

Factores Determinantes de la Gestión de Conocimiento y su incidencia en el Desempeño Organizacional en entornos BANI: Una revisión teórica

Determining Factors of Knowledge Management and its impact on Organizational Performance in BANI environment: A theoretical review

María I. Urbano-Carazo

Universidad Tecnológica de Bolívar – Colombia
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-2430-8387>
murbano@utb.edu.co

Fecha de recepción: 12/03/2022

Fecha de evaluación: 20/03/2022

Fecha de aceptación: 22/05/2022

Cómo citar: *Urbano-Carazo, M. (2022). Factores Determinantes de la Gestión de Conocimiento y su incidencia en el Desempeño Organizacional en entornos BANI: Una revisión teórica. Revista Científica Anfibios, 5(1). <https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n1.99>*



[Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Resumen

Las organizaciones en la actualidad se enfrentan a entornos inestables y de alta incertidumbre, en ese sentido, estas deben recolectar elementos que les permitan incrementar su desempeño organizacional de tal manera que puedan afrontar dichos entornos. Es por eso que se propone analizar los factores determinantes de la gestión de conocimiento y su incidencia en el desempeño organizacional en entornos BANI. Para tales fines se propone una revisión teórica que permita dilucidar los elementos principales de estos constructos mencionando aspectos como Gestión del conocimiento, creación y transferencia de este, la ventaja competitiva de las organizaciones y sus interacciones en entornos inestables. Uno de los principales resultados apunta a considerar estos elementos como insumos a las organizaciones para contribuir en su planificación estratégica, repensar su direccionamiento estratégico, sus estrategias y el abordar del talento humano y el conocimiento como principal activo intangible y principal fortaleza organizacional.

Palabras clave

Gestión del conocimiento; desempeño organizacional; entornos BANI; entornos frágiles, entornos ansiosos

Abstract

Organizations currently confront unstable and highly uncertain environments, in this sense, they must collect elements that allow them to increase their organizational performance in such a way that they can face these environments. That is why it is proposed to analyze the determinants of knowledge management and its impact on organizational performance in BANI environments. For such purposes, a theoretical review is proposed to elucidate the main elements of these constructs mentioned aspects such as knowledge management, knowledge creation and transfer, the competitive advantage of organizations and their interactions in unstable environments. One of the main results points to consider these elements as inputs for organizations to contribute to their strategic planning, rethink their strategic direction, their strategies and the approach to human talent and knowledge as the main intangible asset and organizational strength.

Keywords

Knowledge management; performance, BANI environment; brittle environment; anxious environment

Introducción

Tomando en consideración que “la gestión del conocimiento es el campo de batalla de la competitividad” (Holsapple y Singh, 2001, p.79), debe entenderse como un elemento estratégico y transversal al interior de las organizaciones, que complementa los procesos misionales, promoviendo con ello la generación de ventajas competitivas y en consecuencia, la alta gerencia no debe perder de vista el impacto positivo de la gestión del conocimiento, por el contrario, deberá invertir en los mecanismos necesarios para garantizar que “el conocimiento correcto esté disponible en la forma correcta en el momento adecuado a los costos adecuados” (Holsapple y Singh, 2010, p.79); bajo este entendido, el propósito de la investigación de tipo no experimental, transversal y descriptiva, producto de la cual se ha construido el presente artículo, fue revisar la literatura publicada en bases de datos electrónicas, respecto a la gestión del conocimiento en entornos BANI.

El análisis realizado producto de la investigación, sugiere que, en entornos frágiles, ansiosos, no lineales e incomprensibles, que caracteriza según Jamais Cascio (2020) la actual era de caos, que rechaza la estructura y genera un impacto en el ambiente en el que se desarrollan las actividades generales del ser humano, entre las que se encuentran los negocios, demostrando ciertamente que las organizaciones en general carecen de los métodos y mecanismos de respuesta a situaciones impredecibles.

La gestión del conocimiento, es un proceso estratégico, necesario y que aporta gran utilidad a las organizaciones, realizando un aporte a su desempeño, en las que “el abordaje estratégico está determinado en gran medida por la evaluación del entorno interno y externo dentro del cual opera” (Petrella C. & y Tessore C. 2018, P.05), por la adecuada gestión del conocimiento, lo que en ambientes caóticos, con acontecimientos impredecibles, puede generar la diferencia, entre ser consumido por la incertidumbre que enfrenta el presente y futuro de la organización o enfrentar efectivamente los retos organizacionales, generando valor y ventajas competitivas perdurables, en un entorno incomprensible (Del Rio Cortina, 2021).

Por lo anterior, se propone que la gestión del conocimiento incide en el desempeño organizacional en entornos caóticos, como el actual y característico del siglo XXI, en la medida en que se implementen estrategias orientadas a disminuir el riesgo, identificar y aprovechar oportunidades y mantener al menos un balance estratégico, medido en términos de rentabilidad y competitividad, es decir realizar un abordaje institucional de anticipación estratégica.

Para la consecución de los objetivos propuestos, Inicialmente se describen los principales fundamentos teóricos, posteriormente, la metodología de la investigación aplicada en la investigación producto del cual se generó este artículo; a continuación, se presentan los resultados enfocados a la gestión de conocimiento como sistema, sin profundizar en su conceptualización, toda vez que en la literatura se encuentra suficiente ilustración al respecto, desempeño organizacional y entornos BANI y los factores que lo componen (frágil, ansioso, no lineal e incomprensible), vistos como un todo y no como la suma de sus partes; a continuación, se presentan los determinantes de la influencia de la gestión del conocimiento en el desempeño organizacional en entornos BANI, desde la evidencia teórica y finalmente se presentan las conclusiones de la investigación.

Fundamentos teóricos

La gestión del conocimiento ha sido objeto de estudio, durante décadas y no cabe duda que, para los líderes de las organizaciones, definir nuevas estrategias que redunden en su posicionamiento en el mercado y con ello valoricen su marca, disminuyendo costos y diferenciándose de la competencia, en pocas palabras favorezcan su desempeño, es una tarea permanente (Hernández et al., 2017).

La era actual “siglo XXI”, ha traído consigo cambios profundos en diferentes ámbitos de la vida de las personas, entre ellos el ambiente de los negocios; en comparación con el siglo XX, que se caracterizó “como relativamente: i) estable, ii) predecible, iii) rutinario y iv) bien definido” (Petrella C. & y Tessore C. 2018, P.05), este nuevo siglo trae consigo la inestabilidad como producto del desafío que representan para las or-

ganizaciones su desempeño en entornos frágiles, ansiosos, no lineales e incomprensibles, característicos de los entornos BANI.

Con motivo de lo anterior, y en el entendido que la gestión del conocimiento es un proceso de transformación y generación de valor, cuyo insumo, los datos e información son convertidos en conocimiento siendo este último según Tasmin & Yap (2010), “valores perdurables” (p.143), surge para el autor de la investigación base del presente artículo el interés por profundizar acerca del citado concepto y su influencia en el desempeño de las organizaciones en entornos BANI, situaciones caracterizadas por condiciones caóticas, más allá de simplemente inestables.

Bajo la premisa gerencial que orienta las funciones propias del administrador, Thembisile (1999), propone que la gestión del conocimiento es un proceso de “planificación, organización, dirección y control del conocimiento dentro de una empresa; con el objeto de mejorar la toma de decisiones, alcanzar metas y objetivos a nivel personal, operativo, organizacional y estratégico” (p. 13). Se espera en consecuencia un desempeño organizacional relevante medido en torno a la generación de una ventaja competitiva, que en términos de Michael Porter, citado por Holsapple y Singh (2001), se traducirá en la “disminución de costos y diferenciación” (p.79), orientando todos los esfuerzos hacia la rentabilidad, la mejora de la posición en el mercado y la generación de valor, en pocas palabras, promover el desempeño organizacional, el éxito de la organización, que en términos de Shu-Mei y Pei-Shan (2014), citado por Martínez M. (2021) es “el nivel de objetivos alcanzados, así como una evaluación de la eficacia de los individuos, grupos u organizaciones” (p.5).

Tomando como base lo anterior, surge el interés por profundizar en el estudio de la gestión del conocimiento y su influencia en el desempeño organizacional en entornos o ambientes BANI que, dicho sea de paso, puede interpretarse como un concepto “evolucionado” del entorno VUCA, acrónimo compuesto por los factores: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, en los que “la única manera de alcanzar la capacidad de adaptación es fomentando el liderazgo a todo nivel” (LeMaster C., 2018); sin embargo en un entorno BANI, característico en la época en que vivimos y se desarrollan las organizaciones es “insuficiente y no del todo representativo para

los desafíos que estamos enfrentando hoy” (Di Stefano 2022, citando a Cascio J.).

Ambos conceptos VUCA y BANI, son marcos referenciales que facilitan entender lo que sucede alrededor de las naciones, las personas y las organizaciones, y al tiempo ofrecen la posibilidad de hacer frente a los sucesos que impactan la vida diaria de las personas, las organizaciones, los estados, provocando un importante aporte entre otros al desempeño organizacional.

La evolución de la que se habla en el párrafo anterior, se entiende en el sentido en que en el entorno VUCA, la constante es la ambigüedad e inestabilidad, mientras que, en entornos BANI, estamos frente al caos y la incapacidad de entender como este trastorno se produjo; el primero se circunscribe al presente y el segundo orienta hacia situaciones futuras.

En ambientes BANI como el actual, en respuesta a los desafíos organizacionales que plantea la nueva realidad caracterizada por el caos, la inestabilidad, los cambios constantes, la digitalización y la conexión permanente, se deben “adeccuar los términos de la administración, incluyendo gobierno y gestión” (Petrella C. & y Tessore C. 2018, P.09).

A partir de la revisión documental realizada en las plataformas académicas y otras fuentes, se observa escasa producción en la materia, vista integralmente y no como cada uno de los conceptos, por lo que se espera que el principal aporte de la investigación producto de la cual se generó el presente artículo sea propiamente el estado del arte de como la gestión del conocimiento influye en el desempeño organizacional en entornos BANI.

Metodología

De acuerdo a la investigación documental realizada, como proceso de contextualización de la presente investigación, la gestión del conocimiento, se analizó desde su práctica, es decir “desde el conjunto de técnicas, estrategias y procesos que son adoptados por la organización para la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento” (Echeverri A, Lozada E, Arias J., 2017, p.03, citando a Alavi M. & Leidner D., 2001), actividades todas interrelacionadas, que además aportan una visión de sistema

que involucra la percepción individual y las prácticas y culturas colectivas (Alavi M & Leidner D., 2001 p. 116).

El entorno BANI, se analizó a partir de los factores que lo componen (frágil, ansioso, no lineal e incomprensible), vistos como un todo y no como la suma de sus partes y como una herramienta relevante para enfrentar los escenarios físicos, específicos y psicológicos, en los que se desarrollan los individuos, las organizaciones, las naciones, detectando “cuáles son las variables condicionantes; es decir dónde está el núcleo y dónde, cómo o sobre qué se debe actuar, si se desea modificar el escenario”. Balbi R., Balbi E. (2020) p.08.

Para el desarrollo del estudio, se determinó la metodología de la investigación del tipo Descriptivo, transversal bajo un enfoque no experimental.

La investigación fue transversal dado que la revisión se realizó en un momento determinado, el “propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Sampieri, Collado, Lucio, 2010, p.151). Lo anterior, debido a que se utilizó la descripción y la correlación de variables para dar respuesta a la pregunta de investigación y desarrollar integralmente la investigación.

La investigación fue descriptiva en el sentido que se profundizó en los conceptos de Gestión del Conocimiento y de entornos Bani.

Resultados

Definición práctica de la Gestión del Conocimiento

La definición de gestión del conocimiento, podría inicialmente sustraerse del significado de cada una de las palabras que la conforman; por una parte, la gestión entendida como la capacidad de administrar, manejar o desarrollar actividades. El conocimiento, como el producto del análisis y la transformación de los datos e información en saberes; “el conocimiento solo puede ser voluntario” (Snowden D., 2002, p.06), es decir dependerá de la decisión individual el adquirirlo o no y de ese mismo modo utilizarlo, por lo cual se encuentra intrínsecamente ligado al ser humano.

En la práctica, “el conocimiento podrá ser tácito o explícito” (Addis M., 2014, p.1247), cada

uno de estos, con sus propias fortalezas y debilidades, que lo hacen en un momento determinado más relevante que el otro.

En primera instancia, el conocimiento explícito y articulable, generará mayor impacto en el proceso de relacionamiento entre los grupos de interés, y aunque puede considerarse como “el modo principal de conocimiento” (Addis, 2014, p.1249), no es posible determinar que todo el conocimiento deba ser completamente explícito, tal como lo indica Addis (2014) refiriéndose a Polanyi (1958 y 1966). Sin embargo, al momento de hacerse explícito el conocimiento, es factible de “transferirse y compartirse, posibilitando a la organización ser más innovadora y productiva” (Teece, 2000, p.41).

Con lo anterior, podría comprenderse, en primera instancia, la expresión objeto de análisis “Gestión del conocimiento”, como el proceso de administración y manejo de saberes, los cuales son producto del análisis y la transformación de información, para ser utilizados en pro de alcanzar un objetivo. Constituyéndose como objetivo de esta disciplina el de “generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (Know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo” (Peluffo & Catalán, 2002, p.14).

Complementariamente, apoyándonos en Calvo O. (2018) citando a Tasmin & Yap (2010), se puede entender la gestión del conocimiento como “un proceso de transformación de la información y los activos intelectuales en valor perdurable” (p.143). Este proceso debe tener una serie de características, entre las que encuentran: “ser organizado, promover la creación, la obtención/captura, el almacenamiento, la diseminación y el uso del conocimiento” (Calvo O, 2018, citando a Darroch J., 2003, p.143).

Descendiendo al ámbito de las organizaciones, el conocimiento, ha encontrado un lugar preponderante, en la medida que se ha reconocido como “una fuente clave de adquisición de una ventaja competitiva sostenible y fuente de rentabilidad” (Von Krogh, Nonaka, y Aben, 2001, p.421). Encontrar en el conocimiento una fuente de oportunidades, es una apuesta interesante en el ámbito organizacional, es así como se ha constituido en el centro de atención de organizaciones

en diferentes sectores, que, a partir de la implementación de conocimientos previos o el desarrollo de nuevos conocimientos, buscan un impacto que genere beneficios a la organización. Para lo anterior, es necesario contar con los mecanismos que de manera ordenada permitan obtener el máximo provecho, es así como los principios de gestión, y de administración, cobran especial relevancia junto con el concepto de conocimiento.

En sumas, podría entenderse la gestión del conocimiento del modo como Thembisile (1999) lo propone: “planificación, organización, dirección y control del conocimiento dentro de una empresa; con el objeto de mejorar la toma de decisiones, alcanzar metas y objetivos a nivel personal, operativo, organizacional y estratégico” (p. 13). Se entendería además que el citado proceso y sus consecuencias, se asocie, entre otros a la generación de una ventaja competitiva, que en términos de Michael Porter, citado por Holsapple y Singh (2001), se traducirá en “disminución de costos y diferenciación” (p.79), orientando todos los esfuerzos hacia la rentabilidad, la mejora de la posición en el mercado y la generación de valor.

Para concluir este aparte y como dato interesante, indica Peluffo & Catalán (2002) que el motivo que originó la aparición de la gestión del conocimiento, fue “la incapacidad de las prácticas gerenciales tradicionales para administrar eficientemente el conocimiento tácito y su transformación a explícito”.

Gestión del conocimiento, creación y transferencia del conocimiento

Von Krogh et al (2001), recuerda que “en la gestión del conocimiento, se pueden distinguir dos procesos fundamentales: creación y transferencia del conocimiento” (p.424).

La creación de conocimientos, se asocia con la investigación y la capacidad humana por generar innovaciones. La innovación definida como “la satisfactoria implementación de ideas creativas en una organización” (Calantone, Cavusgil, y Zhao, 2002, p.515), puede asociarse a los procesos organizacionales que a su vez pueden ser de los tipo estratégico, misional y de apoyo u operativos; así como se puede asociar a los bienes y/o servicios producto de los anteriores; En todo caso la innovación se podrá interpretar como lo afirma Calantone et al (2002) como la “generación,

aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios” (p. 515) y como el mejor camino para que “una organización sobreviva a la feroz competencia, a las enormes exigencias del mercado y a las necesidades de los consumidores” (Stefanini, 2021). La generación de conocimiento, íntimamente ligada a la innovación, generará para las organizaciones claras ventajas, que podrán ser del interés de los competidores, por lo cual, deberán ser protegidos, mediante las herramientas legales establecidas a nivel nacional e internacional para tal.

La generación de nuevos conocimientos al interior de las organizaciones, sugiere instituciones comprometidas con procesos estratégicos, que sobrepasan las actividades estrictamente operativas y que buscan distinguirse en su industria poniendo a disposición todo su capital humano, financiero y tecnológico en provocar cambios que los distinguan, garanticen su éxito y aporten a la transformación y los procesos evolutivos a nivel empresarial, que impactarán en las comunidades y el bienestar de las personas.

En paralelo, la transferencia de conocimiento, que debe ser un proceso natural al interior de las organizaciones que desean ser prosperas, debe ser implementado correctamente, en este sentido es importante resaltar que “es un mecanismo para ser utilizado de modo selectivo” (Von Krogh et al, 2001, p 425), así las cosas será valioso el conocimiento y habrá generado un impacto positivo su transferencia, en la medida en que el mismo, sea suministrado a la persona correcta, para ser implementado en el proceso correcto.

Ambos procesos, creación y transferencia de conocimiento, se alinean para promover una gestión del conocimiento efectiva, que impacte en las organizaciones, promueva cambios y genere el ambiente propicio que concluya con el establecimiento de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

La Gestión del Conocimiento y la ventaja competitiva de las organizaciones

La gestión del conocimiento, como generador de ventaja competitiva, se constituye en un proceso estratégico organizacional, el cual “inicia la Gestión por Competencias y el desarrollo de las TIC’s para crear ventajas competitivas en econo-

mías que tienden a centrarse en el conocimiento y el aprendizaje” (Peluffo & Catalán, 2002, p.14).

Consecuente al planteamiento expuesto en líneas anteriores, la gestión del conocimiento, como factor de generación de valor al interior de las organizaciones, debe ser de carácter sostenible en el tiempo, lo que se entiende como “aquella estrategia de valor creada e implementada solo por la compañía y que no son capaces de copiar los competidores” (Barney, 1991, p.102), al menos en el momento en que es introducida por la organización, es por ello que la apuesta por la un proceso de gestión de conocimiento que aporte a la generación de valor, es una estrategia ganadora al interior de las organizaciones; traducándose además en su ventaja competitiva, la cual dependerá de su “habilidad para crear, transferir, utilizar y proteger sus activos difíciles de imitar” (Teece, 2000, p.35), entre los que siempre se debe considerar los activos intelectuales y su talento humano.

Bajo el entendido que “la gestión del conocimiento es el campo de batalla de la competitividad” (Holsapple y Singh, 2001, p.79), debe considerarse como un elemento estratégico y transversal al interior de las organizaciones, que complemente los procesos misionales, promoviendo con ello la generación de ventajas competitivas.

Es claro que la gestión del conocimiento, tiene efectos en todas las áreas de la organización e impacta en la oferta de productos y servicios de esta, y en las relaciones con sus grupos de interés. En particular, la relación entre clientes y organización mediada por la gestión del conocimiento se torna relevante dado que “los deseos y gustos de los clientes son cambiantes, y deben ser claramente comprendidos por la organización” (Chyi Lee, Yang y Ming, 2001, p.692), en especial lo atinente a su percepción, lo que invita a establecer claros canales de comunicación entre las empresas y sus clientes, por medio de los cuales la primera adquiera la información que necesita para satisfacer los gustos y preferencias del segundo, buscando con ello garantizar la venta de los productos y servicios ofertados.

En un mercado global, de alta competitividad como el actual, caótico, incomprensible, no lineal y frágil, es imposible considerar que una organización se sustraiga de las tendencias del mercado,

de los gustos y preferencias de los consumidores, de la situación de su industria, es por ello que el establecimiento de canales de comunicación que promuevan las relaciones con el entorno, facilitarán el desarrollo de productos o servicios que satisfagan en mayor medida las expectativas. Todo lo anterior, se traduce en la necesidad de contar con mecanismos como la gestión del conocimiento que como afirma Chyi et al, (2001) “guíe a las compañías en la dirección correcta” (p. 701). En consecuencia, la alta gerencia, no debe perder de vista el impacto positivo de la gestión del conocimiento, por el contrario, deberá invertir en los mecanismos necesarios para garantizar que “el conocimiento correcto esté disponible en la forma correcta en el momento adecuado a los costos adecuados” (Holsapple y Singh, 2010, p.79).

La Gestión del Conocimiento como sistema

La concepción de la gestión del conocimiento como un sistema, presupone que el proceso mismo debe ser estudiado como un todo y no como la suma de sus partes, esperando con ello mayores y superiores resultados a los que pudieran generarse con el análisis de cada uno de los momentos que le conforman.

El propósito de la gestión del conocimiento será finalmente, entender que el fin de este proceso, “es administrar el recurso estratégico más valioso de la organización, que es el conocimiento organizacional” (Peluffo & catalán 2002. p.57).

Bajo la perspectiva de la gestión del conocimiento como sistema, cobra relevancia responder a la pregunta ¿Cómo?, es decir el modo en que se podrá en acción. Para ello a continuación, se realizará el recuento de una serie de información relacionada con la clasificación de la gestión del conocimiento, sus partes, sus fases, modelos, y prácticas; que de acuerdo a los autores consultados podrán asimilarse en su definición y/o práctica, así como presentarse más o menos relevantes.

Addis (2014), indica que la gestión del conocimiento, puede clasificarse desde dos tipos de perspectivas: objetivista y basada en la práctica.

Ambas, se distinguen claramente y se puede observar que son prácticamente distantes en su estrategia de adquisición y gestión del conocimiento, sin embargo, bajo la perspectiva del sistema, podrán aportar valor ambas perspectivas.

Desde la perspectiva objetivista, se considera al conocimiento como “hechos libres de subjetividad individual, con mucho conocimiento organizacional” (Addis, 2014, p.1246), resalta esta perspectiva que el conocimiento se centra en la identificación de los elementos que lo componen, primando la racionalidad lógica. Por su parte, la gestión del conocimiento, basada en la práctica, infiere que el conocimiento se adquiere a partir de la observación, llegando al entendimiento a partir de experiencias previas.

Como todo proceso sistemático, la gestión del conocimiento se compone de fases que son: diagnóstico, definición de objetivos, producción, almacenaje, circulación y medición (p.58).

Este ciclo, sugerido por Peluffo & Catalán (2002), facilita “incorporar la gestión del conocimiento, como práctica habitual en una organización” (p.57). iniciando desde el diagnóstico de la información, con el cual respondemos la pregunta acerca del estado actual del sistema de Gestión del Conocimiento; pasando por él planteamiento de los objetivos que servirán de guía y podrán ser de tres tipos según Senge, P., Ross, R., Smith, B., Roberts, Ch., Kleiner, A 1995, citado por Peluffo & Catalán (2022): “(a) Objetivos de conocimiento normativo; (b) Objetivos estratégicos del conocimiento; (c) Objetivos de conocimiento operativo”.

Llegando al momento de la codificación y almacenamiento del conocimiento adquirido productos de la transformación de datos en información y luego en conocimiento, como consecuencia del proceso de gestión del conocimiento, fase cuyo objeto único será ubicar en “repositorios desde los cuales los usuarios pueden acceder fácilmente a un conocimiento pertinente y en el momento que este lo necesiten” (Peluffo & Catalán, 2022, p. 66); en este sentido, propone el autor citando a Ishina y Ohta (2002), la implementación de “un método de organización del conocimiento” (p. 366), el cual se basa en la gestión documental, que, a partir de la clasificación de la información, facilita su identificación y uso de manera eficiente, lo que se podrá interpretar como un valor agregado al proceso de gestión del conocimiento y realizará un importante aporte al proceso de generación de valor que implica el uso adecuado y pertinente de los activos intelectuales. Para luego promover la socialización y evaluar el proceso mediante la fase de medición,

buscando en esta verificar a través de indicadores, la eficiencia, la eficacia y la efectividad del proceso sistemático de gestionar el conocimiento y la “calidad” del proceso y desarrollo de cada uno de las fases que lo conforma.

Comprender la gestión del conocimiento como un conjunto de pasos sistemáticos, propone la implementación de “un método de organización del conocimiento” (Ohta, 2002 p. 366) que facilite la creación e implementación del mismo, que, a partir de la clasificación de la información, facilite su identificación y uso de manera eficiente, lo que sin duda ofrecerá un valor agregado en el proceso de gestión del conocimiento.

Todo lo anterior asociado a la práctica de la gestión del conocimiento, que en términos de Echeverri A, Lozada E, Arias J., 2017, p.03, citando a Alavi M. & Leidner D., 2001 se entenderá como el “conjunto de técnicas, estrategias y procesos que son adoptados por la organización para la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento”, de forma integral, sistémica.

Por su parte, Darroch J, (2002), afirma que la gestión del conocimiento, como proceso, se conforma por una serie de elementos o partes, que son básicamente tres: adquisición del conocimiento, asociada al descubrimiento, la creación o identificación de este; difusión del conocimiento, relacionada con la socialización, externalización, combinación e internalización del conocimiento en las organizaciones y sus trabajadores; y uso o sensibilización, lo que se refiere a la “manera cómo reaccionan las organizaciones a los diferentes tipos de conocimiento a los cuales tiene acceso” (Darroch J., 2002, p.42).

Como complemento a las prácticas de gestión del conocimiento, ilustrada en líneas superiores, surge la necesidad de resaltar la relevancia de los sistemas de información en las diferentes fases y partes del proceso, que aportarán a la adquisición, la debida custodia, archivo adecuado, uso frecuente y actualización, disminuyendo las posibilidades de pérdida, deterioro e incluso robo, para lo cual la innovación y las tecnologías de la información, son hoy por hoy un medios de gran relevancia en el desarrollo integral de las organizaciones y en la gestión del conocimiento. Al respecto, indica Carrillo et al (2000) que “las tecnologías de la información, han sido reconocidas

como críticas para la gestión exitosa del conocimiento” (p. 07) y propone una clasificación de los sistemas de información basada en las categorías que se presentan en la siguiente figura.

Se resaltar que la codificación “facilita la gestión organizacional, ayuda a identificar nuevas oportunidades de negocios entre mercados y áreas geográficas” (Schulz y Jobe, 2001, p.139), sin embargo, siempre será decisión de la alta gerencia su implementación o no, atendiendo su propia estructura, sus necesidades y los costos de oportunidad asociados a este tipo de nueva implementación.

La ausencia de gestión del conocimiento, ya sea almacenándolo, haciéndolo circular, o gestionando las competencias de quienes participan en esta realidad, se corre el riesgo de perder el principal factor diferenciador que promueve la sinergia en la innovación o en el cambio.

Entornos BANI

A tan solo dos décadas de haberse iniciado el siglo XXI, el mundo se ha visto abocado a una serie de situaciones inusuales y extremadamente impactantes a nivel global en los ámbitos político, ambiental, económico, sociocultural y sanitario y revolucionarias en el entorno de las tecnologías y las comunicaciones, impresiona al ciudadano de a pie el caos que se vive a nivel mundial, las migraciones de personas, la volatilidad de los mercados, la reactivación de enfrentamientos bélicos, los problemas geopolíticos y geoeconómicos que amenazan la relativa “paz” mundial, ni que decir de todo lo que es capaz de hacerse gracias a las tecnologías de las comunicaciones, el internet, las redes sociales. Tristemente el cambio climático muestra su cara más dura y los problemas geopolíticos son el principal motivante, en la actualidad, para repensar por ejemplo el uso de combustibles alternativos. El miedo parece orientar las decisiones de los gobernantes de los países de intervenir o no en situaciones de conflicto, más allá que los principios y valores que impulsan a hacer el bien y buscar el bienestar de los demás.

Los denominados por Seneca (4 a. C.) primeros impulsos o respuestas fisiológicas, se han convertido en el orden del día para la toma decisiones, alejando con ello a los actores de la “búsqueda del orden y de la organización del mundo natural”, que dicho sea de paso es la descripción

estoica del principio físico de Dios. “Aunque la cólera parezca servirnos a veces de acicate para luchar contra las ofensas, es mucho mejor hacerlo a la luz de las virtudes de la justicia y la valentía” (Sellars J., 2021, p.41); por lo cual, si bien es cierto no es recomendable reaccionar de modo impulsivo, si se espera que obremos acorde a las virtudes.

Descendiendo al entorno de las organizaciones, sin alejarnos de la situación geopolítica y socioeconómica que impacta al globo terráqueo, y haciendo eco del filósofo Heráclito (544 a. C.) quien afirmó que “todo se produce gracias al conflicto y a la necesidad”, encontramos muy necesario repensar el papel del líder en las organizaciones y la capacidad de liderazgo, en entornos altamente cambiantes, con características volátiles, con tendencia al caos y cuyas acciones son incomprensibles; es importante resaltar que la complejidad del liderazgo en estos ambientes, radicará entre otros en “mantenerse enfocado en el presente, a la vez que se visualiza el futuro y se diseña una estrategia para abordarlo con éxito” (Stefanini G. 2021).

De modo similar, la manera en que se administra, comercializa y producen bienes y servicios, deberá ser repensada, dadas las condiciones disímiles y diametralmente diferente a aquellas en las que se desarrollaron las principales teorías que los sustentan; Finalmente, la manera de gestionar el activo más importante hoy por hoy en las organizaciones y que es la generación y la gestión sistemática y estratégica del conocimiento.

Surgido para entender, darle sentido y solucionar las situaciones caóticas que se presentan en este nuevo milenio; Jamais Cascio, en el 2020, propone el concepto BANI, como el marco para entender los sucesos futuros y facilitar nuevas perspectivas, más allá de simplemente describir la situación presente, sino además la realidad, estados emocionales y conexiones causales (Stefanini, 2021).

Para enfrentar las situaciones caóticas, que impactan al ser humano y al mundo en general, no se debe perder de vista que cada suceso cuenta en su haber con una serie de manifestaciones previas, avisos que, interpretados e intervenidos de la manera correcta, podrían mitigar las consecuencias e incluso, por qué no evitar la aparición; sin embargo, bajo una mirada apocalíptica, Cas-

cio J. (2019) considera que “algunas crisis, pueden pasar su punto de inflexión, antes de que los síntomas se vuelvan evidentes e ineludibles” (p. 207), que ya en el siglo XX citaba Ortega y Gasset al afirmar que “no sabemos lo que nos pasa, y esto es precisamente lo que nos pasa”; afirmaciones más allá de romántica, supremamente preocupante, dado que nos da a entender que nos enfrentamos y enfrentaremos a situaciones poco probables de anticipar y menos aún de solucionar.

Se espera que el ser humano responda a las exigencias y retos que implica interactuar en entornos BANI, el cual se “se caracteriza por ser inseguro y genera ansiedad y miedo en las personas” (Stefanini 2021), por lo cual su atención deberá centrarse en el presente proyectando el futuro, de modo tal que ninguno de los dos estadios le sorprenda, sin embargo, es importante resaltar la necesidad de “no aferrarse al control de lo peor que podría ocurrir” (Riso W, 2016 p.147), a la “cultura de la anticipación fatídica o catastrófica”, que en palabras de Riso W. (2016) es destructiva, Mas bien “llevar la mente hacia adelante sin extraviar el camino y sin perder la facultad de regresar” (p.155).

BANI, se presenta como el diagnóstico de la situación, el paradigma a seguir y la oportunidad para “visualizar el alcance de la perturbación y reflexionar sobre las respuestas y herramientas necesarias para comprender el caos” (Stefanini, 2021), para facilitar nuevas perspectivas, a partir de un diagnóstico tripartita que ilustra en la figura 10 “fortalezas del mundo BANI”.

Anotadas por Stefanini G (2021), como fortalezas del mundo BANI, se encuentra la descripción precisa de estados emocionales, así las cosas, es relevante resaltar al ser humano como miembro de los equipos de trabajo, que conforman las organizaciones y especialmente como el activo intangible más relevante en estas, lo que debe influir en la manera en que las organizaciones deben atender las necesidades particulares y las expectativas de sus miembros.

Además de la satisfacción de los miembros de los equipos de trabajo, lograr su sentido de pertenencia y en particular cuidar el factor emocional intrínseco al ser humano, al que naturalmente le afectan las situaciones de impacto y dado que en la postmodernidad como lo indica Riso (2016) “los consultorios psicológicos están

llenos de gente que constriñe sus emociones” (p.78), es decir que han perdido la posibilidad de manejar sus propias emociones e incluso de entenderlas, impactados por los factores que, a la luz del análisis de los entornos BANI, hemos podido identificar y que se basan en el caos que circunda la realidad.

Respecto a la descripción de la realidad, como fortaleza del mundo BANI, es importante resaltar tal y como sostiene Bani E. (2018) que en la actualidad y en el futuro, la comprensión implica manejar conceptos tales como los tiempos estratégicos, los cuales de acuerdo al autor son cortísimo, corto, mediano y largo plazo (p.02).

El análisis estratégico en el entorno BANI, sugiere trabajar el nuevo plazo estratégico. el cortísimo plazo, propuesto por Bani E. (2018), el cual se refiere al “análisis de lo que podría ocurrir en los próximos días” (p.02) y que, dadas las actuales condiciones, es el momento al cual orientar los esfuerzos organizacionales, en camino a la identificación de escenarios futuros probables.

Propone Sridharan M (2021), que cada uno de los factores que conforman el modelo BANI, cuentan con una serie de actitudes complementarias, como son:

- Frente a la fragilidad, necesitamos mostrar capacidad y resiliencia.
- Frente a la ansiedad, necesitamos empatía y mindfulness.
- Frente a la no linealidad, necesitamos contexto y adaptabilidad.
- Frente a lo incomprensible, necesitamos transparencia e intuición.

Cada uno de los citados factores, representan características constantes en el “ambiente” del presente siglo, en diferentes aspectos de la vida del ser humano y sus relaciones, por lo cual debemos prepararnos para enfrentarlos, pensando en la relevancia del ser, frente al hacer y el saber hacer, anteponiendo las competencias blandas que, apoyadas por la ética, las competencias “duras” y el hacer nos lleven a gestionar de modo afirmativo, positivo y proactivo cada uno de los factores BANI en pro del bienestar común y la sostenibilidad del planeta.

Entornos BANI en organizaciones

La realidad circundante en los albores del siglo XXI, nos presenta un mundo afectado por los excesos, el relativismo y la pérdida del sentido del bien común; las organizaciones (empresas), no son ajenas a esta situación y es imposible que lo sean, pues finalmente la componen los seres humanos que en ellas desempeñan sus funciones. Los escenarios físicos, específicos, psicológicos y emocionales, típicos de escenarios psicológicos de alta criticidad, exige a sus líderes promover cambios en la gestión organizacional, con el ánimo de mantener su condición en el mercado, su diferenciación, su desempeño y ventaja competitiva.

A partir del diagnóstico de las organizaciones y de la situación actual del entorno caracterizada por los factores condensados en el acrónimo BANI, Stefanini (2021) propone responder desde los negocios a este nuevo mundo BANI:

- Habilita tener en cuenta con mayor precisión las circunstancias actuales.
- Allana el camino para una mirada que haga al mundo más comprensible de nuevo.
- Crea oportunidades para afrontar cada uno de estos desafíos de manera apropiada.

Del modo como se citó en líneas anteriores respecto a la generación del conocimiento, en organizaciones en entornos BANI, la innovación y las tecnologías de la información son especialmente relevantes que, aunado a la aplicación de capacidades digitales al interior de las organizaciones, promoviendo cambios en la raíz, impacten en la percepción de los clientes, el desempeño y la generación de ventajas competitivas.

En el ámbito estratégico de las organizaciones, es importante no perder de vista que en entornos BANI, los presupuestos, las normativas, los indicadores, las proyecciones, y todos los elementos que aportan a la estrategia de la organización, son impactados debido a la incertidumbre y el riesgo asociado a esta, por lo cual los plazos se acortan, llegando a considerarse los tiempos estratégicos citados en líneas anteriores. En todo caso la organización en un entorno BANI, debe propender por vivir con el cambio, dado que, debido al caos, es cada vez más improbable poder anticiparse a este.

Respecto a los cambios y con ello a las proyecciones al interior de las organizaciones, es relevante consignar lo descrito por Stefanini (2021), refiriéndose al cambio:

Los puntos de referencia del pasado ya no son fiables, La causa y efecto de los fenómenos se distorsionan por el retraso y la desproporción, La incertidumbre se convierte en ansiedad, Cada vez más datos hacen que cualquier problema sea cada vez más incomprensible.

En entornos tan caóticos como el que caracteriza al siglo XXI, las organizaciones enfrentan importantes desafíos, los cuales pueden traducirse en oportunidades, en la medida en que implementen las estrategias adecuadas, sus líderes tomen las mejores decisiones y puedan mantener una comunicación lo suficientemente clara como para ser percibidos correctamente por sus clientes y el mercado en general.

Así las cosas, el concepto de anticipación estratégica como “la capacidad para analizar continuamente el futuro y detectar anticipadamente riesgos y oportunidades” (Baldi E., 2018, p.13), puede ser considerada como la “clave principal de la prevención y la inteligencia estratégica moderna” (p.01).

Se constituye hoy día “la supervivencia y la prosperidad de las organizaciones en los mayores desafíos de sus líderes” (Stefanini 2021). Que pueden encontrar en el estudio de los factores que conforman el entorno BANI y en las estrategias planteadas, las herramientas para abordar, enfrentar y manejar las situaciones que generan nuevos y muy importantes retos en las organizaciones en entornos BANI.

Finalmente, los factores que conforman el entorno BANI y que afectan las acciones que tienen lugar en todos los ámbitos de la realidad del ser humano, pueden considerarse como riesgos y oportunidades, en este sentido conforme a Stefanini (2021) afirma:

La fragilidad se contrarresta con conocimiento y resiliencia, la ansiedad y miedo con empatía y atención plena, La no-linealidad necesita contexto y adaptabilidad y lo incomprensible demanda transparencia e intuición.

Demostrando con ello que siempre es posible abordar las situaciones y darle manejo, por muy

disruptivas, amenazantes, riesgosas y negativas parezcan ser.

Desempeño organizacional

El concepto de desempeño de las organizaciones, nos lleva a reflexionar acerca del cumplimiento del plan de acción propuesto por las organizaciones, el cual es el resultado de la operacionalización de las estrategias institucionales, buscando con ello cumplir su misión, trabajar para lograr su visión y muy especialmente, alcanzar una ventaja competitiva y un posicionamiento en el mercado; que en términos de Porter (1994) se medirá en torno a la diferenciación y costos. Todo lo anterior como el producto de un proceso sistemático, que permitirá hacer ajustes en la planeación y la ejecución de las estrategias propuestas.

Al referirnos al desempeño organizacional, se deben considerar los miembros de su grupo de interés (proveedores, competidores, cliente interno, cliente externo y consumidor final, gobiernos, entre otros), para su análisis el modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta útil, toda vez orienta el análisis de estos grupos de interés y el desarrollo de estrategias, que permitan a la organización un desempeño superior y generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Considerar el desempeño organizacional, nos acerca a pensar en la efectividad de las estrategias y en últimas en el éxito de la organización, que en términos de Shu-Mei y Pei-Shan (2014), citado por Martínez M. (2021) es “el nivel de objetivos alcanzados, así como una evaluación de la eficacia de los individuos, grupos u organizaciones” (p.5).

Bernardez M. (2007) sostiene que “el desempeño organizacional es el resultado de la interrelación de nueve áreas vitales” (p.154), las cuales se describen en la figura 13 y no se alejan de los procesos organizacionales que, de acuerdo a la misión propia de cada organización, podrán ser clasificados como procesos misionales o de apoyo, adiciona el autor al contexto y herramientas de apoyo; cabe resaltar que su análisis debe desarrollarse desde una perspectiva integrada y no individual, dado que ello le restaría impacto a los resultados e incluso lle-

garía a distorsionarlo dado que “el desempeño organizacional es la resultante no solo de la performance en cada área vital, sino de la forma en que se interrelacionan” (Bernardez M. 2007, p.154).

Profundizando en las áreas vitales, Bernardez M. (2007), resalta que podrán clasificarse en factores internos y externos, siendo parte de los primeros: finanzas, producción, sistemas de información, competencias centrales y recursos humanos (p.155), los demás, entonces, realizarán un aporte al análisis del entorno que impacta en el desempeño de la organización.

Abordando el espectro del análisis del desempeño de las organizaciones, es importante resaltar que ha sido común históricamente considerar que este será directamente proporcional a los resultados financieros, sin embargo y gracias a la evolución de la administración como disciplina, se ha ampliado el análisis en otras dimensiones, que tal como Barradas M., Rodríguez J. & Espinoza I. (2021) sostienen “surgen conceptos más abstractos y genéricos como la efectividad, la eficiencia y la eficacia que con el tiempo se consideraron las dimensiones más importantes en la medición del desempeño” (p.25). En este orden de ideas el análisis y la evaluación del desempeño además de una evolución, ha sido objeto de diferentes investigaciones, las cuales han llevado a resaltar algunos elementos como preponderantes al establecer el desempeño de una organización.

Evolución del desempeño organizacional

Tomando como base la investigación de Barradas M., Rodríguez J. & Espinoza I. (2021), Bernardez M (2007) y Lopez M. & Götting S. (2010), en el Anexo 3, se consigna una resumida evolución, respecto a las bases de la medición del desempeño organizacional, no sin antes resaltar que como afirma, Bernardez M (2007): “Los negocios son los que crean y sostienen a las organizaciones” (p.155), lo que nos lleva a deducir que el desempeño organizacional es el producto de la gestión de sus miembros y la efectividad de sus procesos, es el camino sobre el cual viaja la organización que, dicho sea de paso promoverá la generación de posicionamiento sostenible en el mercado y ventaja competitiva sostenible.

Se identifica por ejemplo que, al inicio del siglo XX, el desempeño se medía básicamente en base a los rendimientos financieros; posteriormente, se consideró la efectividad y con ello la eficiencia y eficacia, como medidas para la evaluación del desempeño.

Se observa que en los años cincuenta el desempeño se evaluaba en base a la estructura organizacional y el trabajo de las personas.

Hacia la década de los sesenta y setenta, el desempeño dependía la capacidad de las organizaciones para acceder a los recursos necesarios en sus procesos productivos.

Hacia la década de los ochenta y noventa, el éxito organizacional y con ello el desempeño se basó en el logro de los objetivos propuestos, el uso eficiente de los recursos y el desempeño de los equipos de trabajo.

Iniciando el siglo XXI, se espera que las organizaciones con mejor y mayor desempeño sean aquellas que hagan el mejor uso de los pocos recursos disponibles.

A continuación, se considera el desempeño como el resultado de un compendio entre: uso eficiente de recursos, estrategias, precio, producto, recursos humanos, recursos físicos y de capital, posición en el mercado y resultados financieros.

Avanzando hacia la primera década del siglo XXI, se orienta la medida del desempeño organizacional hacia la “evaluación de la eficacia de los individuos, grupos u organizaciones” (Mei y Pei-Shan, 2014), citado por Martínez M. (2021) (p.5).

Resulta interesante cómo el ser humano ha sido motivo de análisis, respecto a su influencia en el desempeño de las organizaciones tanto en el siglo pasado como en el actual; tomando especial relevancia entre los nuevos autores que además lo llevan a considerar como el activo intangible más importante de la organización, medido en términos del capital intelectual.

Determinantes desde la evidencia teórica

Inicialmente y corroborando lo anunciado por el autor desde la evidencia teórica, Lopez M. & Göttling S. (2010), hace referencia en su investigación a la escasa evidencia de “estudios que traten

específicamente la relación entre el conocimiento y su estilo de gestión, con la sensibilidad, impacto o influencia que provoca sobre el desempeño organizativo” (p. 120).

Respecto al conocimiento propiamente, Von Krogh, Nonaka, & Aben, (2001), concluyen que es “una fuente clave de adquisición de una ventaja competitiva sostenible y fuente de rentabilidad” (p.421).

Acerca de la relevancia de la gestión del conocimiento, Thembisile (1999), concluye que la gestión del conocimiento es un proceso “cuyo objeto es mejorar la toma de decisiones, alcanzar metas y objetivos a nivel personal, operativo, organizacional y estratégico” (p. 13). Calvo O. (2018) citando a Tasmin & Yap (2010), afirma que la gestión del conocimiento es “un proceso de transformación de la información y los activos intelectuales en valor perdurable” (p.143) y Peluffo & catalán (2002), resaltan que la gestión del conocimiento administra “el recurso estratégico más valioso de la organización, que es el conocimiento organizacional” (p.57).

A esta altura de la investigación es muy clara la relevancia y el impacto del proceso de gestionar el conocimiento al interior de las organizaciones como elemento estratégico de su desempeño y específicamente en la consecución de ventajas competitivas. Ahora bien, en entornos Bani, característicos del presente siglo XXI, en el que “ya no hay reglas fijas y las estrategias de largo plazo ya no tienen sentido” (Stefanini 2021); se requiere de estructuras orgánicas flexibles y seres humanos lo suficientemente resiliente como para vivir entorno a la anticipación y la planificación estratégica en cortísimos plazos estratégicos (Bani E. 2018, p.02), caracterizados por la actuación inmediata y un nulo margen de error; debido a que “la supervivencia y la prosperidad de las organizaciones es de los mayores desafíos de sus líderes” (Stefanini 2021), confiamos en la capacidad del ser humano para ajustarse a las nuevas necesidades organizacionales para responder de conformidad y reconocer que el desempeño organizacional es a la evolución lo que la gestión del conocimiento a la creación.

Respecto al desempeño organizacional, el mismo se orienta hacia la “evaluación de la eficacia de los individuos, grupos u organizaciones” (Mei y Pei-Shan, 2014), citado por Martínez M. (2021) (p.5),

Al considerar el riesgo y las oportunidades asociadas al desempeño organizacional, es necesario reconocer la relevancia de la anticipación estratégica como “un logro, un resultado que debe ser buscado, implementado, desarrollado” (Balbi, 2018, p.15), de modo tan que las organizaciones no solo reaccionen frente a crisis, conflictos, emergencias y diversas situaciones, sino por el contrario impedir las, anticiparse, prepararse para ellas (Balbi E., 2018, p.01).

Conclusiones

El objetivo de la investigación que fundamentó el presente artículo, fue en primera instancia responder a la pregunta de investigación: ¿Cómo la gestión del conocimiento promueve el desempeño organizacional en entornos Bani? Y a continuación, ofrecer un aporte al estado del arte en la materia, visto integralmente y no como cada uno de los conceptos que conforman la pregunta de investigación.

Para tal fin, se realizó una revisión documental a través de bases de datos, revistas, investigaciones y otras fuentes de información específica. En base a las cuales se abordaron las variables independientes de la investigación y la variable dependiente; desarrollando de este modo el aparte correspondiente a los postulados teóricos, desde el cual se abordó la gestión del conocimiento en su definición práctica, como proceso y sistema, la creación y transferencia del conocimiento y la ventaja competitiva de las organizaciones. Respecto a la segunda variable independiente y que

es el entorno BANI, se abordó su definición, sus fortalezas y el impacto en las organizaciones. La variable dependiente desempeño organizacional, se abordó desde su definición, áreas vitales y evolución.

A partir de la evidencia teórica, se procedió a aterrizar los determinantes que llevan a concluir la real y necesaria relevancia de la gestión del conocimiento sobre el desempeño de las organizaciones del siglo XXI, las cuales desarrollar sus procesos en ambientes caóticos, prácticamente incomprensibles y muy frágiles.

Se resalta que la información obtenida, como producto de la investigación que motivó el presente artículo, tal como se propuso, servirá de insumo a las organizaciones para contribuir en su planificación estratégica, repensar su direccionamiento estratégico, sus estrategias y el abordar del talento humano y el conocimiento como principal activo intangible y principal fortaleza organizacional.

Finalmente, se espera que la investigación desarrollada, sirva de base para el desarrollo de futuras investigaciones, que puedan contribuir a ampliar la información asociada a entornos Bani y contribuir a las organizaciones que en la actualidad y hacia la segunda mitad del siglo XXI, producto de la deriva geopolítica, económica, socio cultural, medio ambiental y sanitaria, limitan a los líderes a observar con claridad el futuro de las organizaciones, de las economías, de las naciones y con ello del mundo como lo conocemos.

Referencias

- Addis, M. (2016). Tacit and explicit knowledge in construction management. *Construction Management and Economics*, 34(7–8), 439–445. <https://doi.org/10.1080/01446193.2016.1180416>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>.
- Alegre J. (2005). Gestión del conocimiento y desempeño innovador: un estudio del papel mediador del repertorio de competencias distintivas. *Academia. Gestión del conocimiento y desempeño innovador: un estudio del papel mediador del repertorio de competencias distintivas*.
- Balbi E. (2018) los tiempos estratégicos y su impacto en inteligencia y planeamiento.
- Balbi R., Balbi E. (2020) Tane, técnica de análisis y detección del núcleo de un escenario con especial énfasis en escenarios psicológicos de alta criticidad.
- Baldi E. (2018) Anticipación estratégica y gestión del riesgo.
- Barbosa Valero, E y Rivera Beleño, L. (2021). Gestión del conocimiento en empresas del sector financiero: estudio de caso en Barranquilla. Corporación Universidad de la Costa. Recuperado de Gestión del conocimiento en empresas del sector financiero: estudio de caso en Barranquilla (cuc.edu.co)
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Barradas M., Rodríguez J. & Espinoza I. (2021), Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *recai, revista de estudios en contaduría, administración e informática*, 28(10), 21 – 40. <https://recai.uaemex.mx/>”
- Barradas M., Rodriguez J., Maya I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. 10(28). RECAI. Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición | RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática (uaemex.mx)
- Bernardez M (2007). Desempeño organizaiconal. Author house. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PX701hTYgDkC&oi=fnd&pg=PA7&dq=desempe%C3%B1o+organizacional&ots=-zwdON-JBM0&sig=gJKiCYBK19ETsS98HvOdgZIS8jk#v=onepage&q&f=false>
- Bulmaro D., Fuentes A. (2009). La gestión de conocimiento en las relaciones académicoempresariales. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/8334/tesisUPV3275.pdf>
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)
- Carrillo, P. M., Anumba, C. J., & Kamara, J. M. (2000). Knowledge Management Strategy for Construction: Key IT and Contextual Issues. *Proceedings of CIT 2000*, (January), 155–165. <https://pdfs.semanticscholar.org/a017/595d0d542080d2adf104ebb2060a2fc1c14e.pdf>
- Cascio J (2019) The apocalypse: It’s not the end of the world, *Bulletin of the Atomic Scientists*, 75:6, 269-272. <https://doi.org/10.1080/00963402.2019.1680047>
- Cascio J (2021, 13 de abril) Enfrentando la era del caos. *Afores*. <https://annafores.wordpress.com/2021/04/13/enfrentando-la-era-del-caos/>
- Cascio J. (2020 29 de abril). Facing the Age of Chaos, *Infobae*. Facing the Age of Chaos. We are in an age of chaos, an era that... | by Jamais Cascio | Medium
- ChyiLee, C., Yang, J., & Mingyu, li. (2001). The knowledge value of customers and employees in product quality. *Journal of Management Development*, 20(8), 691–706. <https://doi.org/10.1108/02621710110401419darochdevelopingameasure.pdf>
- Del Rio Cortina, J. (2021). Anticipación estratégica como herramienta en la toma de decisiones para las Pymes : Lecciones de una Pandemia. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 16(2), 242–250. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2021v16n2.78501>
- Diaz K., (2001), Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *Academia*. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues on JSTOR
- Distefano S. (2022 10 de marzo). ¿Qué es “BANI”, la nueva manera de describir el contexto en el que vivimos?. *Gente joven*. ¿Qué es “BANI”, la nueva manera de describir el contexto en el que vivimos? - Gente Joven Principal - Salvador Di Stefano
- Echeverri A., Lozada N. & Arias J (2018). Incidencia de las Prácticas de Gestión del Conocimiento sobre la Creatividad Organizacional *Echeverri Información Tecnológica* 29(1):71. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000100071>
- Garzón M. (2006) Aproximaciones a la gestión del conocimiento en empresas colombianas. 5(10), pp. 232-256 *Universidad & empresa*. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217412010>
- Hernández, H. G., Cardona, D. A., & Del Rio, J. L. (2017). Direccionamiento estratégico: Proyección de la innovación tecnológica y gestión administrativa en las pequeñas empresas. *Informacion Tecnologica*, 28(5), 15–22. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000500003>
- Holsapple, C. W., & Singh, M. (2003). The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness. *Handbook on Knowledge Management*, 215–251. https://doi.org/10.1007/978-3-540-24748-7_11
- Ishida, K., & Ohta, T. (2002). An approach for organizing knowledge according to terminology and representing it visually. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics Part C: Applications and Reviews*, 32(4), 366–373. <https://doi.org/10.1109/TSMCC.2002.806064>
- Ixpaché R. (2004), La gestión del conocimiento. Herramienta para la Administración de las organizaciones. Recuperado de: URL 01 T2692
- LeMaster C. (2018). *Vuca?*. TrueEdge. <https://www.trueedgeconsulting.com/innovation/vuca/>
- Lopez m. & göttling s. (2010). La gestión del conocimiento y el desempeño organizacional un estudio aplicado, 378, 119-125.
- Melamed A. (2021 12 de febrero) *Infobae*. <https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2021/02/12/que-es-bani-la-nueva-manera-de-describir-el-contexto-en-el-que-vivimos/>

- Mercadeo electrónico (2021) ¿Qué es el mundo BANI y cómo afecta a su negocio?. Mercadeo electrónico.
- Miranda J. (2021) Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva. 50(127). P.90-105. Revista administrativa. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v50n127/2448-7678-ia-50-127-00010.pdf>
- Mosquera A. (2019). Modelo de las 5 fuerzas de Porter. Escuela de negocios supply chain management y logística. Modelo de las 5 fuerzas de porter - IIEC
- Ontiveros M., (2009) la gestión del conocimiento como herramienta para mejorar el proceso de marketing en el departamento de ventas de servigas C.A., de Barquisimeto-estado lara, recuperado de: Microsoft Word - paginas preliminares maria del carmen.doc (ucab.edu.ve)
- Peluffo, M. y Catalán, E. (2002). Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al Sector Público. Recuperado de: Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público / (un.org)
- Petrella C. & Tessore C. (2018). Prospectiva sobre mercado laboral – vuca investigación sobre mercado laboral publicaciones un futuro vuca como referencia. Academia. https://www.academia.edu/37453793/prospectiva_sobre_mercado_laboral_vuca_investigacion_sobre_mercado_laboral_publicaciones_Un_futuro_VUCA_como_referencia
- Ramírez-Torres, M., Salinas-Chaidez, E., & Miranda-Navarro, A. (2021). El rol del Marketing Estratégico en las Organizaciones inmersas en entornos VUCA. Revista Científica Anfibios, 4(2), 45-54. <https://doi.org/10.37979/afb.2021v4n2.94>
- Real academia de la lengua española (2022). Diccionario Panhispánico del español jurídico. Recuperado de: Definición de conexión de las causas - Diccionario panhispánico del español jurídico - RAE
- Riso W. (2021). Maravillosamente imperfecto, escandalosamente feliz. (2da edición). Nomos
- Rolin C. (2021). El liderazgo innovador como método para enfrentar los nuevos entornos vuca, Innovative leadership as a method to deal with the new VUCA environments. 2(1). P.53-66. Revista resariales. <https://innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/33/38>
- Sampieri R., Collado C., Lucio P., (2014). Mc. Graw Hill.
- Schulz, M., & Jobe, L. A. (2001). Codification and tacitness as knowledge management strategies: An empirical exploration. Journal of High Technology Management Research, 12(1), 139–165. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(00\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(00)00043-2)
- Sellars J. (2021). Lecciones de estoicismo. Taurus
- Snowden, D. (2002). Complex acts of knowing: Paradox and descriptive self-awareness. Journal of Knowledge Management, 6(2), 100–111. <https://doi.org/10.1108/13673270210424639>
- Sridharan M. (2022, 08 de marzo). BANI: A new framework to make sense of a chaotic world?. Think Insights. <https://thinkinsights.net/leadership/bani/>
- Stefanini (2021), El nuevo mundo BANI: la certeza de la incertidumbre en los negocios. <https://stefanini.com/es/trends/articulos/el-nuevo-mundo-bani-la-certeza-de-la-incertidumbre-en-los-negocios>
- Stefanini (2021), Liderazgo en la era digital y la supervivencia en el mercado para 2021. <https://stefanini.com/es/trends/articulos/liderazgo-en-la-era-digital-y-la-supervivencia-en-el-mercado-para-2021>
- Tasmin R., Yap L. (2010). Determining factors of knowledge management implementation in knowledge - based organizations dr rosmaini tasmin knowledge management international conference.
- Teece, D. J. (2000). Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context. Long Range Planning, 33(1), 35–54. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00117-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00117-X)
- Thembisile, L. (1999). Establishing Knowledge Management for Competitive Advantage in an Enterprise. Dissertation, (October).
- Vidal A., Alcamí L. (2005). Gestión del conocimiento y desempeño innovador: un estudio del papel mediador del repertorio de competencias distintivas Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 23. P 117-138 Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas Madrid.
- Von Krogh, G., Nonaka, I., & Aben, M. (2001). Making the most of your company’s knowledge: A strategic framework. Long Range Planning, 34(4), 421–439. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00059-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00059-0)
- Younes D. & Guzmán A. (2020), Gestión de Conocimiento en una Entidad Sin Ánimo de Lucro para el desarrollo de Ventajas Competitivas Sostenibles. Estudio de caso: ACD Consultores, recuperado de: DAC Tesis FINAL (javeriana.edu.co)
- Zhang-Zhang Y., Rohlfer S., Varma A., (2022). 144, p-587-598. Journal of business research. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.069>