

El Conocimiento Organizacional, Entre su objetivación y su comprensión

Ana Díez-Gaviria¹
Mónica Henao-Calad²

Resumen

El conocimiento es uno de los fenómenos más estudiado, debatido, explorado y explotado en el contexto organizacional durante las últimas décadas del siglo XX y las primeras décadas del siglo XXI, en tanto fenómeno que está inmerso en la dinámica propia de la organización, ha sido abordado desde múltiples perspectivas y enfoques, dos de estas miradas tienen su base en la concepción desde el punto de la administración o desde los estudios organizacionales.

Desde una mirada instrumental propia de la Economía y la Administración el conocimiento es abordado como un objeto generador de riqueza y ventaja competitiva, y desde una perspectiva un tanto más comprensiva propia de los estudios organizacionales el conocimiento es abordado como un fenómeno humano y social, esta última intenta dar respuestas respecto a su emergencia, a su relación con lo organizacional y lo dota de sentido.

De allí que el presente artículo desde una postura crítico-reflexiva, busca a través de una revisión narrativa de literatura, y con autores seminales mostrar las características del conocimiento, y las tensiones que se dan desde su abordaje en las Teorías Administrativas y en los Estudios Organizacionales, marco desde el cual

¹ Magister en Gerencia de Innovación y el conocimiento de EAFIT. Estudiante de Doctorado (PhD.) en administración de EAFIT. Profesional de las ciencias sociales y humanas, especialista en docencia investigativa universitaria de la Universidad Católica Luis Amigó, Medellín. adiezga@eafit.edu.co

² Doctora (PhD.) en Ingeniería de la Programación e Inteligencia Artificial de la Universidad Politécnica de Valencia, España (tesis sobresaliente *Magna Cum Lauden*). Magíster (M.Sc.) en Gestión de Tecnología de la Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín. Ingeniera de Sistemas de la Universidad EAFIT, Medellín. mhenao@eafit.edu.co

este puede ser entendido como objeto, como proceso dinámico o como creación humana y social.

Finalmente, con base en estas posturas, se plantea un argumento que permite establecer algunas condiciones propias del conocimiento en el contexto organizacional, y que, en medida alguna, contribuya con la toma de decisiones sobre su abordaje tanto en el contexto de las organizaciones como en la academia.

Palabras clave: conocimiento organizacional, Objeto, Proceso, Racionalidad instrumental.

Abstract

Knowledge is one of the phenomena most studied, debated, explored and exploited in the organizational context during the last decades of the 20th century and the first decades of the 21st century. As a phenomenon that is immersed in the dynamics of the organization, it has been approached from multiple perspectives; two of these views are based either on the conception from the point of Administration or from Organizational Studies.

From an instrumental perspective, typical from the Economy and Administration, knowledge is approached as an object that generates wealth and competitive advantage, and from a more comprehensive perspective, like the one of Organizational Studies, knowledge is approached as a human and social phenomenon. The last one tries to give answers regarding its emergence, its relationship with the organization and gives meaning to it.

Hence, the present article from a critical-reflective position, seeks through a narrative review of literature and seminal authors to show the characteristics of knowledge, and the tensions that arise from its approach in Administrative Theories and Organizational Studies, framework that understand it as an object, as a dynamic process or as a human and social creation.

Finally, based on these positions, the goal is to raise an argument that allows establishing some conditions of knowledge in the organizational context, that in any way, contribute to make decisions about its approach both in the context of organizations as in the Academy.

Keywords: Organizational knowledge, Object, Process, Instrumental rationality

Introducción

El conocimiento, en tanto fenómeno humano y social, ha sido una de las categorías más abordadas a nivel investigativo y de la cual se han ocupado tradicionalmente la epistemología, la gnoseología, la psicología y la pedagogía, entre otras teorías y disciplinas, precisamente por ser un fenómeno complejo, diverso y propio de las relaciones sociales y humanas, ha sido ampliamente discutido en lo que respecta a sus características ontológicas y praxeológicas, discusiones que han contribuido a su delimitación y clasificación. Una de esas clasificaciones es el conocimiento organizacional, del cual se ocupará este artículo. Es preciso hacer esta claridad, ya que, aunque la distinción de conocimiento organizacional parece ser un asunto obvio, en las discusiones cotidianas e incluso en el ámbito académico no parece estar tan claro, y en oportunidades se aborda de manera ligera sin mucha precisión conceptual confundiendo incluso con conocimiento científico, popular o filosófico entre otros tipos de conocimiento.

Ahora bien, antes de abordar el conocimiento organizacional, es preciso ubicar dicho fenómeno en un contexto, la organización, la cual también resulta ser una categoría ampliamente abordada y desarrollada por los académicos, en lo que se podrían encontrar tres momentos históricos o tres maneras de abordarla: 1) desde los comienzos de la administración con autores seminales como Taylor, Fayol, Mayo y Weber en los que la naciente Teoría de la Administración pensó la organización como una entidad previsible, medible, exacta, observable bajo parámetros científicos aplicados al negocio; 2) Posteriormente a finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI, la Teoría de la Organización busca proporcionar una especie de conciencia teórica de la administración y aborda la organización de manera descriptiva ocupándose tanto de sus componentes, apariencia (formas, configuraciones) elementos estructurales como de las dinámicas sociales; y 3) finalmente, los Estudios Organizacionales comienzan a entender la organización como colectividades que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua con elementos que las caracterizan y las hacen distintivas.

En este sentido, Hall (1999) explica que la organización “es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las

actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad” (Hall, 1996, p. 33). En un sentido más amplio, Para Mary Jo Hatch, la organización puede ser entendida: a) como una entidad, es decir como un arreglo de cosas, personas, ideas, y/o actividades; o, b) como el acto de organizar, es decir un logro en curso o un proceso (Hatch, 1997).

En dicho contexto organizacional que es complejo, diverso, cambiante y socialmente construido, se crea el conocimiento organizacional, concebido por Davenport y Prusak (1998) como “una mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual, saber-hacer y modelos mentales que provee un marco de trabajo para evaluar e incorporar nuevas experiencias” (Davenport & Prusak, 1998). Esta mezcla se origina y opera en la mente de los seres humanos, mientras que en la organización se incrusta en las rutinas, procedimientos, prácticas y normas. Esto tiene sentido porque posibilita marcos de acción y toma de decisiones.

Al abordar la organización como un espacio difuso y al conocimiento organizacional como un fenómeno igualmente difuso que hace parte de la dinámica cambiante de la organización, emergen aspectos que requieren ampliar la reflexión respecto a la distinción entre la perspectiva de la Teoría Administrativa y la perspectiva de los Estudios Organizacionales, estableciendo las tensiones que se dan entre una y otra frente a dicho fenómeno. Por ejemplo, en la primera se tiene una mirada objetivante del conocimiento, en la que se entiende como “la cosificación del mundo natural y social mediante la ciencia moderna” (Leyva, 2005, p. 29), lo que implica también la objetivación del ser humano en tanto todo conocimiento en la organización es creado, poseído y mediado por él, lo cual a la luz de la Economía y la Administración interesa en tanto pueda ser dominado. Mientras que en la segunda, una perspectiva un tanto más comprensiva de los fenómenos sociales y humanos, el conocimiento es abordado tanto como proceso dinámico y como creación humana y social en aras de ser comprendido para un abordaje más integrador y orientado a la transformación social.

El presente artículo busca mediante una reflexión crítica mostrar las diversas características del conocimiento y las tensiones que se pueden generar frente a su comprensión. Está estructurado así: primero se presenta una aproximación conceptual desde tres perspectivas: la primera muestra el contraste entre la Teoría Administrativa y los Estudios Organizacionales, la segunda presenta la objetivación del conocimiento organizacional y la tercera presenta la comprensión del conocimiento organizacional como proceso dinámico y como creación humana y

social; posteriormente se realizan algunos planteamientos críticos del conocimiento organizacional con base en los conceptos desarrollados, y por último se presentan unas reflexiones finales.

Aproximaciones conceptuales al conocimiento desde la Teoría Administrativa y los Estudios Organizacionales

Los fenómenos organizacionales, entre los que se encuentra el conocimiento, pueden ser abordados desde diferentes perspectivas teóricas. En este apartado se abordan dos de ellas, desde la Teoría Administrativa y desde los Estudios Organizacionales, en primera instancia para mostrar sus características epistemológicas desde las cuales se construye una postura frente al conocimiento organizacional, y posteriormente para presentar sobre dichas diferencias algunas formas diversas de caracterizar el conocimiento: como objeto que cobra importancia en tanto es susceptible de ser explotado, comercializado y puesto al servicio de la rentabilidad económica; o, como proceso y como creación humana y social, cuya importancia radica en su aprovechamiento como generador de valor y de capacidades para la transformación social.

El contraste entre la Teoría Administrativa y los Estudios Organizacionales

En Ocampo-Salazar, Gentilin y Gonzales-Miranda (2016), se explica que “la Teoría Administrativa se inscribe en una orientación de tipo prescriptivo, porque busca la aplicación de los conceptos y métodos para alcanzar productividad y eficacia, con una clara tendencia a universalizar sus resultados. En dicha aproximación las investigaciones en las organizaciones centran su atención en las actividades administrativas y en las funciones, a la vez que estructuran la base material para su estudio, al considerarlas un objeto productivo moderno centrado en la rentabilidad y en la producción” (Ocampo-Salazar, Gentilin, & Gonzales-Miranda, 2016, p.19), lo que a la vez sustenta prácticas de dominación y control para la estandarización y la objetivación.

Así, la idea de conocimiento en la perspectiva de la Teoría Administrativa, deviene en gran medida de una visión económica para alcanzar la eficacia, desde la cual el conocimiento organizacional se asume como un factor de producción, al mismo nivel de los factores clásicos, tierra, capital y trabajo (Rivas-Montoya & Ponce-Sagredo,

2015). Desde este punto de vista el conocimiento humano por excelencia, ha sido objetivado por “el negocio” para administrarlo, instrumentalizarlo y usarlo en su beneficio, en lo que se ha denominado la gestión del conocimiento.

En contraste, los Estudios Organizacionales se inscriben en una orientación de tipo cualitativo, interpretativista, fenomenológica que concierne al entendimiento del comportamiento humano en la organización y no necesariamente a la eficiencia. Los Estudios Organizacionales buscan construir conocimiento respecto al contexto organizacional mediante acciones que permiten reinterpretar, entender y comprender los fenómenos sociales propios de la organización (Ocampo-Salazar et al., 2016) a fin de hacer aportes que contribuyan con la transformación y el desarrollo social en contexto.

Teniendo en cuenta que la perspectiva organizacional es aquella con la que se ordena y se le da sentido a la organización y/o lo organizado, el conocimiento organizacional es uno de los fenómenos que es abordado como parte de “eso” organizado, de manera tal que puede ser procesado en sucesivas y simultáneas asimilaciones y acomodaciones con los esquemas organizacionales y cognitivos (De la Rosa, 2013). En esta misma línea, De la Rosa Albuquerque, Montoya Flores y Pomar Fernández (2011) explican que las organizaciones son espacios difusos, cambiantes, estructurados y estructurantes, en donde los individuos realizan diversos procesos con mayor o menor grado de ambigüedad e incertidumbre (de la Rosa, Montoya, & Pomar, 2011). Así, el conocimiento organizacional, es un fenómeno que puede llegar a ser difuso dadas sus características históricas, sociales, contextuales y por supuesto humanas, de manera general. Este conocimiento es entendido como un fenómeno multidimensional intrínseco a los sujetos, subjetivo, complejo, dinámico, cambiante y contextuado, se construye en la experiencia misma de cada ser, se hace cuerpo, lenguaje y dominio (Henao-Calad, Uribe, & Diez-Gaviria, 2016) y en esta medida, difícil de controlar, codificar y estandarizar como se esperarían en la perspectiva de la Teoría Administrativa.

Como se ha mostrado hasta ahora, estos dos puntos de vista, la Teoría Administrativa y los Estudios Organizacionales, inciden fundamentalmente en la manera como los fenómenos organizacionales son abordados. Para el caso del conocimiento organizacional, en la primera es abordado como un objeto propio de la Administración susceptible de ser gestionado como recurso en un sentido pragmático e instrumental; y en la segunda como un proceso social dinámico que ha de ser analizado y comprendido en relación con los seres humanos y los demás

elementos internos y externos del contexto organizacional; o como una creación humana y social que emerge en las prácticas colectivas. A continuación se profundiza en estas características particulares.

La perspectiva objetivamente del conocimiento organizacional

Tal como se mencionó antes y de acuerdo con el propósito de mostrar las diferentes características del conocimiento organizacional desde la Teoría Administrativa y los Estudios organizacionales, a continuación, se explica el primer enfoque, el conocimiento como objeto.

Si se tiene en cuenta que la Administración es un campo que ha emergido teórica, conceptual y metodológicamente desde diversas disciplinas como la ingeniería, la sociología, la psicología, la economía y las matemáticas, entonces, la organización y sus componentes en tanto entidad, también son abordados desde estas miradas pragmáticas e instrumentales. Un ejemplo de ello son algunas corrientes del conocimiento organizacional a las que les interesa el fenómeno desde la codificación, la instrumentalización y explotación del conocimiento como activos que integra el capital intelectual organizacional.

Desde una perspectiva económica, la organización es un depósito de conocimiento (Penrose, 1959; Nelson & Winter, 1982) y en consecuencia, el conocimiento resulta ser entendido como el recurso más importante para la generación de valor y ventaja competitiva (Grant, 2002), como una máquina de producción (Marshall, 1890), como factor diferenciador en el mercado y promotor del cambio económico (Hayek, 1945), y como un activo objetivable susceptible de ser gestionado para dar respuesta a la incertidumbre (Spender, 2002). En este sentido (Penrose, 1995) explica que el conocimiento es un recurso único y, cuando es valioso o escaso, produce ventaja competitiva, además, cuando también es inimitable (difícil de replicar) e insustituible (otros recursos no pueden servir a la misma función), entonces la ventaja competitiva es sostenible (Barney, 1991) (Barney, 1991 - citado en Choo & Bontis, 2002).

Bajo la Teoría Administrativa, para alcanzar dicha ventaja competitiva sostenible, la organización, se ve enfrentada a tomar una de tres decisiones: La primera es la mirada centrada en la explotación del conocimiento, lo que implica su codificación para promover su reutilización en múltiples contextos, y para facilitar la

recombinación con otros tipos de conocimiento en la empresa. La segunda es la exploración que conduce a la creación de nuevos conocimientos mediante procesos de gestión, creación o aprendizaje organizacional, para el desarrollo de nuevos productos y servicios. Y la tercera abarca tanto la explotación y exploración a lo que se le conoce como "ambidiestrismo" (Choo & Bontis, 2002), (Zack, 2002), (Bierly & Daly, 2002).

A su vez, Nonaka & Takeuchi, (1995) y Davenport y Prusak (2000), autores considerados como seminales o base de la Gestión del conocimiento, contribuyen con la idea de que el conocimiento debe ser visto como un recurso crítico para la competitividad.

En esta visión pragmática, estos autores subrayan tanto la importancia de representar el conocimiento en forma explícita como el papel que este juega en el desarrollo de la capacidad de la empresa para mejorar el rendimiento del negocio. Algunos investigadores también han tratado de establecer la base de una "nueva teoría de la empresa", donde el conocimiento se convierte en uno de sus componentes principales, asumiendo en cierta medida una postura de anticipación a la incertidumbre y tomando conciencia del entorno actual cada vez más turbulento, caracterizado porque se acrecienta en la toma de decisiones, es el conocimiento del mundo que poseen las personas y la capacidad de aprender, lo que puede hacer una diferencia (Bolisani & Bratianu, 2017), para enfrentar dicha incertidumbre y diferenciarse en el mercado.

Cuando el conocimiento es gestionado de manera deliberada, entonces: genera valor, permite enfrentar la incertidumbre y posibilita la diferenciación; así, la gestión del conocimiento organizacional cobra relevancia en tanto que la supervivencia de la organización, los efectos de la globalización y el envejecimiento de la fuerza de trabajo, se constituyen en factores de riesgo para la obsolescencia y fugas del conocimiento. Para autores como Hansen, Nohria, & Tierney (1999), Jasimuddin (2006), Tzortzaki & Mihiotis (2014), es un hecho indiscutible que las organizaciones compiten sobre la base del conocimiento, ya que los productos y servicios son cada vez más complejos, así que su gestión representa la principal oportunidad para lograr un ahorro sustancial, mejoras significativas en el rendimiento humano, y la ventaja competitiva (Omotayo, 2015).

Desde esta perspectiva de gestión, el conocimiento en la organización es un activo, que hace parte de su capital intelectual. Por tanto, hay una estrecha relación entre



la gestión del conocimiento y la gestión del capital intelectual. La tipología clásica de los activos basados en conocimiento – activos intangibles es: capital humano, capital estructural y capital relacional (incluyendo propiedad intelectual y capital organizacional) (Henao-Calad, Uribe, & Rivera, 2017).

En definitiva, esta perspectiva es objetivante en tanto cosifica el conocimiento como un producto, un bien o un activo, lo que conlleva por un lado, un interés de dominación sobre el mismo conocimiento, y de otro, sobre el sujeto quien lo crea, lo media y lo moviliza en la organización. Así, el sujeto también en medida alguna resulta objetivado en tanto puede ser visto como un medio de producción de los activos de conocimiento. Es decir, el conocimiento y el ser humano no pueden ser separados de manera taxativa, y en esa imposibilidad de separación, desde las Teorías Administrativas, al objetivar el conocimiento se termina objetivando al ser humano, alejándolo de su esencia y humanidad.

La perspectiva comprensiva del conocimiento organizacional

Una mirada más comprensiva del conocimiento como fenómeno organizacional, emerge de los Estudios Organizacionales (EO), los cuales desde su visión hermenéutica buscan entender cuál es el significado del conocimiento en relación con la dinámica organizacional y los seres humanos.

También es importante señalar, que desde los EO el conocimiento en la organización ha sido abordado desde la perspectiva del aprendizaje organizacional. Cyert y March (1963) acuñaron el término aprendizaje organizacional para explicar cómo la organización a partir de sus experiencias aprende y se adapta a un entorno cambiante. Otros autores como Argyris y Schön (1978, 1995; Argyris, 1999) definen el aprendizaje organizacional como un proceso de identificación de errores, corrección y aplicación de nuevas prácticas, es decir, se va creando una mente colectiva en la organización. Para Huber (1991) la organización aprende a través de la adquisición, procesamiento, interpretación, almacenamiento y distribución de conocimiento útil. Todos ellos están de acuerdo en que el producto del aprendizaje es el conocimiento. Así que son los EO los que dotan de sentido al conocimiento en la organización, en lo que respecta a la dinámica organizacional y a los diferentes actores que la componen, principalmente a partir de dos premisas: de un lado al entenderlo como creación humana y social y de otro, al entenderlo como flujo o proceso.

Como creación humana y social.

El conocimiento organizacional, es subjetivo toda vez que se define por las formas en que las personas categorizan, codifican, procesan e imputan significado a sus experiencias (Venzin, von Krogh, & Roos, 1998). En este sentido, la categoría de experiencia es importante, pues, parafraseando al filósofo Jorge Larrosa, la experiencia no es algo que pasa sino “eso que me pasa” y en ese sentido siendo ajena al sujeto no depende de él, supone un acontecimiento que no sucede ante él sino en él, “el lugar de la experiencia soy yo” (Larrosa, 2003). Por tanto, el conocimiento organizacional no puede desprenderse de ese lugar en el que sucede, el sujeto; en tanto experiencia subjetiva emerge de un proceso complejo que involucra factores sociales, situacionales, culturales e institucionales, afectado por diversos elementos sociales, tales como habilidades, orientaciones, intereses, recursos y patrones de interacción social.

Al partir de la premisa, de que todo conocimiento [incluyendo el conocimiento organizacional] es un conocimiento personal, creado por un ser humano en un contexto social, entonces, tiene sentido decir que a todo conocimiento le subyace un conocimiento tácito. El primero en acuñar el concepto de conocimiento tácito fue el filósofo Michael Polanyi, (1958, 1966) al representarlo con su famosa frase “sabemos más de lo que podemos decir”, (p.4). Llama además la atención que a comienzos de su propuesta, Polanyi inicialmente habla de conocimiento personal, posteriormente evoluciona hacia el concepto de conocimiento tácito y lo define como un proceso presente en toda forma de conocimiento que cuenta con dos niveles de conciencia: subsidiaria y focal (Zuckerfeld, 2013). Este conocimiento se basa en una estructura de habilidades que se desarrollan mediante la observación de manera experiencial y aún sin que la persona sea consiente.

En esta misma línea, la perspectiva sociológica explica que el conocimiento tácito se transfiere directamente por contacto personal y cercano, y puede ser relacional, somático (corpóreo) o colectivo (Collins, 2010). Desde la perspectiva humanista, y citando al profesor Omar Aktouf (2000) “en una visión antropológica, en este conocimiento están implícitas unas relaciones sociales determinadas y unas situaciones concretas. En la medida en que el hombre se sienta valorizado en su integridad por esas relaciones sociales y esas situaciones particulares, se generará seguramente una visión compartida que contribuirá a que se logren de mejor manera los propósitos colectivos” (Aktouf, 2000). Desde estas dos perspectivas, y

viéndolo en forma integral, el conocimiento organizacional puede ser entendido como visión compartida, entre personas y grupos en un contexto social.

Como se he argumentado hasta el momento, son los seres humanos quienes de un lado crean conocimiento a través de prácticas sociales con las cuales contribuyen a dar forma a las organizaciones, y de otro lado ellos también se ven permeados por aspectos del nivel organizacional, por ejemplo rutinas, normas, cultura, autoridad y poder. Así, aunque el conocimiento sea creado por los seres humanos, no necesariamente reside solo en ellos ya que la ampliación de dichos conocimientos de una persona hacia los grupos y de grupos a la organización se produce como resultado de las interacciones sociales (Nonaka, 1994; Sabherwal y Sabherwal, 2005 citados en Erden, 2010), a través de artefactos, lenguaje codificado y redes, entre otros.

Esta visión del conocimiento como creación humana y social, se inscribe en un paradigma cognitivista, que, si bien muestra al conocimiento como proceso dinámico, no logra despojarlo por completo de su condición instrumental pragmática, pues finalmente llega a recetas, modelos, técnicas y prescripciones. Es necesario entonces, ahondar un poco más en su comprensión como fenómeno difuso en la organización pues como resultado de interacciones sociales puede ser entendido como un flujo entre los diferentes actores que conforman la organización, y simultáneamente mora en las personas y en el sistema social (Venzin et al., 1998). Se puede decir entonces que dicho conocimiento mora en la mente, el cuerpo y el sistema social; de alguna manera es de las personas, del contexto y del momento histórico, se expande mediante procesos de socialización basados en la experiencia, como se explica en el siguiente apartado.

Como flujo o proceso dinámico

La Teoría de creación de conocimiento organizacional expuesta por Nonaka y Takeuchi (1995), explica cómo se crea el conocimiento en la organización. Para ellos, el conocimiento es una postura, perspectiva o intención particular, es relacional y es una acción humana con significado que depende de contextos específicos (Nonaka & Takeuchi, 1999). En una de las publicaciones más recientes, Nonaka y otros (2018) definen conocimiento como un proceso social dinámico de justificar la creencia personal hacia la verdad, la bondad y la belleza (Nonaka, Nishihara, & Kawada, 2018). Así, que el conocimiento no es un entidad abstracta,

sino más bien, un flujo continuo que depende tanto de la persona como del grupo social.

Los supuestos en los que se basa dicha Teoría para fundamentar cómo es posible la creación de conocimiento organizacional, parten desde una perspectiva epistemológica que explica el nivel de representación del conocimiento, y desde una perspectiva ontológica desde el sujeto cognoscente. Desde el punto de vista epistemológico, el conocimiento se mueve en un continuum entre tácito y explícito. Desde el punto de vista ontológico el conocimiento se encuentra en los niveles individual, grupal, organizacional e interorganizacional (Nonaka & von Krogh, 2009a). En la Teoría se plantea que el conocimiento organizacional se crea cuando el conocimiento pasa de tácito a explícito y viceversa, mediante cuatro operaciones de conversión: Socialización, Externalización, Combinación e Internalización conocidas como el modelo SECI (Nonaka & Takeuchi, 1999). La alternancia del conocimiento entre estas dos dimensiones (epistemológica y ontológica) provoca una espiral de conocimiento que amplifica el conocimiento personal hacia la organización en un contexto de interacción llamado Ba , y que requiere de un líder que posibilite e incentive dichos procesos (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000a). Con todos los elementos antes mencionados se producen unas interacciones entre personas y grupos que dan lugar a una dinámica particular del conocimiento, posibilitando que este se comporte en la organización, como un flujo dinámico.

Por tanto, el conocimiento organizacional en primera instancia es creado por seres humanos y, a raíz de las interacciones entre ellos se comporta como un flujo o proceso. En vez de ser considerado como algo que la gente posee, se sugiere que está mejor considerado como algo que los seres humanos hacen, y en este sentido, es una experiencia de cambio a partir de actividades compartidas (Blackler, 2003) que son en sí mismas estructuras y estructurantes en la organización.

Este flujo o proceso es mediado por los seres humanos, se constituye en un capacidad colectiva y a menudo se incrusta en la organización no sólo en documentos o repositorios, sino también en rutinas, procesos, prácticas y normas, en otras palabras, es el conjunto de acuerdos colectivos integrados que permite pensar y actuar con los recursos de la organización de una manera distintiva en el mundo (Tsoukas & Vladimirou, 2001), que puede relacionarse o no con objetivos diversos y ambiguos tanto personales como organizacionales en el contexto de la acción organizada.

En esto radica la principal distinción con la perspectiva de la Teoría Administrativa, pues no se busca separar al conocimiento del conocedor, sino que por el contrario se reconocen prácticas e interacciones en una perspectiva colectivista que involucra otros elementos propios de la organización.

Planteamientos críticos del conocimiento organizacional

Por su misma naturaleza y condiciones de surgimiento, el ejercicio de administrar organizaciones ha concebido a la naturaleza, al hombre y a algunos ámbitos del saber cómo simples medios para el cumplimiento de fines, principalmente económicos, y en esa medida ha simplificado y deformado su razón de ser (Saavedra, 2006). La administración ha contribuido a que el proceso de subjetivación de la razón haya llevado a que el hombre, individual e irreductible, el centro del universo para Protágoras y los renacentistas, deje de estar en el centro y se haya convertido, al igual que la razón, en un medio para la obtención de fines que irremediablemente se le escapan (Saavedra, 2006). De esta forma, se establece una relación de naturaleza sobre todo operativa.

Como lo explica Jean François Chanlat, desde los inicios de la administración moderna, se han utilizado ampliamente las ciencias humanas para responder a las exigencias gerenciales de productividad y rentabilidad, siendo la mano de obra un factor de producción o un recurso (Chanlat, 2004, p. 38). En consecuencia, el conocimiento también queda reducido a un factor de producción, como un recurso, y el ser humano como un medio para su producción. Esto se debe en gran medida a la influencia de la categoría paradigmática denominada Sociedad del Conocimiento, desde la cual el sociólogo Peter Drucker, quien anticipó un nuevo estatus social denominado los trabajadores del conocimiento (P. F. Drucker, 1959), propone una mano de obra que se instala en una estructura económica y social en la cual la principal materia prima es el capital intelectual como fuente de generación de riqueza, de innovación y ventaja competitiva.

En el marco de esta “sociedad del conocimiento”, el conocimiento pasa a ser una mercancía de gran valor, que si bien es cierto no se deprecia, debe ser renovada permanentemente debido a su alta probabilidad de obsolescencia (P. Drucker, 1991). Esto trae como consecuencia un interés apresurado de renovación permanente de conocimientos y de trabajadores del conocimiento que son mano de obra academizada y caracterizada por el conocimiento experimental. Así se genera

un conflicto entre capital y trabajo, y aparece la figura de un conocimiento instrumentalizado que cobra sentido en tanto se espera muestre evidencias claras acerca de que su producción, distribución y amplificación ha logrado dominar el pensamiento actual (Arias, 2011). Como se ha venido argumentando a lo largo del este documento, cabe señalar que el concepto de “sociedad del conocimiento” no concentra su mirada en los desarrollos tecnológicos, la comercialización de datos e información, si no que los considera como un factor de cambio social, y el conocimiento toma cada vez más relevancia en los diferentes escenarios sociales, económicos y políticos al ser considerado como un recurso económico de interés para y en un mundo capitalista y globalizado.

Al igual que como lo plantea el profesor Chanlat con las ciencias humanas aplicadas a la Administración, contaminadas por las exigencias de la productividad, rentabilidad, optimización y control (Chanlat, 2004, p. 50), el conocimiento bajo la mirada de la gestión se ha puesto sobre el paradigma de la eficacia, quedando con ello reducido a un concepto abstracto e inserto en la lógica instrumental.

Sin embargo, dicha lógica instrumental, no es la única manera de abordar el conocimiento, pues desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, el conocimiento como fenómeno organizacional está desprovisto de afán pragmático. Dicho de un modo un tanto más reflexivo, el conocimiento no es un objeto o cosa para ser administrado, sino, por el contrario, es un fenómeno complejo que en tanto dimensión humana, va más allá del alcance de la gestión. Y, en el interés de comprender el conocimiento organizacional, surgen varias preguntas como: ¿Se habla efectivamente de gestionar el conocimiento, o se hace referencia a productos de conocimiento? ¿Qué lugar ocupan las personas, los grupos y las interacciones en la gestión del conocimiento? estas preguntas que si bien es cierto no tienen respuesta en el presente artículo, bien pueden ser un punto de partida para el planteamiento de problemas de investigación futuros.

Retomando la idea de la organización como el acto de organizar, un logro en curso o un proceso (Hatch, 1997), y al conocimiento como creación humana, que en el contexto organizacional se comporta como un flujo experiencial, social y colectivo (Nonaka, 2005; Nonaka et al., 2018; Nonaka, Toyama, & Konno, 2000b; von Krogh, Nonaka, & Rechsteiner, 2012); (Collins, 2010) resulta una equivalencia entre fenómenos que no es tangencial, sino ontológica y profunda. La aproximación al conocimiento organizacional no se agota en las teorías, el conocimiento es también

lo que permite a las personas actuar y, por lo tanto, ha de considerarse como potencial más que como realidad.

Las personas pueden no solo saber más de lo que pueden decir, sino también más de lo que dirán [...]. Durante la primera década del siglo XXI, a medida que los nuevos estudios empíricos de creación de conocimiento siguieron y se hicieron avances en neurociencia y psicología cognitiva, el conocimiento se redefinió cada vez más como una construcción dinámica en constante flujo en un continuo tácito-explicito. Por tanto, el conocimiento se compone de esta implacable dinámica de alta frecuencia entre experimentar físicamente el mundo y expresarlo para darle forma, y como tal, un elemento crucial en la condición biológica como seres humanos (Nonaka & von Krogh, 2009b). Por ello la aproximación al conocimiento organizacional como un fenómeno encarnado y vivenciado, como dimensión humana y social en la organización.

El aporte significativo desde los Estudios Organizacionales, para ampliar la conversación en torno al conocimiento organizacional, debe basarse en una mirada comprensiva de este como fenómeno emergente de tipo personal o tácito, lo cual constituye la base del conocimiento organizacional. Así entonces, resulta necesario comprender la manera como los elementos sociales, históricos, culturales y humanos, como por ejemplo los valores, las creencias y los modelos mentales, llegan a dar forma al conocimiento organizacional. Esta conversación debe basarse en una perspectiva holística o sistémica en la que es claro que el conocimiento reside en las personas y en el sistema social y la organización sustenta sus prácticas sobre la base de que cada persona tiene que crear su propio conocimiento a través de la experiencia y lo que él crea es diferente a lo de otro (Venzin et al., 1998). Desde una mirada holística la organización puede ser vista como un sistema de conocimiento (Alavi & Leidner, 2001) basado en una acción organizada que está restringida de múltiples formas por marcos institucionales y externos y cruzada por lógicas de acción subjetivas.

En esta perspectiva sistémica la gestión del conocimiento se plantea con dos características, de un lado es colectivista en tanto se asume que el conocimiento es un asunto relacional, y de otro lado es integradora, en tanto que son las personas quienes aportan sus conocimientos al grupo, el grupo aporta su conocimiento a la organización y a su vez, los procesos de la organización permean sus conocimientos al grupo y a la persona, resignificando con ello el lugar preponderante que ocupan las personas y sus interacciones.

Las implicaciones de las diversas perspectivas epistemológicas, enfoques y comprensiones, aún siguen dejando una sensación de imprecisión en el contexto organizacional. Sin embargo, cada vez es más evidente que las concepciones instrumentales, concretas y pragmáticas de conocimiento, al respecto emergen nuevas posiciones como por ejemplo la teoría de la práctica social o el giro de la práctica, como una aproximación filosófica para entender el conocimiento como una práctica social, como arreglos de actividad humana incorporados, mediados materialmente y centralmente organizados alrededor de comprensiones prácticas incorporadas (Schatzki, Cetina, & von Savigny, 2001).

Otros aportes relevantes y problematizadores que complejizan la comprensión del conocimiento organizacional viene de uno de los epistemólogos relevantes en los últimos años, Bruno Latour quien explica que el conocimiento no es un fenómeno puramente social, en su construcción se debe incluir la participación activa de “actores no humanos” y las interacciones dadas un una red de actores entre quienes se crean o rompen alianzas y asociaciones (Latour, 2011). De acuerdo con la postura de Latour, el conocimiento organizacional puede ser entendido como un actor político en tanto su creación permite avanzar en la toma de decisiones, la solución de problemas y el logro de desarrollos incluso innovadores que transforman a las organizaciones y a los ecosistemas en los cuales se dan dichos desarrollos. Esto porque las organizaciones no son sistemas cerrados, si no que por el contrario son abiertos pues están en continua interacción con el medio social generando flujos de conocimiento de entrada y salida a nivel interorganizacional.

Entonces, retomando los elementos que se han discutido hasta ahora, se puede precisar que es necesario avanzar hacia una ontología amplia del conocimiento organizacional donde uno de los puntos de partida, puede ser lo propuesto por Horkheimer citado en Contreras (2006) quien “diferencia dos tipos de razón que dominan la humanidad de su siglo. La razón subjetiva que cumple perfectamente con la necesidad del sistema de protegerse y conservarse; el individuo y la sociedad emplean los medios necesarios sin limitaciones para alcanzar sus fines. Así, todo aquello que no ofrezca beneficios en estas esferas de lo individual o social no es considerado relevante. Frente a esta razón, surge la razón objetiva que contrarresta el interés egoísta buscando jerarquizar los medios y los fines últimos; incluyendo valores axiológicos que midan el grado de integración del hombre en su sociedad desde nociones como el bien supremo o el destino humano” (Contreras, 2006, p. 75). Con la primera el conocimiento organizacional, desde la razón instrumental

pierde toda posibilidad de ser valorado como práctica social y como dimensión humana encarnada, mientras que con la segunda, sería posible una ontología orientada hacia el bien común.

En contraposición es necesario resignificar y dotar de sentido al conocimiento organización, teniendo en cuenta que las interacciones humanas, la práctica social, los artefactos y el contexto juegan un papel importante tanto en lo que respecta al acto de organizar, como al conocimiento en tanto elemento constitutivo de ese “organizar”, desde una perspectiva más humana, crítica y comprensiva de lo social.

Una aproximación al conocimiento organizacional como acción social y en perspectiva humanista, no orientado a los fines egoístas de los sujetos de manera individual si no como una acción orientada al entendimiento, podría estar basada en Habermas, esta sería una mirada en la que los seres humanos que conforman la organización puedan coordinar sus planes de acción sobre la base de acuerdos motivados racionalmente, a partir de sus propias experiencias en las que la comunicación satisface las condiciones de racionalidad y bajo la premisa de que dichas acciones son susceptibles de crítica o examen (Habermas, 1991).

En esta línea, parafraseando a Marín Idarraga (2006) es necesario más que estudiar las interacciones entre el “hombre cosa” o el trabajador del conocimiento que se convierte en un autómatas regulado para la apropiación de un conocimiento organizacional y se le considera sólo un instrumento inerte que realiza los trabajos que le son asignados (March y Simon, 1961 citados en (Marín, 2006, p. 143), para trascender hacia la comprensión del conocimiento como dimensión indisoluble del ser humano y de este como un actor social en un contexto de acción.

Hacer énfasis en el conocimiento como proceso dinámico, como práctica humana y social, más que como posesión, en la pragmática del aprendizaje cotidiano en contextos de práctica encarnada y en culturada, implica superar las dicotomías convencionales entre "conocimiento y aprendizaje, cognición y comportamiento, lo material y lo mental, lo social y lo psicológico", porque estas dicotomías en vez de integrar fragmentan e instrumentalizan, en cambio, "el conocimiento debe estudiarse como práctica, y la práctica debe estudiarse como actividad que tiene sus raíces en el tiempo y la cultura" (Blackler 2002, p.63). Una lectura del conocimiento como fruto de la práctica se rechaza una ontología que coloca el conocimiento en un dominio separado de posesión (de facultad mental, memoria, texto, competencia, habilidad) para ser activado de alguna manera por otro conjunto

de impulsos tales como el aprendizaje, la interacción social, aplicación, instrumentos tecnológicos. En cambio, el énfasis recae en el conocimiento en el proceso de promulgación, en el que todos estos "actores" se fusionan en un solo plano ontológico, de modo que no se puede encontrar ninguna diferenciación entre el estímulo del conocimiento y el agente del conocimiento (Amin & Cohendet, 2004).

Reflexiones finales

En la perspectiva de los Estudios Organizacionales, es importante abrir la reflexión y la crítica sobre el conocimiento organizacional, si bien es cierto no es una categoría nueva en el mundo de la organización, la Gestión del conocimiento sí se ha convertido en la práctica de moda en las teorías de la empresa y en las explicaciones de la competitividad corporativa. Si bien es cierto la gestión del conocimiento no ha sido una línea de interés en los EO, el aprendizaje organizacional si se ha constituido en una manera de dar sentido a la experiencia y en tanto la organización aprende y crea conocimiento. Un número variado de discursos, campos y disciplinas ha ido en crecimiento bajo las promesas del capitalismo sobre crecimiento económico basado en activos intangibles. Bajo estas premisas las organizaciones ya no son vistas simplemente como máquinas de eficiencia transaccional, orden burocrático o explotación laboral, sino que también se les considera repositorios de competencias, conocimiento y creatividad, como sitios de invención, innovación y aprendizaje.

Las perspectivas economicistas del conocimiento son mecanicistas, predictivas e instrumentales, no significa que sean buenas o malas, sin embargo, el riesgo de instrumentalización de los seres humanos también está de manifiesto en tanto todo es susceptible de ser cosificado, de allí que mantener una reflexión crítica, abierta desde la academia en el marco de los Estudios Organizacionales, posibilita dotar al conocimiento organizacional de sentido.

No se puede negar que la instrumentalización y objetivación del conocimiento parten del interés de la organización por sostenerse en un mundo competitivo e incierto en el cual se hace necesario la explotación de todos los recursos posibles. Pretender que el conocimiento pueda ser explotado y gestionado, de manera separada del ser humano y del contexto, lleva a la organización hacia la cosificación también del ser humano, escenario en el que este termina siendo también un recurso para el beneficio económico del negocio, y bajo esta premisa, la reflexión tendrá que tomar

un giro hacia la construcción de sentido para el ser humano, una posibilidad de entender el conocimiento organizacional en un “darse” del ser humano para construir vida y realidad “dándose a sí mismo”

El conocimiento al servicio de la generación de ventaja competitiva y estrategia para enfrentar la incertidumbre, lleva a una instrumentalización no solo del cuerpo si no de la mente humana. El aprovechamiento de los procesos cognitivos y creativos dejan al ser humano y sus procesos sociales a merced de las condiciones impuestas por el mercado y el sistema económico. Valorar a los seres humanos, los equipos de trabajo, la posibilidad de construcción conjunta y colaborativa, es una posibilidad de resignificar y dar sentido al conocimiento como dimensión humana, encarnada.

Por tanto, las diferentes perspectivas o puntos de vista desde los cuales se aborde el conocimiento llevan también a la organización a ocupar diversas posturas o roles. De un lado se puede pensar la organización un depósito de conocimiento y en tal sentido poner todo su esfuerzo en mantener los activos de conocimiento. Por otro, puede pensarse como un sistema de conocimientos y en este escenario considerar múltiples dimensiones, estructuras y dinámicas en las que los seres humanos, las prácticas y el contexto hacen parte de lo organizacional.

Bibliografía

- Aktouf, O. (2000). *Administración y pedagogía*. Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Amin, A., & Cohendet, P. (2004). *Architectures of Knowledge Firms, Capabilities, and Communities*. Oxford University Press.
- Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México D.F.: Oxford Press.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *A theory of action perspective*. Addison-Wesley Publishing Company.

- Arias, A. R. G. (2011). La Sociedad del Conocimiento.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bierly, P., & Daly, P. (2002). Aligning Human Resource Management Practices and Knowledge Strategies: A Theoretical Framework. In C. C. Wei & N. Bontis (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (p. 768).
- Blackler, F. (2003). Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. In *How Organizations Learn: Managing the Search for Knowledge* (pp. 2339–362).
- Bolisani, E., & Bratianu, C. (2017). Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 233–253. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2016-0071>
- Chanlat, J. F. (2004). Las ciencias sociales y la administración: una relación de naturaleza sobre todo operativa. In *Ciencias sociales y administración* (p. 102). Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Choo, C. W., & Bontis, N. (2002). Knowledge, Intellectual Capital, and Strategy. Themes and Tensions. In *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York: Oxford University Press.
- Collins, H. (2010). Tacit and explicit knowledge. The University of Chicago Press. Retrieved from <http://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/T/bo8461024.html>
- Contreras, F. R. (2006). Estudio crítico de la razón instrumental totalitaria en Adorno y Horkheimer. *Revista Científica de Información y Comunicación*, (3), 63–84.
- Cyert, R. M., & March, J. G. 1963. *A behavioral theory of the firm*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Earley, P. C., & Gibson, C. B. 2002. *Multinational work teams: A new perspective*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Edwards, R. C. 1979. *Contested terrain*:

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

De la Rosa, A. A. (2013). Reflexiones organizacionales sobre experiencias de incorporación de tecnologías de la información y comunicación en la gestión municipal. In *Seminario: estrategias y metodología para el gobierno digital en municipios mexicanos* (pp. 23–59). México.

De la Rosa, A. A., Montoya, M. T. F., & Pomar, S. F. (2011). Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. *Estudio de casos de organizaciones mexicanas. Gestión y Estrategia*, (39), 97–101.

Drucker, P. (1991). The New Productivity Challenge. *Harvard Business Review*, 69–79.

Drucker, P. F. (1959). *Landmarks of tomorrow*. New York: Harper.

Erden, Z. (2010). *Essays on organizational knowledge and its impact on performance towards an integrative view of ontological levels*. ETH ZURICH.

Grant, R. M. (2002). The Knowledge-Based View of the Firm. In C. C. Wei & N. Bontis (Eds.), *the Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (p. 768).

Habermas, J. (1991). “Erläuterungen” Del uso pragmático, ético y moral de la razón práctica. *Revista Observaciones Filosóficas*, (5).

Hall, R. (1996). Los resultados de las organizaciones. In *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados* (pp. 1–49). México: Prentice Hall.

Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What 's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, 72(2), 106–116. <https://doi.org/Article>

Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Great Britain: Oxford University.

Hayek, F. A. (1945). The use of knowledge in society. *The American Economic Review*, 35(4), 519–530. Retrieved from <http://links.jstor.org/sici?sici=0002-8282%28194509%2935%3A4%3C519%3ATUOKIS%3E2.0.CO%3B2-1%0D>

- Henao-Calad, M., Uribe, B., & Diez-Gaviria, A. (2016). Una mirada reflexiva a la idea de conocimiento desde algunas teorías de la gestión. In CLADEA (p. 15).
- Henao-Calad, M., Uribe, B., & Rivera, P. (2017). Knowledge Management Processes and Intellectual Property Management Processes: An Integrated Conceptual Framework. *AD-Minister*, (31), 137–160.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Jasimuddin, S. M. (2006). Disciplinary roots of knowledge management: a theoretical review. *International Journal of Organizational Analysis*, 14(2), 171–180. <https://doi.org/10.1108/10553180610742782>
- Larrosa, J. (2003). La experiencia de la lectura: estudios sobre literatura y formación. Fondo de Cultura Económica.
- Latour, B. (2011). Drawing Things Together. The Map Reader: Theories of Mapping Practice and Cartographic Representation. <https://doi.org/10.1002/9780470979587.ch9>
- Leyva, G. (Ed.). (2005). La Teoría Crítica y las tareas actuales de la crítica. México: Anthropos Editorial.
- Marín, D. A. I. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. Cuadernos de Administración Bogotá (Vol. 19).
- Marshall, A. (1898). Principles of economics. Vol. 1. Macmillan And Co., Limited; London.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). An evolutionary theory of economic change. Cambridge MA Belknap (Vol. 93). <https://doi.org/10.2307/2232409>
- Nonaka, I. (2005). Managing Organizational Knowledge. Theoretical and Methodological Foundations. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *Great Minds in Management: The Process of Theory Development* (pp. 373–393). Oxford University Press.
- Nonaka, I., Nishihara, A. H., & Kawada, H. (2018). Introduction to the Concepts and Frameworks of Knowledge-Creating Theory. In A. Hirose Nishihara, M.

- Matsunaga, I. Nonaka, & K. Yokomichi (Eds.), Knowledge Creation in Community Development (pp. 1–15). Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-57481-3>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000a). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000b). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009a). Perspective—Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>
- Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009b). Perspective—Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>
- Ocampo-Salazar, C. A., Gentilin, M., & Gonzales-Miranda, D. R. (2016). Conversaciones sobre administración y organizaciones en Latinoamérica. Un énfasis en el estado actual de la investigación y la educación. *Cuadernos de Administración*, 29(52), 13–51. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao29-52.caol>.
- Omotayo, F. O. (2015). Knowledge Management as an important tool in organisational management: A review of literature. *Library Philosophy and Practice (e-Journal)*, 1238, 1–23. Retrieved from <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238>

- Penrose, E. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford. <https://doi.org/10.1093/0198289774.001.0001>
- Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge, towards a post critical epistemology*. Chicago, IL.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension* (Repr ed.). Gloucester, Mass.: Peter Smith.
- Rivas-Montoya, L., & Ponce-Sagredo, I. (2015). *Conocimiento gerencial. El caso de una empresa multinegocios: Suramericana S.A.*
- Saavedra, J. J. M. (2006). La administración y el origen de la concepción instrumental del hombre en la sociedad moderna. *Universidad & Empresa*, 5(11), 237–262.
- Schatzki, T. R., Cetina, K. K., & von Savigny, E. (Eds.). (2001). *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Routledge. Taylor & Francis Group.
- Spender, J.-C. (2002). Knowledge, Uncertainty, and an Emergency Theory of the Firm. In C. W. Choo & N. Bontis (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (p. 768).
- Tsoukas, H., & Vladimirov, E. (2001). What is Organizational Knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7), 973–993. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00268>
- Tzortzaki, A. M., & Mihiotis, A. (2014). A Review of Knowledge Management Theory and Future Directions. *Knowledge and Process Management*, 21(1), 29–41. <https://doi.org/10.1002/kpm.1429>
- Venzin, M., von Krogh, G., & Roos, J. (1998). Future Research into Knowledge Management. In *Knowing in Firms* (pp. 26–66).
- Von Krogh, G. (2009). Individualist and collectivist perspectives on knowledge in organizations: Implications for information systems research. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(3), 119–129. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2009.08.001>
- Von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240–277. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00978.x>

Zack, M. H. (2002). Developing A Knowledge Strategy. In C. C. Wei & N. Bontis (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (p. 768).

Zuckerfeld, M. (2013). Explicitando al conocimiento tácito. *Revista Do Observatorio Do Movimento Pela Tecnologia Social Na América Latina*, 1(2), 21–53.