

Omnia Año 31, No. 1 (enero-junio, 2025) pp. 346 - 369
Universidad del Zulia. e-ISSN: 2477-9474
Depósito legal ppi201502ZU4664

Factores de incidencia en la obtención de saberes gerenciales que permiten desarrollar competencias innovadoras en las micropymes Argentinas

Migdlys del Carmen González Marín

Resumen

El presente artículo expone los resultados de un estudio exploratorio realizado por la autora en relación a los saberes gerenciales que prevalece en las micropymes argentinas. Se realizaron entrevistas en profundidad a seis líderes empresariales; además de la revisión documental, a fin de develar que factores contextualizan e inciden en la obtención de saberes gerenciales que permiten desarrollar competencias innovadoras en las micropymes argentinas. Durante la pandemia del COVID-19, las empresas tuvieron que reinventarse, aplicando la transformación digital, buscando nuevas soluciones y adaptándose a los cambios del mercado. Además, la creatividad, el trabajo en equipo y la comunicación son fundamentales en este proceso. Es así como, los cambios se han manejado con incertidumbre, creatividad y trabajo en equipo, destacando que, se han aplicado conocimientos en comercio exterior, planificación estratégica y gestión organizacional; siendo necesarios la inversión en tecnología y la adaptación a los cambios culturales, los nuevos hábitos y políticas, siendo estratégico contra con una visión sistémica y creativa para llevar a cabo proyectos innovadores; por lo que, a partir de los juicios emitidos por los informantes claves se pudo concluir que los factores clave para la innovación en una empresa incluyen contar con personal calificado, una estrategia de marketing efectiva, la tecnología adecuada, alianzas estratégicas, planificación, creatividad, comunicación, motivación y aprendizaje organizacional.

Palabras clave: Saber gerencial; innovación, micropymes.

* Economista. Magister en Administración de Empresas. Doctora en Ciencias Gerenciales de la Universidad de Carabobo. Trabajo en el Grupo La Emilia como Analista de Centro Contacto al Cliente. Argentina. E-mail: gonzalezmigdlys@gmail.com

Incidence factors in obtaining managerial knowledge that allows developing innovative competencies in Argentine microSMEs

Abstract

This article presents the results of an exploratory study carried out by the author in relation to the managerial knowledge that prevails in Argentine microSMEs. In-depth interviews were conducted with six business leaders; in addition to the documentary review, in order to reveal which factors contextualize and influence the obtaining of managerial knowledge that allows the development of innovative competencies in Argentine microSMEs. During the COVID-19 pandemic, companies have had to reinvent themselves, applying digital transformation, looking for new solutions and adapting to market changes. In addition, creativity, teamwork and communication are essential in this process. Thus, the changes have been managed with uncertainty, creativity and teamwork, highlighting that knowledge in foreign trade, strategic planning and organizational management has been applied; Investment in technology and adaptation to cultural changes, new habits and policies are necessary, being strategic against a systemic and creative vision to carry out innovative projects; hence, from the judgments made by the key informants, it was concluded that the key factors for innovation in a company include having qualified personnel, an effective marketing strategy, appropriate technology, strategic alliances, planning, creativity, communication, motivation and organizational learning.

Keywords: Managerial knowledge, innovation, micro-SMEs.

Introducción

En la presente investigación se destaca la realidad vivida y experimentada por los líderes de las Micropymes durante la Pandemia del COVID-19; originada en el contexto de la realidad empresarial Argentina. Al respecto, los líderes han de aplicar los saberes aprehendidos, producto de las experiencias, aprendizajes; sobre todo en épocas de grandes cambios como en los actuales momentos, en donde, la gestión de las Micropymes se caracteriza por situaciones de incertidumbre a nivel mundial, por lo que, la dinámica y el entorno globalizado de las Micropymes, ha obligado a los gerentes a realizar

reingenierías de sus procesos y de sus planes de acción vinculados a diversas áreas organizacionales.

Por lo que, los gerentes actualmente se enfrentan a escenarios económicos; en los cuales, no pueden hacer uso de un manual escrito de teorías económicas establecidas en las universidades, sino, todo lo contrario, deben tener el “arte” de ser líderes, aplicando ese saber gerencial y haciendo uso de la práctica, la experiencia, las habilidades, los aprendizajes, la intuición, entre otros; a fin de aplicar los saberes producto de la práctica gerencial con una visión pragmática que les permita reinventarse en ambientes complejos, con la finalidad de mantenerse en el mercado y alcanzar los objetivos organizacionales. En virtud de ello, la realidad de las Micropymes al estar sumergidas en un entorno dinámico; hace que se transforme en una realidad compleja, conllevando las características de la complejidad y dificultad de predecir el devenir.

Desde esta perspectiva, Morín (1999), indica que la educación del futuro debe aprender a enfrentar la incertidumbre, debe aceptar que ella está ligada al conocimiento, para el cual, el profesional debe estar en capacidad de enfrentar escenarios con incertidumbres y complejos. Es así como, se debe capitalizar un discernimiento apto para abordar los problemas globales y no parciales; ya que, una comprensión fragmentada paraliza el análisis sistemático del contexto impidiendo visualizar el vínculo entre las partes y las totalidades, por lo que se debe dar paso a un modo de juicio capaz de aprehender los objetos en sus contextos, sus complejidades, sus conjuntos; en consecuencia, en la educación se tendrían que instruir principios de estrategia que permitan afrontar los riesgos, lo inesperado, lo incierto y modificar su desarrollo en virtud de las informaciones adquiridas en él. Sin embargo, es relevante destacar que hay situaciones de incertidumbre y situaciones de certidumbre; en donde Morín (Op.cit.:92), indica que entre el orden y el desorden de los sistemas complejos, se encuentra la Organización; estableciendo el autor en referencia “la empresa, organismo viviente, se auto-organiza, y realiza su autoproducción. Al mismo tiempo, realiza la auto-eco-organización y la auto-eco-producción, la empresa está ubicada en un ambiente exterior que se encuentra, él mismo, integrado en un sistema eco-organizado o ecosistema” (Op.cit.:72).

No obstante, el autor en referencia, agrega que esta situación de eco-organización es temporal; dado que, el desorden y el orden van a actuar para que se rompa esta organización, conforme a ello, (Op.cit.: 93), indica que: la complejidad de la relación orden / desorden / organización surge cuando se constata que fenómenos desordenados son necesarios en ciertas situaciones

para la producción de fenómenos organizados que contribuyen al incremento del orden.

Actualmente el sistema económico a nivel mundial se ha visto caracterizado por una creciente complejidad, derivado de situaciones caóticas impredecibles; tales como, la reciente situación de salubridad denominada Pandemia COVID-19 que afectó el normal desarrollo del sistema económico y sus agentes económicos, afectando muchos sectores de la economía; así como también, la reciente guerra Ucrania-Rusia, una creciente incertidumbre bélica entre países, lo cual incide en políticas económicas nacionales e internacionales.

El estudio se aborda desde una perspectiva hermenéutica, dialéctica. Se realizó entre los meses de Agosto de 2023 a Marzo 2024, usando el método fenomenológico y consistió en el análisis de entrevistas en profundidad a seis líderes empresariales; además de la revisión documental bibliográfica; considerando a uno de los mayores exponentes fenomenológicos, Edmund Husserl (1859-1938), en donde, Méndez (2014:94), establece que para Husserl la fenomenología es "...el estudio vivencial de la realidad, estudiando el fenómeno a objeto de comprenderlo, descubriendo su esencia, su naturaleza, tal y como es experimentado".

Para ello, se utilizó la técnica observación no participante y la entrevista semi estructurada, aplicando estrategias de interpretación con apoyo de la herramienta Atlas ti, facilitando el análisis fenomenológico – hermenéutico con la finalidad de develar que factores contextualizan e inciden en la obtención de saberes gerenciales que permiten desarrollar competencias innovadoras en las micropymes argentinas. Las micropymes estudiadas pertenecen a la cámara de pequeños y medianos empresarios y corresponden al sector comercio-servicios, se encuentran ubicadas en diferentes localidades de Capital Federal en Buenos Aires, Argentina: Caballito, Parque Patricio y Belgrano.

Desarrollo

El saber: Perspectiva teórica

Considerando la revisión reflexiva de los aspectos filosóficos del conocimiento y del saber, se puede indicar que el saber, sí, es una forma de conocimiento; reflexión que se basa en la revisión teórica de las diversas posturas filosóficas, desarrolladas en el transcurrir del tiempo, hasta las teorías actuales del saber; dando cabida a la conclusión literaria que éstas termi-

nologías referidas al conocimiento hacían alusión, de igual manera al saber, tales como, intuición, experiencia, *doxa*, sensaciones, ideas, práctica, entre otros. Al respecto, cuando se habla de saber, se está haciendo referencia al conocimiento tácito que se constituye en cada individuo a partir de la intuición, del sentido común, de los patrones culturales, de la práctica, de la experiencia vivida o, como dice Ramírez (1992); en Manríquez (2008), de la memoria de eventos físicos que dejan impronta, que es difícil de codificar, es decir, difícil de expresar en palabras y que puede ser consciente o inconsciente.

Por lo que, se trata de un conocimiento que es utilizado en forma intuitiva y está conformado por elementos cognitivos (esquemas, paradigmas, creencias) y elementos conductuales (habilidades, aptitudes, destrezas). Es así como, no existe conocimiento explícito, sea éste consciente o inconsciente, que no esté impregnado del saber, es decir, de conocimiento tácito; es ése conocimiento que la persona tiene incorporado sin tener acceso permanente a él y del cual, como señala Meléndez-Sánchez (2016), hace uso cuando las circunstancias así lo requieren. En este sentido, según Zubiri (1981), el saber ocupa un lugar muy relevante en la formación de la episteme – ciencia; refiriéndose a aquel saber que se ha dejado de lado en la tradición epistemológica, siendo que éste forma parte indispensable en la formación del conocimiento como un todo.

Es así como, el concepto de saber hace referencia al conocimiento que no puede ser expresado en palabras y que se conforma con base en las vivencias, experiencias, habilidades y valores, entre otras características, de las personas. Hace referencia al a la esencia, vivencias de cada sujeto, experiencia, que guía las acciones y la toma de decisiones y que, por tanto, es lo que parte puede explicar que el conocimiento y los comportamientos manifiestos de las personas sean diferentes, aun cuando hayan participado en los mismos procesos de socialización y aprendizaje.

En este sentido, Zubiri (1981), señala que el saber forma parte indispensable en la formación del conocimiento como un todo; de lo cual se deduce que, ni el conocimiento más explícito está carente de saber, siendo éste relacionado con la intuición, el instinto, el conocimiento personal, el conocimiento práctico y la experiencia. Por consiguiente, el saber se manifiesta como intelección, pero también como un estado en el que se halla el ser intelectivo. Además, esta intelección es precisamente aprehensión de la realidad, en tanto que el ser intelectivo trata de sentir, entender y comprender la realidad.

Por otro lado, Foucault (1926-1984), publica en 1969 su teoría de la arqueología del saber que postula que se puede reflexionar sobre la realidad inmediata desde diferentes visiones, que pueden ser encontradas dentro de las formaciones discursivas. Señala que el conocimiento no es la única vía de acceso a la verdad, sino que también se puede acceder a ésta dentro de un contexto innovador, indagando en documentos históricos, donde se organizan y se vinculan entre sí hechos, que permiten evidenciar cómo se han venido generando rupturas o cambios en los modos de pensar; por lo que, el acceso a la verdad por parte del sujeto es cambiante de acuerdo a la evolución experimentada en su contexto, considerando que, en el transcurrir de los años, se han producido rupturas epistemológicas que han dado cabida a nuevas formas de pensar. Foucault (1969: 306), llama saber “(...) a los elementos y que son indispensables a la constitución de una ciencia, formados de manera regular por una práctica discursiva, aunque no estén necesariamente destinados a darle lugar”. Es así como, se deduce que, el hombre puede construir una visión del mundo definiendo la realidad, a través de un aprendizaje colectivo, dejando a un lado, los preceptos establecidos, institucionales, emergiendo los saberes, sin control gerencial y dominante de algunos grandes aparatos políticos o económicos; siendo la verdad generada en cada sociedad, a través de saberes emancipatorios, sin controles o normas preconcebidas.

Al respecto, resulta conveniente destacar que la administración no es un campo de saber puro, sino que es una construcción de saberes, a través de diversas que conforman una visión holística sobre el objeto de estudio que son las organizaciones, a fin de implementar estrategias y acciones empresariales dirigidas a alcanzar los resultados esperados.

Del saber al saber gerencial

A nivel organizacional, a partir de 1995 con el desarrollo de la teoría del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, el saber comienza a ser considerado factor de éxito organizacional, al señalarse que el conocimiento que se genera en las organizaciones es fruto de un esfuerzo individual sujeto a un “saber” - llamado por ellos conocimiento tácito-, asociado a factores cognitivos (modelos mentales que adoptan formas paradigmáticas, perspectivas, creencias y opiniones) y a factores técnicos (*know how* y habilidades que este implica).

Es así como, Lovera (2009), destaca que la pieza fundamental de la epistemología del conocimiento como una dimensión en esta teoría de estudio, parte de la diferenciación del conocimiento tácito (saber) del explícito, que constituye la clave de la creación del conocimiento a través de la movili-

zación y conversión del conocimiento. Del mismo modo, la parte ontológica, como otra dimensión de esta teoría, se centra en los involucrados de las entidades creadoras del conocimiento; tales como, el individual, grupal, organizacional e interorganizacional; es decir, que en la teoría de creación de conocimiento interactúan la dimensión epistemológica referida al conocimiento, y la ontológica centrada en las personas dentro y fuera de la organización.

Al analizar las dimensiones epistemológicas y ontológicas desarrolladas en la teoría, se destaca que la dimensión ontológica, enfatiza el hombre como única fuente de conocimiento amplificada por la interacción creadora de quienes participan, formando así, redes de conocimiento; por otro lado, la dimensión epistemológica, en la que convergen el saber se basa en los postulados de Zubiri y Foucault; en los cuales se expone que los individuos adquieren conocimiento cuando crean y organizan de manera activa sus experiencias. Es así como, se crea una relación similar a los fundamentos de la filosofía contemporánea japonesa, que establece un todo de ideas y acción sin basarse solo en lo teórico.

En este contexto, Nonaka y Takeuchi resaltan el conocimiento como fruto del esfuerzo individual en su interacción con el mundo, siendo éste conocimiento concebido como saber, compuesto por factores cognoscitivos y prácticos; en donde, los factores cognoscitivos del conocimiento tácito, el conocimiento individual/subjetivo, están sujetos a los modelos mentales y a la creación de modelos activos en la relación de los individuos con el mundo, que adoptan formas paradigmáticas, perspectivas, creencias y opiniones; representando la realidad inmediata del individuo.

Entre los factores prácticos del saber están implícitos el *know how* técnico, el “aprender haciendo” en el medio laboral, además de las habilidades que esto implica, formando parte esencial en la creación del saber, en donde, la noción explícita, como conocimiento de naturaleza objetiva, estaría representado en las normas, procedimientos, reglamentos, entre otras formas escritas, que guían los procesos administrativos y de producción en las organizaciones; es así como, existe un proceso de integración entre lo explícito y lo tácito, dando lugar a un proceso de conversión de conocimiento.

Adicionalmente, es importante resaltar el aporte de Drucker (2002), en el cual, señala que la capacidad del trabajo productivo, se basará en la mente, siendo éste considerado como un factor de producción muy relevante en la organización. Es así como, Drucker (2004: 675), señala: [...] en la nueva economía, el conocimiento es el principal recurso para los individuos y la economía. Tierra, trabajo y capital no desaparecerán, pero serán secundarios [...]. El conocimiento pasa a ocupar un lugar muy importante en las organi-

zaciones pasando a un segundo lugar el resto de los factores de producción y es considerado el aspecto dinamizador de la economía mundial. Ante lo cual, afirma Drucker (1992:81):

“Las personas instruidas, practicarán su saber trabajando como miembros de una organización. Serán una síntesis peculiar de 'intelectuales' y 'gestores', que supere el individualismo ineficaz de lo primero y la burocracia estéril de lo segundo. Taylor revolucionó el mundo de la dirección de empresas porque aplicó el saber al trabajar, y con ello produjo unos incrementos en la productividad insospechados hasta entonces. Ahora tenemos ante nosotros otra transformación pendiente, la productividad de los trabajadores no manuales, los del saber, que consistirá en la aplicación del saber al saber”.

En este sentido, se destaca que actualmente el conocimiento se considera un factor de producción relevante en cualquier organización, siendo el hombre poseedor de éste activo intangible, el cual constituye una forma interactiva e interdisciplinaria que abarca un conjunto de saberes sobre aspectos cognoscitivos, aprendizajes, intuición, experiencia, habilidades, información, entre otros. Adicionalmente, Sveiby (1997), por su parte señala que lo que entra a la empresa son datos, mientras el conocimiento siempre reside en la persona, con una parte importante de conocimiento tácito (saber); en donde, los datos son objetivos y vienen del entorno, pero la información y el conocimiento son interpretados en un determinado contexto organizacional, una forma particular de representar la realidad.

Es así como, se apoya en Nonaka y Takeuchi para señalar que son las personas las que crean conocimiento al dar sentido a los datos y a la información, comprometiéndose con la creencia; es así como, conocer es entonces crear significados. Este planteamiento coincide con Davenport y Prusack, 1999; en Mejia y Colin (2013), quienes establecen una diferenciación entre datos, información y conocimiento, considerando que los datos son observaciones puras que hacen las personas, pero que la importancia y pertinencia de estos datos para la generación de información lo dan las mismas personas, es decir, las personas transforman los datos en conocimiento como resultado de un proceso de reflexión y síntesis de estas; permitiendo evidenciar lo complejo que resulta delimitar los datos y la información, debido a la implicación indispensable de las personas en dicho proceso.

Asimismo, Sveiby (1997), considera, al igual que Nokaka y Takeuchi, que el conocimiento es dinámico, personal y radicalmente diferente a los datos (símbolos no estructurados) y la información (comunicación

explícita), en donde, el conocimiento es la capacidad de actuar y la estrategia basada en el conocimiento debe comenzar por la capacidad de las personas, que son los únicos agentes de la empresa.

Las personas crean estructuras externas e internas para comunicarse; en donde, estas se refieren a los eventos relacionados entre sí, por lo que, las personas crean valor mientras van conociendo (actuando) hacia el interior de la empresa (procesos, herramientas) o hacia el exterior (productos, relaciones). Siendo relevante incorporar el conocimiento que posee el individuo, a través de la experiencia profesional acumulada y su nivel de preparación académica; a fin de generar y promover el conocimiento en la empresa. Para Sveiby (1997), no existe un consenso de modo general sobre la concepción de conocimiento, ya que, para él, éste posee diversas definiciones y puntos de vista diferentes, de acuerdo al contexto donde se desarrolle y aplique.

Es así como, éste varía de acuerdo a las experiencias de las personas, de igual modo, es dinámico, cambiante, ya que constantemente surgen nuevos conocimientos que sobrevienen a los antiguos; por tal motivo, el conocimiento puede ser criticado y aumentado, generando nuevos contenidos en las organizaciones. Desde esta perspectiva, se destaca que el saber gerencial es un arte; donde interviene la experiencia y la intuición, así como también, una praxis, es por ello que Drucker (1999:17), indica que “el desafío económico de la sociedad pos capitalista será la productividad del trabajo del saber y del trabajador del saber”.

Para Drucker (1954:14), “la nueva organización precisa de un modo nuevo de dirigir “un saber de la dirección, es decir, un cuerpo articulado de conocimientos que pueda ser enseñado, aprendido, aumentado y mejorado por medio del trabajo y el estudio sistemático”.

Desde este contexto, se puede reflexionar que los líderes empresariales han de poseer un saber con un pensamiento sistémico, integral con una visión amplia que les permita analizar su entorno de manera holística e interdisciplinaria considerando lo cuantitativo y lo cualitativo; aplicando lo que saben hacer y han aprendido durante su experiencia. Asimismo, se establece que el saber gerencial, se conceptualiza como un “arte”, porque es práctica y aplicación, donde interviene la experiencia y la intuición, así como también, un cuerpo articulado de conocimientos que pueda ser enseñado, aprendido, aumentado y mejorado por medio del trabajo y el estudio sistemático; por lo que, éste saber no debe ser prisionero de un método o una disciplina.

Mirando la práctica del saber gerencial en las Micropymes, bajo el paradigma de la complejidad

Al iniciar la reflexión sobre la práctica del saber gerencial en las Micropymes, es importante mencionar lo señalado por Drucker (1994:79):

“El Management es lo que tradicionalmente suele llamarse arte 'liberal', porque se refiere a los fundamentos del saber, conocimiento de uno mismo, prudencia y liderazgo; 'arte', porque es práctica y aplicación. Los *Managers* aprovechan todos los conocimientos y hallazgos de las humanidades y de las ciencias sociales; de la psicología y de la filosofía, de la economía y de la historia, de las ciencias físicas y de la ética. Pero orientan este saber hacia la eficacia y los logros, para curar a un paciente, enseñar, construir un puente, diseñar un programa de software. Por esas razones, el *Management* será cada vez más la disciplina y la práctica por medio de la cual las 'humanidades' adquirirán, de nuevo, reconocimiento, influencia y relevancia”.

Desde esta perspectiva, se considera que el saber gerencial ha de ser práctica y aplicación de conocimientos y experiencias, hallazgos, intuición; es decir, la aplicación del saber al saber; en donde, según Drucker (1995:157), señala que:

“Los líderes de las grandes organizaciones se parecerán cada vez más a los "directores de orquesta", que reconstruyen el proceso genuino por el que la partitura se escribe mientras se interpreta, en constante retroalimentación, información para un autocontrol cabal que compara los resultados con las expectativas, donde la autodisciplina y la responsabilidad individual son virtudes altamente ineludibles”.

En este sentido, los líderes han de aplicar los saberes aprehendidos, producto de las experiencias, aprendizajes; sobre todo en épocas de grandes cambios como en los actuales momentos, en donde, la gestión de las Micropymes se caracteriza por situaciones de incertidumbre a nivel mundial, por lo que, la dinámica y el entorno globalizado de las Micropymes, ha obligado a los gerentes a realizar reingenierías de sus procesos y de sus planes de acción vinculados a diversas áreas organizacionales. De igual forma, el sistema económico y los agentes que intervienen en él, se encuentran sumergidos en ambientes complejos, disruptivos y de mucha incertidumbre.

Por lo que, los gerentes actualmente se enfrentan a escenarios económicos; en los cuales, no pueden hacer uso de un manual escrito de teorías económicas establecidas en las universidades, sino, todo lo contrario, deben tener el “arte” de ser líderes, aplicando ese saber gerencial y haciendo uso de la práctica, la experiencia, las habilidades, los aprendizajes, la intuición, entre otros; a fin de aplicar los saberes producto de la práctica gerencial con una visión pragmática que les permita reinventarse en ambientes complejos, con la finalidad de mantenerse en el mercado y alcanzar los objetivos organizacionales.

Desde esta perspectiva, Morín (1999), indica que la educación del futuro debe aprender a enfrentar la incertidumbre, debe aceptar que ella está ligada al conocimiento, para el cual, el profesional debe estar en capacidad de enfrentar escenarios con incertidumbres y complejos. Es así como, se debe capitalizar un discernimiento apto para abordar los problemas globales y no parciales; ya que, una comprensión fragmentada paraliza el análisis sistemático del contexto impidiendo visualizar el vínculo entre las partes y las totalidades, por lo que se debe dar paso a un modo de juicio capaz de aprehender los objetos en sus contextos, sus complejidades, sus conjuntos; en consecuencia, en la educación se tendrían que instruir principios de estrategia que permitan afrontar los riesgos, lo inesperado, lo incierto y modificar su desarrollo en virtud de las informaciones adquiridas en el camino.

Actualmente el sistema económico a nivel mundial se ha visto caracterizado por una creciente complejidad, derivado de situaciones caóticas impredecibles; tales como, la reciente situación de salubridad denominada Pandemia COVID-19 que afectó el normal desarrollo del sistema económico y sus agentes económicos, afectando muchos sectores de la economía; así como también, la reciente guerra Ucrania-Rusia, una creciente incertidumbre bélica entre países, lo cual incide en políticas económicas nacionales e internacionales.

Desde esta perspectiva, es importante destacar que; si bien es cierto que, la pandemia COVID-19, ha sido una situación que ha afectado globalmente a las empresas, también es relevante mencionar los cambios o transformaciones que han tenido que llevar a cabo las Micropymes en su gestión; como consecuencia de ésta abrupta e inesperada situación que afectó al sistema económico a nivel mundial.

En este sentido, las Micropymes, están enfrentando cambios globales que se han acelerado producto de la pandemia; dando origen a cambios profundos en la gestión empresarial; lo cual, ha significado un sin fin de aprendizajes capitalizados durante la pandemia y los imprevistos surgidos en el día a

día, emergiendo nuevos enfoques de gestión y “management” que permitirán gestionar situaciones en ambientes complejos y de incertidumbres; dando cabida a nuevas oportunidades de cambios en la gestión empresarial que sean sostenibles en el tiempo.

a) Disrupción en la Dinámica Laboral

Al respecto, se destaca el estudio publicado por Alaimo, et al (2020) indicando que, el home office ha sido uno de los cambios más significativos que han tenido que enfrentar las micro pymes durante la pandemia y en el post pandemia; ya que llegó para quedarse como una herramienta gerencial que ha permitido mantener operativa diversas micropymes.

b) Disrupción en la competencia de mercado

Siguiendo el mismo orden de ideas, se destaca otro cambio significativo producto de la pandemia; en la cual, si bien son variables externas que no podemos controlar y que pertenecen a prácticas de mercado que afectan a la gestión empresarial de las micropymes; es así como, luego de la pandemia se han desarrollado cambios significativos, sobre todo en el hecho de que grandes empresas tienen gran posibilidad de abarcar grandes mercados con muy pocas restricciones, generando una competencia desleal y muy pocas posibilidades de crecimiento y desarrollo para las Micropymes.

c) Disrupción tecnológica en la transformación digital

Otro de los cambios que durante la pandemia, han tenido que enfrentar las micropymes ha sido el de la transformación digital; ante lo cual, muchas empresas para mantenerse en el mercado han tenido que acelerar el proceso de transformación digital y saber adaptarse.

d) Disrupción de las cadenas de valor en la producción

Para Leska y Casaburi (2020) una cadena de valor global consiste básicamente en la forma de producir en la que los diferentes eslabones en la elaboración de un producto, desde el diseño, pasando por el ensamblaje y hasta la comercialización, van sumando valor agregado y no se realizan en un solo territorio o país; señalando como ejemplo que, un panel solar puede diseñarse en Europa y fabricarse en América Latina con materia prima de Asia.

El saber gerencial para la innovación en las micropymes Argentinas

Podemos hacer la afirmación que el Saber Gerencial de los líderes en

las Micropymes Argentinas, se encuentra impregnado de la práctica que enmarca el saber, sostenido desde y por la experiencia; en donde, estas experiencias conforman un valioso saber aunado a la reflexión y aprehensión sentiente de la realidad; todo esto evidenciado y manifestado a través del discurso de los informantes; tal y como lo argumenta Zubiri (1989), y Foucault (1969); en donde, la interacción de las vivencias, costumbres, prácticas, experiencias, la aprehensión sentiente de la realidad y las interpretaciones que se hacen de ella marcan el proceso de su construcción, transformación y actualización de los saberes.

Se evidencia en el discurso del gerente, prácticas y elementos discursivos que guardan similitud a la concepción de las teorías enunciadas en la presente investigación; lo que permite afirmar que el saber gerencial de los gerentes no se encuentra alejado de la concepción de los referentes teóricos usados como basamento filosófico en la presente investigación; dando a conocer a través de sus expresiones las características y concepción del saber gerencial para la innovación con argumentos basados en las prácticas e interacciones cotidianas; mostrando el saber gerencial en las Micropymes Argentinas; en donde, se evidencia el saber gerencial; no obstante, se percibe que no reconocen o no se han dado cuenta del proceso de construcción y de formación de saberes a través de las prácticas gerenciales, llevadas a cabo, haciendo falta reconocer su propia praxis gerencial innovadora lo que les ha permitido transitar de manera exitosa en algunos casos por situaciones novedosas y de grandes cambios , siendo el saber gerencial de los gerentes los protagonistas de esos cambios y transformaciones que se vienen gestando en los últimos años.

Factores que inciden en la obtención de saberes gerenciales que permiten desarrollar competencias innovadoras en las micropymes argentinas: Algunos hallazgos

Al respecto, se reflexiona que dentro de lo recopilado y observado se establece una categoría denominada Factores de Incidencia en el Desarrollo de Competencias Innovadoras, a fin de develar según los registros de los informantes, qué factores inciden en la obtención de los saberes gerenciales que permiten desarrollar competencias innovadoras; para tal fin, se pudo observar los siguientes registros, en cuanto a los códigos que emergieron según la información develada por los informantes:

En este sentido, dentro del contexto de estudio de la investigación, se pudo evidenciar el código Creatividad; la cual presenta un enraizamiento de

15 y una densidad de 16, lo que lleva a pensar que es un foco importante de atención en el presente estudio.

Por lo que, se evidenció que los informantes de las micropymes durante la pandemia del COVID-19 tuvieron que reinventarse, aplicando mucha creatividad; orientada a establecer nuevas formas de gestión, aunado al liderazgo a distancia que fue un punto novedoso en la gestión empresarial; así como también, nuevos puntos de comercialización, puntos de entrega, modificaciones en los procesos; entre otros.

Esto es perceptible en la forma de pensar y en las respuestas de los informantes; en donde, a través de las voces se identificaron tal y como se muestra en la siguiente marcación; no obstante, debido a la cantidad de citas que emergieron; se va a proceder a incluir algunas de las mismas:

Siguiendo en este mismo orden de ideas, se puede reflexionar sobre la importancia de los códigos generados durante los registros de los informantes; ante lo cual, se puede develar que los factores, mencionados en éste apartado; tales como, tecnología, pensamiento sistémico, creatividad, tolerancia al fracaso, análisis del mercado, compartir los saberes, las experiencias, el saber hacer; entre otros, favorece la gestión de innovación dentro de las organizaciones.

Es de resaltar que, la pandemia ha causado cambios significativos en la gestión interna organizacional; tales como, en el aspecto laboral, la implementación del home office, el modelo híbrido, reuniones en línea y digitalización de procesos; entre otros. Ante lo cual, los líderes han tenido que adaptarse al trabajo remoto, implementando estrategias de adaptación al cambio; entre ellas, se pueden destacar el liderazgo híbrido, flexible y empático, siendo un cambio y una novedad en algunos de los informantes.

Es así como, se ha implementado en las micropymes un nuevo modelo de liderazgo basado en la confianza promoviendo un buen ambiente laboral.

Dentro de las prácticas en el saber gerencial que inciden en la obtención de competencias innovadoras, se llevan a cabo evaluaciones individuales y se asignan tareas según las habilidades de los colaboradores; por otro lado, se realizan reuniones de seguimiento y se supervisan las tareas para cumplir metas; así como también, se fomenta el liderazgo horizontal y la participación de todos los miembros del equipo; también se implementan evaluaciones de desempeño y se promueve el bienestar con actividades recreativas y apoyo psicológico ante situaciones que así lo requieran destacando el bienestar social y apoyo socio emocional a los colaboradores, sobre todo, durante la pan-

demia; adicional, se analiza el mercado y se establecen estrategias de comercialización, todo basado en un pensamiento sistémico y visión sistémica del entorno y sus variables.

Ahora bien, se pudo evidenciar la presencia de competencia desleal, la fuga de talentos en el sector de las Tics, la disruptión en el mercado laboral y de los sistemas de comercialización de los proveedores internacionales; afectando en algunos casos la reposición de forma inmediata de los productos y servicios. Es así como, la planificación y la comunicación constante son fundamentales, junto con la innovación y la adaptación de nuevos procesos de comercialización en las ventas, servicio postventa; valor agregado a los productos y servicios; entre otros.

Por otro lado, se resalta que, en el ámbito de la innovación, se mencionan algunos puntos clave, como entender las necesidades del mercado objetivo, evaluar la capacidad de producción, buscar proveedores adecuados y adaptarse a la transformación digital. Además, se enfatiza que el conocimiento se adquiere a través de la comprensión, observación y reflexión, así como a través de la formación académica y la experiencia laboral; destacando la importancia de adquirir y aplicar conocimientos y saberes en la vida cotidiana y en el ámbito empresarial para adaptarse a los cambios y satisfacer las necesidades de los clientes.

Conforme a ello, en las micropymes se han aplicado estrategias de adaptación y se ha tomado en cuenta la comprensión y entendimiento de la realidad a partir de las experiencias personales y la formación académica, siendo fundamentales el trabajo en equipo y la comunicación para superar los desafíos; destacando en algunos casos, la importancia de la intuición y el sexto sentido en el proceso de toma de decisiones.

Es así como, cada persona tiene su propio saber, influenciado por su personalidad y contexto, formándose éste, mediante la conexión entre la teoría y la práctica; resaltando que, el saber implica captar la realidad, hacerla propia y aplicarla adecuadamente en diferentes situaciones.

Ante lo cual, desde el punto de vista de la Dirección, el líder de las micropymes estudiadas, establecen metas individuales, evaluando regularmente el desempeño de los empleados; brindando oportunidades de crecimiento y capacitación para que puedan mejorar sus habilidades y contribuir de manera más efectiva al equipo. Basando el enfoque del liderazgo en la confianza, fomentando la escucha activa y la participación de los empleados en la toma de decisiones; utilizando indicadores de gestión y evaluaciones semestrales para monitorear el desempeño de la empresa y establecer áreas de

mejora; promoviendo la innovación, premiando los resultados creativos y estableciendo grupos de trabajo colaborativos; resaltando en los hallazgos un liderazgo que se preocupa por el bienestar y la motivación de los colaboradores promoviendo un ambiente de trabajo positivo y propicio para el crecimiento personal y profesional.

En este mismo orden de ideas, se evidencia un enfoque basado en el Monitoreo y Control de las operaciones en cada área de la empresa, fijando metas para el logro de los objetivos organizacionales y supervisando las actividades y la aplicación de la corrección de los errores; a su vez, se evidencia el uso de los indicadores de gestión, optimizando los recursos y manteniendo el control. La comunicación, motivación y capacitación del personal son fundamentales. Se establecen metas organizacionales, se supervisan y monitorean constantemente las actividades. Se implementan estrategias de evaluación de desempeño y control. La planificación, seguimiento, supervisión y control son clave para el éxito. Se seleccionan y organizan tareas de acuerdo a habilidades y experiencia. Además, se adaptan a los cambios y buscan nuevas formas de llegar al mercado, siendo fundamentales, la creatividad, trabajo en equipo y mejora continua de la microempresa.

Conforme a lo anterior, los líderes de las micropymes, se organizan asignando tareas según las habilidades y experiencia de cada empleado, fomentando el trabajo en equipo y la comunicación entre departamentos. Durante la pandemia, se implementaron medidas para adaptarse a la situación y se destaca la importancia de la flexibilidad y el compromiso de los colaboradores.

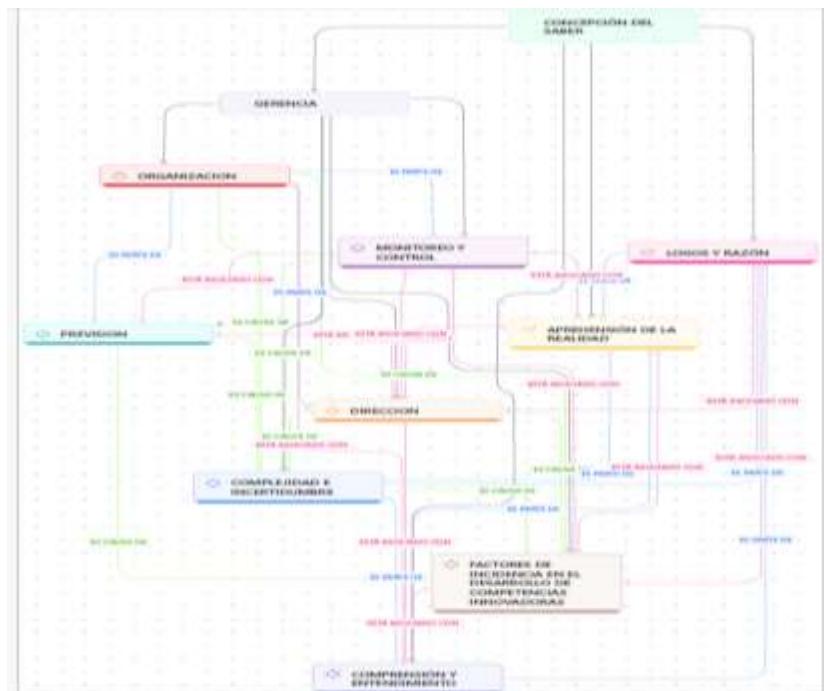
A su vez, los líderes en las Micropymes, han implementado estrategias de estudio de mercado, adaptación a las tendencias y necesidades de los consumidores, establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores, implementación de estrategias administrativas y financieras, búsqueda de nuevas formas de comercialización como las ventas en línea, desarrollo de nuevos productos y servicios, fortalecimiento de la transformación digital, establecimiento de metas organizacionales, planificación con cronogramas de actividades, coordinación del trabajo de los colaboradores, identificación de riesgos, establecimiento de redes de comunicación internas y externas, impulso del comercio electrónico, adaptación de los planes de trabajo a las necesidades del mercado, supervisión y seguimiento frecuentes, utilización de herramientas tecnológicas, análisis del mercado y del entorno, liderazgo, cultura innovadora, comprensión de las necesidades del consumidor, coordinación del trabajo de los colaboradores, aplicación de conocimientos en áreas como planeación estratégica, control de gestión económico-financiera, gestión de

calidad, planificación estratégica e ingeniería, capacitación de los colaboradores, atención a los cambios en el mercado y nuevos protocolos de seguridad e higiene, adaptabilidad y resolución de problemas sobre la marcha.

Siguiendo con este razonamiento, en contextos complejos, es importante tener habilidades para adaptarse y colaborar en equipo, analizar el entorno, aprehender la realidad, comprenderla, sentir la situación dentro de un proceso de intelección sentiente, discernir en un estado de aprehensión del momento, a fin de tomar decisiones acordes a la situación y establecer objetivos, los cuales, son fundamentales para enfrentar adversidades; teniendo una filosofía organizacional orientada a resultados.

A continuación, se destaca la Red Semántica, vinculando los factores de incidencia en el desarrollo de competencias innovadoras:

Gráfico N° 12. Red Semántica del saber gerencial y su incidencia en el desarrollo de competencias innovadoras



Fuente: González, M. Elaboración propia (2024).

Conforme a ello, se destaca que la creatividad, el trabajo en equipo y el aprendizaje organizacional son fomentados; la comunicación interna se realiza a través de reuniones y comunicados oficiales; se implementan sistemas de incentivos para motivar la innovación y el logro de metas; también se han realizado cambios para adaptarse a la situación actual, como el teletrabajo y la transformación digital.

Es así como, los factores clave para la innovación en una empresa incluyen contar con personal calificado, una estrategia de marketing efectiva, la tecnología adecuada, alianzas estratégicas, planificación, creatividad, comunicación, motivación y aprendizaje organizacional. Durante la pandemia del COVID-19, las empresas han tenido que reinventarse, aplicando la transformación digital, buscando nuevas soluciones y adaptándose a los cambios del mercado. Además, la creatividad, el trabajo en equipo y la comunicación son fundamentales en este proceso. No obstante, los cambios se han manejado con incertidumbre, creatividad y trabajo en equipo, destacando que, se han aplicado conocimientos en comercio exterior, planificación estratégica y gestión organizacional; siendo necesarios la inversión en tecnología y la adaptación a los cambios culturales, los nuevos hábitos y políticas, siendo estratégico contra con una visión sistémica y creativa para llevar a cabo proyectos.

En virtud de ello, los líderes de las Micropymes han tenido que adaptarse y realizar cambios en diferentes aspectos debido a la pandemia del COVID-19; estos cambios van desde la cuantificación de la demanda de mercado y el mercado potencial, hasta la mejora de los productos o servicios y la modificación de los procesos tecnológicos; así como, también la incorporación de nuevos proveedores locales, adicional, en algunas Micropymes, han implementado una estrategia de soporte llamada "Mesa de Ayuda", a fin de brindar soporte de atención a los colaboradores al momento de trabajar desde casa; además, se implementan estrategias de evaluación del mercado en forma constante, estableciendo de igual manera, modificaciones en la estructura organizacional, motivado a las exigencias de la realidad, ampliando los servicios de atención al cliente, se ha reestructurado el área de recursos humanos y se han realizado cursos de capacitación para los colaboradores.

Cabe destacar que, durante la pandemia, la situación fue complicada, logrando adaptarse a través de la comunicación, la flexibilidad y la toma ágil de decisiones; siendo una de las estrategias más innovadora el trasladar la oficina a los hogares de los colaboradores, implementando la transformación digital, capacitaciones y herramientas tecnológicas. La empatía, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia son fundamentales en la empresa. También se han establecido prácticas de planeamiento y control de operaciones, así

como incentivos económicos para fomentar la innovación. La buena relación laboral, la resolución de conflictos y el cumplimiento de objetivos han sido clave en el éxito. Además, mencionan la importancia de mantenerse actualizados con el mercado, las tendencias y la competencia, y aprovechar la crisis para impulsar nuevas estrategias. Se destaca la necesidad de mantener una planificación constante, la comunicación efectiva y la motivación del equipo.

Es por ello que, la creatividad, la capacitación y la adaptabilidad son importantes para el crecimiento; la estructura organizacional se basa en la responsabilidad y jerarquía; es fundamental tener una visión sistémica y estar abiertos a los cambios; el conocimiento adquirido es valioso para tomar decisiones; se asignan tareas considerando la experiencia y habilidades; se implementan prácticas innovadoras y se otorgan incentivos económicos para motivar al personal. Ante lo cual, los líderes han adoptado diferentes estrategias para enfrentar la situación vivida durante la pandemia del COVID-19; como la capacitación virtual, el trabajo desde casa, el uso de herramientas digitales y la reorganización de procesos. Adicional, se realizaron cambios en las estrategias de mercadeo y se han implementado modalidades de entrega a domicilio; puesto énfasis en la motivación y capacitación del personal, así como en el crecimiento dentro de la empresa; es así como, a pesar de los desafíos, la transformación digital ha sido clave en todas las áreas de la empresa.

Se busca una visión sistémica de los procesos y se considera la estructura organizacional, la filosofía de negocios y la experiencia previa de cada miembro del equipo, aplicando prácticas de innovación como la tolerancia al fracaso, el trabajo colaborativo responsable y la experimentación, destacando la importancia de establecer objetivos, creando un plan de acción con cronogramas y recursos.

En el contexto de la pandemia, se impulsó el comercio electrónico y se implementaron nuevas herramientas y procesos organizados. Se identifican responsables, se implementan incentivos económicos y se brinda capacitación y desarrollo personal. En cuanto a los grupos de trabajo, se conforman de manera disciplinada para fomentar propuestas y creatividad, y se implementan pagos por resultados innovadores; contribuyendo a crear un clima motivacional entre los colaboradores.

Se destaca que, la experiencia, aprendizajes y habilidades de otros trabajos son fundamentales para establecer estrategias en situaciones inesperadas; siendo importante contar con un capital humano motivado y fortalecido, y establecer sistemas de incentivos para fomentar la innovación. Analizar constantemente el mercado externo permite anticipar tendencias y adelantarse

a los cambios. La conformación de grupos de trabajo y el establecimiento de alianzas estratégicas contribuyen al desarrollo de nuevas propuestas y un nuevo modelo gerencial.

En las Micropymes, han tenido que reinventarse debido a la pandemia. Implementadas estrategias de transformación digital, cambios organizacionales y nuevas estrategias comerciales. También han tenido que realizar inversiones en nuevas tecnologías y reingeniería de procesos. Se han adaptado a los cambios de hábitos y consumo promovidos por la pandemia y han tomado medidas de seguridad e higiene. Se ha fomentado la innovación y se han implementado incentivos económicos para motivar a los colaboradores. Además, han mantenido el contacto con los clientes, realizado campañas y actividades recreativas en línea, y continuado con la formación y capacitación de los colaboradores; también han realizado modificaciones en los productos y servicios para ofrecer mejores precios y calidad.

Durante este tiempo, se ha aplicado conocimientos de análisis de mercado y planificación; ya que, es importante conocer la economía y regulaciones de cada país, así como la digitalización de procesos y el manejo del talento humano. La planificación es fundamental, al igual que mantener buenas relaciones interpersonales y motivar al equipo. Durante la pandemia, se impulsó el comercio electrónico y se establecieron objetivos semanales y de innovación. También se brindó capacitación y charlas de motivación al personal.

Los líderes destacaron la importancia de la innovación, resaltando dentro de sus saberes la aplicación de prácticas gerenciales; tales como, la tolerancia al fracaso, el trabajo colaborativo responsable y la experimentación; entre otros. También se realizan reuniones periódicas para revisar metas y corregir desviaciones de los colaboradores para alcanzar los objetivos. Se valora la comunicación, la colaboración y la inclusión en el equipo de trabajo; enfocándose en la planificación y la flexibilidad; a fin de adaptarse a los cambios y lograr resultados positivos.

Se evidenció que, el trabajo desde casa; la transformación digital y el cambio del liderazgo fue lo más significativo durante la pandemia, lo que requirió adaptarse a cambios operativos y de soporte. Hubo transformaciones digitales en los procesos de los departamentos y las ventas en línea; entre otros. También se rediseñó la infraestructura de la empresa para mantener la distancia y se implementó reingeniería en la distribución y logística de productos y servicios. El Home Office supuso un cambio organizacional y gerencial importante. La transformación digital se convirtió en protagonista en el modelo de negocio.

Conclusiones

Se presentan las conclusiones evidenciadas en los registros de las entrevistas realizadas, que se derivaron en consideración al propósito planteado develar que factores contextualizan e inciden en la obtención de saberes gerenciales que permiten desarrollar competencias innovadoras en las micropymes argentinas, se enunciaron las siguientes conclusiones:

❖ Se puede develar que los factores, mencionados en éste apartado; tales como, tecnología, pensamiento sistémico, creatividad, tolerancia al fracaso, análisis del mercado, Motivación, Reingeniería de los procesos, Uso de Tecnologías de Comunicación e Información, Formación y capacitación profesional, Comunicación, Desarrollo de Procesos Estratégicos, Empatía, Relaciones Interpersonales, compartir los saberes en el proceso, las experiencias, tolerancia al fracaso, Habilidades y competencias, el saber hacer; entre otros, contextualizan e inciden en la obtención de saberes gerenciales que permiten desarrollar competencias innovadoras en las Micropymes argentinas; favoreciendo la gestión de innovación dentro de las organizaciones.

❖ Es de resaltar que, el saber gerencial se concibe importante para la innovación en ambientes complejos; ya que, centra sus planes de acción en la construcción de saberes , sobre todo en ambientes innovadores, con alto sentido de creatividad e integración, en organizaciones vivientes y dinámicas, aprehendiendo la realidad y la empresa como un ser viviente y dinámico, flexible, ante lo cual, los líderes enfocan sus esfuerzos y estrategias en abrir códigos de conocimientos , innovación tecnológica, la transformación digital, la gestión del cambio a nivel organizacional y cultural, con un capital humano acorde a las exigencias que el entorno y el sistema económico demanda.

❖ Por consiguiente, se reveló que los factores; tales como, tecnología, pensamiento sistémico, creatividad, tolerancia al fracaso, análisis del mercado, compartir los saberes, las experiencias, el saber hacer; entre otros, favorece la gestión de innovación dentro de las organizaciones.

❖ En este sentido, la pandemia ha causado cambios significativos en la gestión interna organizacional; tales como, en el aspecto laboral, la implementación del home office, el modelo híbrido, reuniones en línea y digitalización de procesos; entre otros. Ante lo cual, los líderes han tenido que adaptarse al trabajo remoto, implementando estrategias de adaptación al cambio; entre ellas, se pueden destacar el liderazgo híbrido, flexible y empático, siendo un cambio y una novedad en algunos de los informantes.

❖ Por lo tanto, se evidenció que, el trabajo desde casa; la transformación digital y el cambio del liderazgo fue lo más significativo durante la pandemia, lo que requirió adaptarse a cambios operativos y de soporte. Hubo transformaciones digitales en los procesos de los departamentos y las ventas en línea; entre otros. También se rediseñó la infraestructura de la empresa para mantener la distancia y se implementó reingeniería en la distribución y logística de productos y servicios. El Home Office supuso un cambio organizacional y gerencial importante. La transformación digital se convirtió en protagonista en el modelo de negocio.

Las micropymes argentinas, se enfrentan a constantes desafíos que afectan sus formas de gerencia y su desarrollo empresarial, que les permite acumular saberes y prácticas que pueden o no fortalecer su entorno interno. Conforme a ello, los gerentes aplicaron sus saberes gerenciales, realizaron reingeniería en los procesos de gestión, rediseñaron los servicios postventa, las entregas de los productos y servicios, los canales de comercialización, las ventas de los productos y servicios; entre otros; es por ello que, implementaron cambios en los procesos y procedimientos con el fin de adaptarse a las nuevas exigencias que la realidad demandaba; en las tendencias del mercado, de los usuarios, clientes, proveedores, colaboradores, instituciones gubernamentales; todo esto, enmarcados en un sistema económico dinámico y complejo ; aplicando para ello una planificación bajo escenarios dinámicos adaptados a las exigencia del entorno con metodologías ágiles para resolver situaciones imprevistas en las Micropymes; con una visión sistemática promoviendo la competitividad; la innovación y la transformación gerencial fomentando nuevos avances gerenciales con una cultura organizacional innovadora y pensamiento sistémico; a fin de cumplir con los objetivos organizaciones.

Referencias bibliográficas

- Alaimo, Verónica; Alarcón, Valente; Hernández José Pablo; Kaplan, David y Novella, Rafael (2020). **¿Cómo expandir el teletrabajo en América Latina y el Caribe?** BID. <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/como-expandir-el-teletrabajo-en-america-latina-y-elcaribe/>
- Drucker, Peter (2002). **The discipline of innovation [La disciplina de la innovación].** En: **Harvard Business Review**, Vol. 63, p. 95-103.
- _____ (1992). **Managing for the future. The 1990 and Beyond.** Truman Tallet Books, New York.
- _____ (1954). **La Sociedad del conocimiento.** P.14.

- _____ (1994). **The Economist salvationist**, 1st October 1994, pág. 79.
- _____ (1995). **Post-capitalist Society, capítulo 12, o Managing in a Time of Great Change**, Truman Talley Books/Dutton, New York, 1995.
- Foucault, Michel (1969). **La arqueología del saber**. Versión traducida por Garzón del Camino, A. (2003). Disponible en: <http://ceiphistorica.com/wp-content/uploads/2016/01/mfarq.pdf>
- Leska, Ana y Casaburi, Gabriel (2020). **Problemas en la fàbrica: COVID-19, un cisne negro para las cadenas de valor**. <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/covid-19-un-cisne-negro-para-las-cadenas-de-valor/>
- Lovera Aguilar, María Isabel (2009). **La organización creadora de conocimiento: una perspectiva teórica** Omnia, vol. 15, núm. 2, mayo-agosto, 2009, pp. 178-193 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.
- Manrique Tisnés, Horacio (2008). **Saber y Conocimiento: Una aproximación plural** Acta Colombiana de Psicología, vol. 11, núm. 2, diciembre, 2008, pp. 89-100 Universidad Católica de Colombia Bogotá, Colombia.
- Méndez, Guido (2014). **Fenomenología Hermenéutica en Paul Ricouer. Una integración para el abordaje de lo real**. Revista Gaceta de Pedagogía, N° 33- Año 2014. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Caracas. Venezuela.
- Mejía Rocha, Mónica Isabel y Colín-Salgado, Mónica (2013). **Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones**. Revista Trilogía N° 9/ISSN 2145-4426/Julio-Diciembre/2013/pp.25-35. [file:///C:/Users/gonza/Downloads/Dialnet-GestionDeConocimientoYSuImportanciaEnLasOrganizaci-4521396%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/gonza/Downloads/Dialnet-GestionDeConocimientoYSuImportanciaEnLasOrganizaci-4521396%20(1).pdf)
- Meléndez Sánchez, Larry Heberto (2016). **Estrategias Para La Gestión Del Conocimiento En La Industria De La Construcción En San Andrés Isla**, Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de: Magister En Administración De Empresas Director PhD.: Carlos Eduardo Marulanda Echeverry. Universidad Nacional De Colombia Facultad De Administración De Empresas Sede Manizales En Convenio Con La Sede Caribe San Andrés Isla, Colombia 2016.
- Morín Edgar (1999). **Los siete saberes necesarios para la educación del futuro**. Unesco, Santillana.

Sveiby, Karl (1997). **The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge based Assets.** USA: San Francisco: Barrett-Kohler Publishers.

Zubiri, Xavier (1981). **Inteligencia Sentiente.** Alianza Editorial Sociedad de Estudios y Publicaciones. Madrid, España.