva economía del conocimiento (Castellanos, 2014).

De otra parte, es importante tener presente que el desarrollo de la tecnología también ha permitido un cambio social. Esto se puede ver en que a la velocidad que ha evolucionado el internet ha cambiado también el orden social y económico, de tal forma que a un clic se tiene contacto con un sinnúmero de personas y relaciones de todo tipo las 24 horas del día, sin que nadie se percate del *status quo* impuesto; por el contrario, es parte de la existencia y por ende aceptada por unanimidad. Esto permite un nuevo orden social, en el que las personas se recrean en las redes del ciberespacio, lo que da identidad o inclusión-exclusión. Esto afecta diversos aspectos de la cotidianidad de los individuos, en los que la geografía o el tiempo pierden relevancia. Así mismo se encuentran unos códigos de ética, líneas de influencia y nuevas formas de comunicación, que gracias al internet son masivos para todos los miembros de la red social. Esto establece una nueva realidad social que hoy impone la tecnología y bajo ninguna circunstancia se debe desconocer (Del Fresno, 2011).

que se encuentran la integración de las redes de valor, investigación, desarrollo e innovación; apropiación de procesos sustentables, procesos de cooperación entre territorios, diversidad y multiculturalidad.

- **Integración de la red de valor.** Siguiendo con el símil de la biología en la naturaleza, se puede encontrar las grandes colonias de especies sociales como hormigas, abejas o

cardúmenes, cuyo estudio aporta modelos de organización e integración que, aplicados al ámbito organizacional, recrean las diversas interacciones en este caso de organizaciones inteligentes (Toca, 2014). Con ello se genera una cultura corporativa, que, modelando el actuar de las personas, da lugar a nuevas pautas de comportamiento, permitiendo la autogestión e integración con sus vecinos, mediante mecanismos de comunicación efectiva que facilitan el trabajo en equipo, liderazgo, solución de problemas, procesos de cooperación, autonomía, confianza, libertad y creatividad (Vesterby, 2008). Ello contribuye a la generación de valor y competitividad, no solo de la compañía focal, sino para todos los nodos con quienes tenga relación. Esto crea ecosistemas que se nutren de la misma esencia, acorde con las afirmaciones de Gattorna (2011), Padilla (2014) y Duque (2014).

En este mismo sentido, la integración de las redes o cadenas de suministro, se dan en respuesta a una estrategia de diferenciación (Servera-Francés, 2010), entendidas como un modelo organizacional sistémico (Ureña, Jiménez, Mejía y Vilarete, 2014), innovador, flexible, sustentable, dinámico, que implica trabajo colaborativo y de gran relevancia por la generación de valor para todos los *stakeholder* que la conforman. Esto demanda coordinación en los diversos procesos articulados mediante la actividad logística de la red (Jaimurzina, Pérez y Sánchez, 2015), excelentes niveles de comunicación, para gestionar de manera efectiva el flujo de información y materiales que la atraviesan, para dar lugar a la creatividad e innovación de los colaboradores, en los procesos que se desarrollan en cada nodo, ya sea estático o dinámico, o en apoyo a otras redes del ecosistema empresarial.

- **Emprendimientos colaborativos.** El emprendimiento es uno de los motores que permite el

desarrollo de bienes y servicios, pues fomenta la cooperación y dinamización de las organizaciones (Hernández y Rodríguez, 2016), establece ecosistemas saludables que de manera interdependiente, crece de manera sostenible, pues lograron vencer factores internos, como las competencias organizacionales o individuales. En este sentido, Bernardez y Mead (2018) hacen referencia no solo a cómo los ecosistemas suelen tener dos caras: una dinámica, que empuja al empoderamiento de las personas y organizaciones y da mejores resultados; y otra que presenta lo mal entendido del concepto, que lleva al asistencialismo, pasando rápidamente al estancamiento y decadencia de las personas y las organizaciones.

Por consiguiente, cuando varios actores, grandes o pequeños, persiguen un objetivo común, hacia la generación de empleo de manera directa, se afecta el PIB, mediante desarrollos emprendedores, caracterizados por la agilidad e innovación (Mason y Brown, 2014). Así mismo, son más resistentes a movimientos económicos. Esto no quiere decir que se deben dejar solos; por el contrario, todos los esfuerzos tanto públicos como privados para identificar emprendimientos (Sánchez, García y Mendoza, 2015), se convierten en un mecanismo de generación de conocimiento, innovación y competitividad.

Sin embargo, al no haber una política pública o visión económica social que permita encaminar esfuerzos en este sentido, mediante el fomento de valores democráticos, muchos emprendimientos pueden quedar en el tintero. Por ello, es vital tomar consciencia acerca de que generar empleo mediante ecosistemas emprendedores es el mejor camino al desarrollo sostenible, a través de la relación entre gobiernos y academia, incubadoras empresariales, consultoras, cámaras de comercio, mercados e instituciones de servicios (Isenberg,

2010). Por lo tanto, se requiere no solo de participación del estado sino de toda la sociedad para generar una interdependencia (Porter y Kramer, 2006) que apoye el comercio local e

ideas innovadoras, tanto de tecnologías duras como blandas (Ordoñez y Tuta, 2016), con miras a la dinamización económica y sustentable de los territorios.

Conclusiones

La biogestión contempla las empresas interrelacionadas unas con otras formando lo que se conoce hoy en día como ecosistemas organizacionales, caracterizados por la alineación de sus estrategias, mediante una filosofía institucional que permite que todos los *stakeholders* involucrados perciban una generación de valor de manera sostenida, como único camino a la mejora continua. Con ello se logran cambios en los modelos mentales, principalmente de las directivas. Esto da lugar a lecciones aprendidas que se transmiten a todos los *stakeholders* de la organización.

Al finalizar la revisión bibliográfica, se puede decir que los habilitadores organizacionales son aquellos que permiten la dinamización e innovación en las empresas, siendo el principal de ellos la gestión del conocimiento, entendida como la producción, desarrollo y generación de nuevo conocimiento, desde sus diversos ejes, en los que están el capital humano, intelectual y relacional.

Estos dan lugar a diversos ecosistemas empresariales, tanto internos como externos.

Así mismo, el desarrollo de la gestión del conocimiento permite procesos disruptivos que cambian el liderazgo en las instituciones, dando paso a nuevos ecosistemas organizacionales, generados por diversos habilitadores a nivel interno y externo, que crean un nuevo orden social y económico, en el contexto local y global.

Al revisar los ecosistemas internos, estos hacen referencia al ser y estar consiente de cada uno de los colaboradores, que, gracias a la alineación de principios y valores, crean una cultura organizacional que permita tener victorias personales, pensamiento sistémico y alineación fundamentada en la confianza, condición sin la cual no se puedan tener o lograr reales victorias públicas, que den lugar a la creación de verdaderas redes o ecosistemas organizacionales externos, que añadan valor de manera sustentable a todos los *stakeholders* de ese territorio.

Referencias

- Acosta, H., Llorens, S. y Salanova, M. (2011). ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el *engagement* en el trabajo en equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. *Cienc Trab*, 13 (41), 125-134.
- Aja, L. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. *Acimed*, 10(5), 7- 8.
- Arango, A., Betancourth, H. y Martinez, L. (2015). Implementación de herramientas para el diagnóstico de innovación en una empresa del sector de calzado en Colombia. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 12(3), 310-329.

- Archibold, W. y Escobar, A. (2016). Capital intelectual y gestión del conocimiento en las contralorías territoriales del departamento del Atlántico. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 133-146. DOI <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.342>
- Arias, M. O. (2016). Futuro de las pymes colombianas en el postconflicto. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15866/ARIASMARTINE-ZOSWARJAVIER2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bakker, A. y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 107-155.
- Bernardez, M. y Mead, M. (8 de Marzo de 2018). El poder de los ecosistemas emprendedores: transformando las crisis en oportunidades para la creación de riqueza. Obtenido de Global Business Consulting in Emerging Markets: <http://mbernardez94.wixsite.com/expert2business>
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Bogota: Norma.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60.
- Cardoso, F. (Septiembre de 2017). El futuro de América Latina en la economía global. Una entrevista con Fernando Henrique Cardoso. Con H. Campodónico. *International Development Policy Revue internationale de politique de développement*, (9). DOI <https://doi.org/10.4000/poldev.2501>
- Castellanos, C. (2014). Externalización de la gestión del conocimiento como clave para la competitividad del sector biotecnológico colombiano. *Semestre Económico*, 17(36), 87-100.
- Castellanos, O. y Montoya, A. (2001). Biogestión. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, (18), 55-70.
- Castro, R. (2012). Gestión del conocimiento en una organización intensiva en conocimiento: el caso de un Centro de Investigación de Excelencia en Colombia. *Civilizar*, 3(6), 52-70.
- Chaparro, F. (2001). Conocimiento, aprendizaje y capital social como motor de desarrollo. *Ciência da informação*, 30(1), 16-31.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2008). Política Nacional de Competitividad, CONPES 3527. Bogota, Colombia.
- Covey, S. (1997). *Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas*. España: Ediciones Paidós Iberica S.A.

- Cruz, M. J., Ramirez, S. y Sanchez, D. (2015). *La felicidad organizacional, un nuevo reto de intervención en la gestión humana para aumentar la productividad y motivación laboral* (trabajo de grado) Universidad Sergio Arboleda, Bogota. Recuperado de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/956>
- DANE. (2018). Producto Interno Bruto PIB Cuarto trimestre de 2017. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim17_oferta_demanda.pdf
- Davenport, T. y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.
- Del Fresno, G. (2011). *Netnografía. Investigación, análisis e intervención social online*. Madrid, España: Editorial UOC.
- Demuner, F., Saavedra, G. y Camarena, A. (2017). Medición del capital intelectual en el sector bancario: aplicación de los modelos. Skandia y VAIC. *Innovar*, 27(66), 75-89.
- Duque, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171.
- Dutschke, G. (2013). Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, (1), 21-43. <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/819>
- Echevarría, M. J. (2015). Del desarrollo esquivo al desarrollo sostenible. innovación, desarrollo, crecimiento y sostenibilidad. *Economía*, 38(75), 203-226. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/view/13738>
- Fernandez, Z. (2007). Desintegración e integración internacional de la cadena de valor. *Información Comercial Española-Monthly Edition*, 838, 147-155.
- García, G. (2012). *Conceptos sobre innovación. Contribución al análisis PEST. Plan estratégico 2013-2020*. Bogota: Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería.
- Gattorna, J. (2011). *Cadenas de abastecimiento dinámicas*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Giacomozzi, A. y González, P. S. (2014). Responsabilidad empresarial: Generación de capital social de las empresas/Corporate responsibility: Generation of corporate social Capital/A responsabilidade social empresarial: Geração do capital social nas empresas. *Contabilidad y Negocios*, 9(17), 63-72.
- Gómez, C., Ortiz, N. y Perdomo, L. (2016). Procrastinación y factores relacionados para su análisis en la educación superior. *I+D Revista de Investigación*, 7(1), 32-39. DOI: <https://doi.org/10.33304/revinv.v07n1-2016004>

- Gonzalez, A., y Tapia, N. (2016). Gestión del Talento Humano. Herramienta clave para el desarrollo organizacional (Estudio en las empresas comercializadoras de electrodomésticos). *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-11. Recuperado de <https://www.eu-med.net/coursecon/ecolat/ec/2016/crecimiento.html>
- Guerra, F. y Castro, A. B. (2017). La relación del capital humano con el capital constante y su presencia en los activos del balance general. *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas. COFIN HABANA*, (1), 84-95.
- Hernandez, J. y Rodriguez, G. W. (2016). *La evolución del empleo por cuenta propia en España entre 2006 y 2015 y políticas de fomento de la iniciativa empresarial* (tesis de grado) Universidad de la Laguna, Tenerife. España. Recuperado de <https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/2751>
- HERNÁNDEZ, A. M. (2014). Análisis de Capacidades de Gestión del Conocimiento para la Competitividad de PYMES en Colombia. *Información tecnológica*, 25(2), 111-122.
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México: McGraw Hill
- Hernández, A., Marulanda, C. y López, M. (2014). Análisis de Capacidades de Gestión del Conocimiento para la Competitividad de PYMES en Colombia. *Información tecnológica*, 25(2), 111-122.
- Hincapié Noreña, C. A. (2009). Gestión del conocimiento, capital intelectual y comunicación en grupos. *Revista Virtual, Universidad Católica del Norte, Medellín - Colombia* , 1-25.
- Isenberg, D. J. (2010). THE BIG IDEA, How to Start and Entrepreneurial Revolution . *Harvard Business Review*, 88 (6), 40-50.
- Jaimurzina, A., Pérez, G., & Sánchez, R. (2015). Políticas de logística y movilidad para el desarrollo sostenible y la integración regional. CEPAL - Serie Recursos Naturales e Infraestructura, (174), 1-88.
- Mance, E. A. (2002). Redes de colaboración solidaria. Recuperado de monitoreoyevaluacion.info.
- Martinez, I., Meneghel, I. y Salanova, M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional - Una revisión teórica. *Revista de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 31(2), 13-24.
- Mason, C. y Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. *Final Report to OECD, Paris*, 30(1), 77-102.
- Mateo, J. (2006). Sociedad del conocimiento. *Arbor*, 182(718), 140-147. Recuperado de <https://doi.org/10.3989/arbor.2006.i718.18>
- Medina, S. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y Estrategia*, (41), 29-39.

- Menéndez, L. (2003). Análisis de redes sociales: o cómo representar las estructuras sociales subyacentes. *Apuntes de Ciencia y Tecnología*, (7), 20-29.
- Montaño, H. L. (2001). Dilemas y desafíos de la investigación en administración en México. *Contaduría y Administración*, (202), 21-28.
- Montoya, R. y Montoya, R. I. (2012). Aplicación de la metáfora biológica para el desarrollo de formas organizativas en la integración empresarial. *Investigación y Reflexión*, 20(2), 43-54.
- Moreno, J., Ríos, M., Canto, O., San Martín García, J. y Perles, N. (2010). Satisfacción laboral y burnout en trabajos poco cualificados: diferencias entre sexos en población inmigrante. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 255-265.
- Ordoñez, M. y Tuta, R. (2016). Ecosistemas dinámicos para el emprendimiento: una revolución integradora. *CICAG*, 14(1), 29-43.
- Osorio, J. (2017). Introducción al pensamiento sistémico. Cali: Universidad del Valle. Recuperado de <https://libros.univalle.edu.co/index.php/programaeditorial/catalog/view/88/51/1482-1>
- Ospina, M. (2016). Tejiendo redes: escuela y familia (Weaving networks: School and family). *Inclusión Y Desarrollo*, 3(2), 80-91. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.inclusion.3.2.2016.80-91>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) (2014). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política Industrial. Metodología y experiencia de la Cepal en centro-america*. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- Pinilla, J., Martínez, J., & Cabarcas, J. (2017). Capacidades de Innovación en el Sector Salud en Barranquilla: Un análisis prospectivo a 2025. *Economía & Región*, 11(1), 127-154.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, 84(12), 42-56.
- Sánchez, T., García, F. y Mendoza, F. (2015). La capacidad de innovación y su relación con el emprendimiento en las regiones de México. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 243-252.
- Sandoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171. DOI <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Segredo, A. (2015). Desarrollo Organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*, 17(1), 3-8.
- Seligman, M., Steen, T., Park, N. y Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421.
- Senge, P. y Galgano, A. (1992). *La Quinta Disciplina* (vol. 30). Sperling & Kupfer.

- Servera-Francés, D. (2010). Concepto y evolución de la función logística. *Innovar*, 20(38), 217-234.
- Tejedo-Romero, F. y Ferraz Esteves de Araújo, J. F. (2016). Información del Capital Humano: la generación de intangibles y la responsabilidad social. *Cuadernos de Gestión*, vol. 16, núm. 1., 125-143.
- Tobón, S., Guzmán, C, Hernández, J y Cardona, S. (2015). Sociedad del Conocimiento: Estudio documental desde una perspectiva humanista y compleja. *Paradigma*, 36(2), 7-36.
- Toca, T. C. (2014). Inteligencia colectiva: enfoque para el análisis de redes. *Estudios Gerenciales*, 30 (132), 259-266.
- Ureña, V., Jiménez, P., Mejía, A. y Vilarete, M. (2014). Cultura Innovativa: Prospectiva de las condiciones estrategicas para el desarrollo del capital humano. *Clío América*, 8(16), 195-200.
- Vargas Zuñiga, F. (2015). De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas. *Revista Politécnica*, 2(3), 13-26.
- Vesterby, V. (2008). Measuring complexity: Things that go wrong and how to get itright. *Emergence: Complexity and Organization*, 10(2), 90-102.