

Una mirada reflexiva a la idea de conocimiento desde algunas teorías de la gestión

Propósito: El propósito de este trabajo es examinar de manera reflexiva la idea de conocimiento desde la perspectiva organizacional.

Enfoque y diseño metodológico: La metodología implicó una revisión cualitativa de la literatura desde algunas teorías de la gestión, con una mirada reflexiva y comprensiva del fenómeno.

Recomendaciones: Existen diversas posturas teóricas en torno a la conceptualización y comprensión del conocimiento tanto en la academia como en las organizaciones, esta diversidad genera una falta de acuerdos y consenso en torno a su naturaleza y desarrollo, de allí que el fenómeno sea intervenido desde múltiples disciplinas, generando con ello un vacío al interior de las organizaciones respecto a la reflexión y análisis del conocimiento.

En este documento se sugiere que tanto en las organizaciones como en la academia se necesita una mejor comprensión del conocimiento para apoyar y desarrollar el discurso en torno a su naturaleza y desarrollo. A partir de una conceptualización con una mirada reflexiva desde algunas teorías de la gestión sobre el fenómeno del conocimiento, se genera la posibilidad de establecer procesos de investigación y mejorar su comprensión en la práctica organizacional.

Implicaciones prácticas: El documento sugiere unos conceptos y características a partir de los cuales el fenómeno del conocimiento entendido de manera multidimensional, puede ser comprendido en la academia y las organizaciones.

La originalidad: Este artículo amplía la visión del conocimiento en una organización, planteando sus características y retos en su gestión. Se desarrolla como parte del marco de referencia en la investigación *El rol de los niveles de calidad del conocimiento tácito en los logros de un grupo de personas*, muestra cómo el concepto de conocimiento, en tanto

fenómeno multidimensional, requiere de una mirada reflexiva para su comprensión y avance en el ejercicio investigativo.

Palabras Clave: Conocimiento, Creación de Conocimiento, Epistemologías del conocimiento.

Tipo de documento: Investigación de revisión documental.

Introducción

Actualmente el conocimiento ha tomado un valor significativo en el marco de la gestión estratégica de las organizaciones, ya sea que estas se consideren –o no– empresas creadoras de conocimiento. Los retos que representan los datos, la información, y el conocimiento mismo, generan incertidumbre tanto a las organizaciones como a los investigadores y el mundo académico en general.

El conocimiento, en términos organizacionales, es concebido como un activo intangible, fuente de ventaja competitiva, clave para la innovación y elemento diferenciador en la cadena de valor. Hoy ocupa un lugar central en las teorías de la organización con la gestión del conocimiento (Nonaka, von Krogh, y Voelpel, 2006) y la teoría de creación de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995), y en la gestión estratégica (Venzin, von Krogh y Roos, 1998).

Por su parte, Ragab y Arisha (2013) han señalado el incremento exponencial de las áreas de investigación sobre la gestión del conocimiento en las organizaciones (3109 autores entre 1994-2008), esto en razón de que se trata de un campo que no tiene límites disciplinares claros y se sirve de otros ámbitos como la ciencia de la organización, la administración, la gestión de recursos humanos, la filosofía, las tecnologías de la información y la economía del conocimiento (Ragab y Arisha, 2013). La revisión crítica de la literatura de estos autores

muestra que los esfuerzos académicos de los casos por ellos estudiados se han enfocado en la gestión del conocimiento y en la dimensión del conocimiento como producto (activo), dejando un tanto de lado los estudios epistemológicos que son lo que permiten comprender la naturaleza del conocimiento y su carácter multidimensional. Así, las organizaciones poco se han ocupado de estudiar el fenómeno del conocimiento, dónde se genera y cómo se gestiona. Entonces, ¿cómo pueden las organizaciones considerar el conocimiento como un activo, si no saben en profundidad de qué se trata? Más aún, ¿cómo gestionan el conocimiento, si no tienen claridades sobre sus características?

El propósito de este trabajo es examinar de manera reflexiva la idea de conocimiento desde la perspectiva organización, a partir de una revisión cualitativa de la literatura desde algunas teorías de la gestión, con una mirada reflexiva y comprensiva del fenómeno.

En este documento se sugiere que tanto en las organizaciones como en la academia se necesita una mejor comprensión del conocimiento para apoyar y desarrollar el discurso en torno a su naturaleza y desarrollo. A partir de una conceptualización con una mirada reflexiva desde algunas teorías de la gestión sobre el fenómeno del conocimiento, se genera la posibilidad de establecer procesos de investigación y mejorar su comprensión en la práctica organizacional. El documento sugiere unos conceptos y características a partir de los cuales el fenómeno del conocimiento entendido de manera multidimensional, puede ser comprendido en la academia y las organizaciones.

Este artículo está estructurado de la siguiente forma: primero se presenta el concepto de conocimiento desde las teorías de la organización tanto desde la gestión del conocimiento como desde la teoría de la creación del conocimiento. Luego, se plantea el conocimiento y sus características desde la gestión estratégica. Finalmente, se presentan unas reflexiones en torno a la integración de estos planteamientos y se incluye las referencias bibliográficas utilizadas.

El conocimiento desde las teorías de la organización

Generalidades del conocimiento

En las últimas décadas el conocimiento ha sido significativamente estudiado por las teorías de la organización, en particular por gestión del conocimiento y la teoría de creación de conocimiento de Nonaka y Takehuchi (1995). Según Davenport y Prusak, la mayoría de las personas tienen un sentido intuitivo acerca de que el conocimiento es más amplio, más profundo y más rico que los datos y la información. Estos autores definen el conocimiento 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). Igualmente consideran que, el conocimiento se origina y opera en la mente de las personas, mientras que en la organización se incrusta en las rutinas, procedimientos, prácticas y normas. Tanto los atributos del conocimiento como el lugar donde este se genera, exigen una comprensión amplia y compleja del mismo.

Agregando a lo anterior, cabe señalar que conocimiento es diferente a datos e información. Los datos representan las observaciones, los hechos o los estímulos fuera de contexto, que por sí mismo no tienen significado o sentido, por lo tanto, no son directamente significativos. La información resulta de la interpretación de los datos, depende del contexto y como se dijo anteriormente, hace parte del conocimiento. Así, el conocimiento es lo que las personas llegan a creer y el valor que le dan a la acumulación significativa y organizada de información a través de la experiencia, comunicación o inferencia.

Davenport y Prusak (Davenport y Prusak, 1998) encuentran una marcada diferencia entre información y conocimiento. Describen la información como un mensaje, usualmente en forma de documento o de una comunicación audible o visible, que tiene un emisor y un receptor. La información está destinada a cambiar la forma en que el receptor percibe algo, para impactar

en sus juicios y comportamientos. Por tanto, estos autores plantean que la información es necesaria para crear conocimiento y es uno de sus componentes fundamentales, tal como se presentó anteriormente. Adicional a esto, (Ikujiro Nonaka & Takeuchi, 1999) expresan que tanto la información como el conocimiento son elementos del contexto específico, dependen de la situación y se crean dinámicamente durante la interacción de las personas. A su vez, reafirman que existen tres elementos significativos en la idea de conocimiento: el contexto, las relaciones y las interacciones. En el mismo sentido, von Krogh (2000) refiriéndose a Stehr señala al conocimiento como realidad de una acción hábil o como potencialidad para definir una situación que permita la acción.

Por su parte Venzin, von Krogh y Roos (Venzin, von Krogh y Roos, 1998) afirman que al conocimiento lo definen las formas en que las personas categorizan, codifican, procesan e imputan significado a sus experiencias. Arce y Long citados por los autores antes mencionados, explican que el conocimiento emerge de un proceso complejo que involucra factores sociales, situacionales, culturales e institucionales y se lleva a cabo sobre la base de marcos conceptuales y procedimentales, afectado por diversas contingencias sociales, tales como: habilidades, orientaciones, experiencias, intereses, recursos y patrones de interacción social.

De manera general, el conocimiento es entendido como un fenómeno multidimensional intrínseco a los sujetos, subjetivo, complejo, dinámico, cambiante y contextualizado, se construye en la experiencia misma de cada ser, se hace cuerpo, lenguaje y dominio.

En el ámbito organizacional, el conocimiento se entiende como todo aquel que es poseído por las personas que trabajan en la organización, lo ponen en práctica para que ella cumpla con su razón de ser y lo dejan. Así, las organizaciones se diferencian por el conocimiento que ellas poseen y este es una fuente de ventaja competitiva, Drucker (1969). Basados en esta idea, Ikujiro Nonaka & Takeuchi (1999) propusieron la teoría de la creación del conocimiento

organizacional como una teoría que plantea que el conocimiento y su creación son el centro de las organizaciones en la sociedad del conocimiento. A continuación se amplía esta teoría.

El conocimiento desde la teoría de la creación del conocimiento organizacional

La teoría de creación del conocimiento organizacional propuesta por Nonaka y Takeuchi, en 1995 (Ikujiro Nonaka & Takeuchi, 1999), se destinó a desarrollar: una visión integral del conocimiento que podría arrojar luz sobre la creatividad organizacional, el aprendizaje, la innovación y el cambio; y la creación de conocimiento como la capacidad de una compañía para genera nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas, encontrar nuevas oportunidades e innovar. La clave para desarrollar esta capacidad radica en la movilización y la conversión del conocimiento (Ikujiro Nonaka & von Krogh, 2009).

En esta teoría, el conocimiento se entiende como un proceso humano, como justificación de una creencia personal en busca de la verdad, así el conocimiento es *creencia verdadera justificada*, (Ikujiro Nonaka & Takeuchi, 1999). Para ellos, crear conocimiento significa volver a crear la empresa dentro de un proceso permanente de renovación tanto personal como organizacional. Así, el conocimiento debe construirse por sí mismo, con frecuencia requiere de interacciones intensivas y cuidadosas entre los miembros de la organización. Esta creación de conocimiento se caracteriza por expresar lo inexpresable, diseminar el conocimiento existente y generar el escenario propicio para que emerja un nuevo conocimiento a partir de las dinámicas propias de la organización.

Una de las principales dicotomías que ha surgido respecto al conocimiento emerge de esta teoría, en la que se plantea que el conocimiento tiene dos dimensiones, una ontológica y otra epistemológica. La primera se refiere a que el conocimiento es tácito o explícito y la segunda

a que este va de lo individual a lo grupal y a lo colectivo. Por otra parte, los autores sostienen que el conocimiento se comporta en un continuum entre lo tácito y lo explícito, los cuales se complementan mutuamente pues interactúan en actividades creativas entre individuos y grupos (Ikujiro Nonaka & von Krogh, 2009).

La idea inicial de conocimiento tácito fue propuesta por el filósofo Michael Polanyi (1969) y quedó expresa en su frase clásica: *sabemos más de lo que podemos decir*. Dicho conocimiento se caracteriza porque no puede ser expresado, nombrado o transferido, está presente en el hacer, es altamente personal, emerge a partir de las experiencias subjetivas de cada persona, a menudo en escenarios colaborativos. Idea retomada por otros autores en campos del saber tales como la gestión Nonaka y Takeuchi (1995), la sociología Collins (1974), la economía Cowan, Foray, David (1997), las neurociencias Damasio (1995), Schacter (1987), Kandel (2006), entre otros.

En términos específicos, el conocimiento tácito puede dividirse en dos dimensiones: la dimensión técnica que incluye las habilidades no formales y difíciles de definir, que se expresan en términos de saber cómo llevar a cabo una tarea o trabajo; la dimensión cognoscitiva que incluye esquemas, modelos mentales, creencias y percepciones arraigadas en cada persona y refleja la imagen de la realidad y la visión del futuro (Ikujiro Nonaka & Takeuchi, 1999).

Ahondando un tanto más en las características del conocimiento tácito, Harry Collins (2000) plantea tres tipos de conocimiento tácito (modelo trifásico del conocimiento tácito): El conocimiento tácito relacional o débil, es un conocimiento contingente acerca de las relaciones sociales que por razones logísticas o pragmáticas puede explicitarse; el conocimiento tácito somático o medio tiene que ver con la naturaleza del cuerpo humano, se refiere al conocimiento almacenado en el soma, el cuerpo físico de los seres humanos, asociado a la conducta y los comportamientos o maneras de resolver situaciones mediante la acción, es teóricamente

describible; y el conocimiento tácito colectivo o fuerte tiene que ver con la naturaleza de la sociedad humana, acerca de la forma como los seres humanos trabajan, es un conocimiento mantenido social y colectivamente, le permite a una persona socializada, identificar la situación en la que está, prever a qué otras puede conducirlo, valorarlas, decidir su objetivo, cómo alcanzarlo, y evaluar si la decisión que tomó fue satisfactoria o no (Collins, 2010).

En esta misma línea, Collins plantea que el conocimiento explícito está basado en el conocimiento tácito, ya sea porque parte o se encuentra arraigado en él. Para este autor el conocimiento tácito se da de manera natural en los seres humanos, mientras que el conocimiento explícito es una construcción social. Es explícito aquel conocimiento que puede, hasta cierto punto: ser transferido y representado en las circunstancias adecuadas (Lowney, 2012), expresarse con palabras y números, transmitirse e intercambiarse fácilmente en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales, y ser fácilmente procesado por un computador, transmitido electrónicamente o guardado en bases de datos, (Nonaka & Takeuchi, 1999). De allí que también sea llamado conocimiento codificado o articulado y se caracteriza por ser objetivo, racional e implica procesos cognitivos que son flexibles, controlados e intencionales. (Nonaka & von Krogh, 2009). Este conocimiento cuando se vuelve repetitivo e inconsciente se convierte gradualmente en tácito, de ahí surge el concepto del continuum del conocimiento.

Para la teoría de creación de conocimiento, el conocimiento explícito tiene un carácter universal que soporta la capacidad de actuar a través de contextos y es accesible a través de la conciencia (Nonaka & von Krogh, 2009). A diferencia del tácito, la persona sabe que sabe, por lo tanto puede ser estándar y generalizable.

En relación con el carácter individual y grupal del conocimiento, Cook y Brown hacen una reflexión en torno a la predilección cultural para privilegiar al individuo sobre el grupo. Ellos

manifiestan una preocupación acerca de que todo lo que se puede decir sobre la realidad de los grupos “reduce” las cosas acerca de los individuos y se toma como si fuese evidente por sí mismo. Es decir, las características del conocimiento individual son aplicadas al grupo, (Cook & Brown, 1999). Para estos autores, los individuos y los grupos hacen un trabajo epistémico que el otro no puede pues parte de un dominio es poseído por los individuos y otra por el grupo. Por ejemplo los técnicos y profesionales poseen varios trozos de su saber disciplinar, pero el cuerpo de conocimiento de la disciplina en general esta poseído por grupos y no por individuos. De hecho, poseer todo el conjunto de conocimientos de una disciplina puede ser tanto innecesario como imposible para un individuo (Cook & Brown, 1999), para ellos, el conocimiento personal se observa representado en acciones, mientras que el conocimiento grupal se observa representado en situaciones.

En este mismo sentido Tsoukas, define el conocimiento individual como la capacidad de la persona para establecer distinciones dentro de un dominio de acción, basado en una apreciación del contexto, de la teoría o de ambos y el conocimiento de la organización lo define como la capacidad que tienen los miembros de la organización para establecer distinciones en el proceso de llevar a cabo su trabajo, en contextos concretos, mediante la promulgación de conjuntos de generaciones cuya aplicación depende de entendimientos colectivos históricamente involucrados, en las organizaciones, este conocimiento a menudo se incrusta no sólo en documentos o repositorios, sino también en rutinas, procesos, prácticas y normas (Tsoukas & Vladimirou, 2001).

El conocimiento desde la gestión estratégica

Para Venzin, von Krogh y Roos, el conocimiento en tanto constructo teórico debe ser explorado y estudiado a profundidad, tanto la academia como las organizaciones están llamados a explicar por qué es cada vez más relevante abordarlo desde la gestión estratégica. Además, argumentan

que el concepto de conocimiento toma diferentes formas dependiendo de la epistemología en que se basen quienes lo aborden:

- En la epistemología cognitivista el conocimiento es una representación del mundo como una entidad fija y puede representarse mediante datos almacenados universalmente en computadores, bases de datos, archivos y manuales. Puede ser compartido fácilmente a través de la organización ya que es concebido como una representación de mundos predefinidos de una manera objetiva. Por lo tanto, las organizaciones con enfoque cognitivista equiparan conocimiento con información y recopilación de datos. Es un conocimiento explícito que puede ser compartido fácilmente dentro de la organización.
- En la epistemología conexionista el conocimiento también es concebido como una representación del mundo pero no predefinida y universal, si no que varía de acuerdo con el contexto, reside en las conexiones de las personas expertas y está orientado a la solución de problemas. Las organizaciones son vistas como redes de personas y procesos, donde las relaciones y la comunicación son los temas más importantes de la cognición. No hacen distinción entre las estructuras que almacenan y las que procesan la información. Por lo tanto, el número de conexiones, la dinámica del flujo de información y la capacidad de almacenar esta información caracterizan la red, y las reglas de estas conexiones constituyen una parte importante del conocimiento, así este depende del estado de la red y sus interconexiones. El desarrollo del conocimiento en la organización se da a partir de las normas propias y particulares en una red de individuos que determinan cómo se acumula el conocimiento, lo que permite que los grupos se auto organicen para desarrollar conocimientos específicos con el fin de representar su propio entorno.
- En la epistemología autopoietica el conocimiento reside en las personas y en el sistema social. Por tanto, depende de la historia y del observador, es sensible al contexto y no se comparte directamente, sino indirectamente a través de discusiones. Las organizaciones,

desde esta perspectiva, son entendidas como sistemas abiertos y cerrados a la vez: abiertos en relación con los datos, pero cerrados en relación con la información y el conocimiento. Cada individuo tiene que crear su propio conocimiento a través de la experiencia y lo que él crea es diferente a lo de otro. Así, el proceso de interpretación de los datos de entrada en las conversaciones es la piedra angular en el desarrollo del conocimiento (Venzin et al., 1998).

En el marco de estas tres epistemologías, el conocimiento tácito es comprendido de diferentes maneras. Para la epistemología cognitivista, el conocimiento tácito no existe a menos que la cantidad de datos sea demasiado alta y compleja para una sola representación por algún medio, en cuya situación podría darse el caso de que el conocimiento sea parcialmente explícito. Para la epistemología conexionista el conocimiento puede ser tácito si las reglas escondidas al interior de la organización no son suficientemente claras. Y para la epistemología autopoietica el conocimiento tácito es físico y subjetivo, se crea un contexto práctico específico, sólo puede ser en parte transmitido por procesos comparables con las relaciones maestro-aprendiz. (Venzin et al., 1998) Para las epistemologías cognitivista y conexionista es posible codificar el 100% del conocimiento existente, mientras que para la epistemología autopoietica el conocimiento codificado representa solo una pequeña parte de los conocimientos existentes. Así, dependiendo de la epistemología asumida por la organización, el conocimiento tácito puede ser o no reconocido y gestionado.

Visión multidimensional del conocimiento en la organización

Para abordar el conocimiento en la organización y hacer una gestión adecuada de él, es necesario entonces integrar las concepciones y características del conocimiento desde los dos puntos de vista: teorías de la organización y gestión estratégica. De esta forma, es posible

entender la multidimensionalidad del conocimiento, su naturaleza y sus particularidades que inciden en las actividades y procesos de su gestión.

Reflexiones finales

Existe una variada literatura respecto al constructo conocimiento desde la perspectiva organizacional que resalta las características del mismo como activo intangible, fuente de ventaja competitiva y clave para la innovación. Sin embargo, es un concepto difícil de incorporar por las organizaciones por ser un fenómeno multidimensional que requiere ser analizado y estudiado en profundidad, con una mirada holística.

Saber qué es el conocimiento en el contexto organizacional va más allá de tener un concepto o una declaración. Implica una inmersión a profundidad en torno a su concepción y las prácticas organizacionales desde su naturaleza y desarrollo, esto es un ejercicio particular a cada organización que subyace a su propia identidad y cultura.

Las características que adopta el conocimiento en cuanto constructo social son consecuentes con la organización misma, cada conocimiento creado en la organización es propio de su contexto histórico, cultural y social, es decir, cada conocimiento es único y particular a la organización en la que emerge, de allí que su gestión también es particular a las características de las personas que lo poseen y posibilitan su creación. Una gestión de conocimiento coherente con su naturaleza y su desarrollo se logra con base en la elección consciente de un modo epistemológico, elementos conceptuales y metodológicos que vinculen el conocimiento con la estrategia, como factor de éxito.

En definitiva, se evidencia que existe un camino largo por recorrer en torno a la comprensión del conocimiento en la organización. Cada vez más las organizaciones tienen el reto de acercarse a este fenómeno multidimensional desde una perspectiva crítica mediante la cual puedan adoptar una postura comprensiva del mismo y desde allí posibilitar su gestión.

Referencias

- Bennet, D., & Bennet, A. (2008). Engaging tacit knowledge in support of organizational learning. *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 38(1), 72–94. <http://doi.org/10.1108/03055720810870905>
- 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>
- Cook, S. D. ., & Brown, J. S. (1999). Bridging Epistemologies : The Generative Dance between Organizational Knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, 10(4), 381–400. <http://doi.org/10.1287/orsc.10.4.381>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Desouza, K. C. (2003). Facilitating tacit knowledge exchange. *Communications of the ACM*, 46(6), 85–88. <http://doi.org/10.1145/777313.777317>
- Foos, T., Schum, G., & Rothenberg, S. (2006). Tacit knowledge transfer and the knowledge Disconnect. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 6–18. <http://doi.org/10.1108/13673270610650067>
- Larrosa, J. (2003). *La experiencia de la lectura : estudios sobre literatura y formación*. Fondo de Cultura Económica.
- Lowney, C. (2012). Ineffable, Tacit, Explicable and Explicit: Qualifying Knowledge in the Age of “Intelligent” Machines. *Tradition & Discovery*, 38(1), 18–37.

- McAdam, R., Mason, B., & McCrory, J. (2007). Exploring the dichotomies within the tacit knowledge literature: towards a process of tacit knowing in organizations. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 43–59. <http://doi.org/10.1108/13673270710738906>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Perspective—Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652. <http://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>
- Nonaka, I., von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179–1208. <http://doi.org/10.1177/01708406060666312>
- Polanyi, M. (1958/2015). *Personal Knowledge*. Chicago - Londres: The University of Chicago Press.
- Ragab, M., & Arisha, A. (2013). Knowledge management and measurement: a critical review. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 873–901. <http://doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0381>
- Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2001). What is Organizational Knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7), 973–993. <http://doi.org/10.1111/1467-6486.00268>
- Venzin, M., von Krogh, G., & Roos, J. (1998). Future Research into Knowledge Management. In *Knowing in Firms* (pp. 26–66).