

Del conocimiento tácito al conocimiento explícito: retos para la gestión del conocimiento organizacional

Eustoquio R. García¹

El valor del conocimiento para una economía surge de compartirlo con otros.
Ian Brinkley, 2006

Resumen

El presente trabajo destaca la importancia del conocimiento en la nueva economía del conocimiento y, en particular, la importancia del conocimiento tácito y el proceso de su conversión a conocimiento explícito, que sirve de fundamento al Marco de Referencia Interpretativo que desarrolla cada individuo para captar la realidad organizacional. Describe los procesos esenciales, que según Sánchez, debe desarrollar la Gestión del Conocimiento en cualquier organización: (i) mantener esquemas y estructuras de aprendizaje en todos los procesos organizacionales, fundamentado en el principio de la *Recursividad*, (teoría general de sistemas), que concibe a toda organización como un sistema de sistemas (system of systems); (ii) difundir sistemáticamente a través de la organización tanto el nuevo conocimiento como aquel que ya existe; (iii) aplicar el conocimiento dondequiera que éste pueda ser utilizado en la organización. Igualmente describe el modelo de conversión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi y sus cuatro fases: Socialización, Externalización, Combinación e Internalización. El trabajo culmina con la Identificación de ciertas áreas de interés relacionadas con la gestión del conocimiento que requieren mayor exploración.

Palabras clave: Gestión del conocimiento; Conversión del conocimiento; Esquema interpretativo; Taxonomía del conocimiento.

¹ Miembro fundador y presidente de la Asociación Venezolana de Desarrollo Organizacional (1989-1995). Actualmente dedicado a la consultoría organizacional y a la docencia a nivel de postgrados. e-mail: eustoquiogarcia2@gmail.com

From Tacit Knowledge to Explicit Knowledge: Challenges to Organizational Knowledge Management

Abstract

This paper highlights the importance of knowledge in the knowledge economy, and particularly the importance of tacit knowledge and its conversion process to explicit knowledge that becomes the basis to the Interpretive Frameworks that develop each individual to interpret and make sense of the organizational reality. It also describes the essential processes of Knowledge Management in any organization as pointed out by Sanchez of the Swedish Lund Institute of Economic Research, as follows: (i) maintaining learning schemes and structures of all organizational processes, based on the Recursivity principle (general systems theory) that conceives of the organization as a “system of systems”, (ii) systematically disseminating existing and new knowledge throughout an organization, and (iii) applying knowledge wherever it can be used in an organization. It also describes the four stages of Nonaka’s and Takeuchi’s model of knowledge conversion process: Socialization, Externalization, Combination and Internalization. The paper ends signaling certain areas related to knowledge Management that might require further investigation.

Keywords: Knowledge management; Knowledge conversion; Interpretive framework; Taxonomy of knowledge.

I. Consideraciones generales

El presente trabajo está referido a la gestión del conocimiento organizacional y, en particular, al proceso de conversión del conocimiento tácito a conocimiento explícito, conceptos éstos tomados de la taxonomía propuesta por Polanyi (1958, 1966), a mediados del siglo pasado. Como es sabido, el conocimiento tácito es aquel que reposa o se activa en la mente de la persona y que usualmente no es del dominio de los demás en la organización. A diferencia del conocimiento explícito, que sí es conocido en la organización y está codificado y documentado en sus normas y procedimientos, el conocimiento tácito no es fácilmente explicable y generalmente en la organización no sabe que éste existe ni quién lo posee. Su naturaleza se ilustra con la conocida frase de los ejecutivos de la empresa Hewlett Packard al expresar: “Si sólo supiéramos lo que sabemos podríamos conquistar el mundo.” (citado por Sánchez, 2012).

Como se señaló, el conocimiento tácito reposa en la mente de la persona y de establecerse mecanismos de intercambio apropiados es factible que pueda transmitirlo a otra persona, bien sea individualmente o en forma colectiva a otros miembros de su grupo de trabajo; de esta manera se genera

una nueva forma de interpretar y entender los hechos de la realidad organizacional, como consecuencia de ese nuevo conocimiento. Cuando el conocimiento tácito es transferido a otra persona, o a otro grupo, o a la organización en general, se habla de conversión del conocimiento tácito a conocimiento explícito, y de esta manera el conocimiento que era del dominio de una persona pasa ahora a ser del dominio de la organización y es traducido en esquemas, normas y procedimientos de funcionamiento. Este proceso de conversión de lo tácito a lo explícito es de gran importancia para la organización que lo requiera, y por su importancia conviene plantearse la siguiente interrogante: ¿Cómo lograr que el conocimiento tácito pueda ser convertido en conocimiento explícito y que, de esta manera, pase a ser un activo importante de la organización? Éste es, sin duda alguna, uno de los retos importantes que debe enfrentar la gestión del conocimiento organizacional, actividad ésta que en años recientes se ha convertido en una función importante en la gestión de las empresas de avanzada, y cuyas funciones se resumen, según Sánchez (2012, citado), en los siguientes tres procesos esenciales: (i) mantener esquemas y estructuras de aprendizaje (“learning loops”) en todos los procesos organizacionales, a fin de mejorar otros procesos bien sea de manera incremental o radical; (ii) difundir sistemáticamente a través de la organización el nuevo conocimiento al igual que aquel que ya existe; y (iii) aplicar el conocimiento dondequiera que éste pueda ser utilizado en la organización.

El primer proceso señalado por Sánchez (2012) mantener esquemas y estructuras de aprendizaje (“learning loops”) en todos los procesos organizacionales –se fundamenta en la aplicación del principio de la *Recursividad* de la teoría general de sistemas. Dicho principio plantea que todo sistema es un sistema de sistemas. En consecuencia, tal como lo señala González (2012), “ la idea es que cada nivel se pueda entender como un sistema (con partes relacionadas a través de mecanismos de retroalimentación que generan propiedades emergentes”).

Conviene destacar también que el conocimiento explícito pasa a ser la base cognitiva del marco de referencia interpretativo que desarrolla cada individuo frente a los hechos de la realidad organizacional. Dicho marco de referencia interpretativo está integrado por el conjunto de creencias y convicciones que tiene un individuo acerca de las relaciones de causa – efecto contra las cuales compara continuamente los hechos actuales en su interpretación de la realidad, para darles sentido. Si los hechos que observa la persona le parecen inconsistentes frente a las creencias de causa-efecto que establece su marco de referencia interpretativo, dichas inconsistencias pueden estimular y acelerar cambios en dichas creencias, lo cual permite restablecer la relación entre los hechos observados y el marco de referencia del individuo. De esta manera el marco de referencia interpretativo se convierte en un medio para lograr un fin: la creación de un nuevo marco de referencia interpretativo de la realidad.

Por la naturaleza del tema a ser tratado, el presente trabajo está

dirigido especialmente a los gerentes, a los consultores organizacionales, a los estudiantes del comportamiento y desempeño organizacionales, y a cualquier persona interesada en dicho tema. Se espera que los aspectos tratados sean del interés del lector bien por su posible aplicación en la actividad organizacional, o bien como tema para su investigación y estudio como área importante en la gestión del conocimiento organizacional.

Este trabajo comprende cinco secciones que aparecen en el orden siguiente:

En la primera sección se destaca la importancia que tiene el conocimiento en la nueva economía del conocimiento, y se describen los componentes del capital intelectual de la organización y los pilares fundamentales sobre los cuales descansa el funcionamiento efectivo de las organizaciones productivas.

En la segunda sección se describe la Taxonomía del Conocimiento, aceptada en la literatura sobre el tema, y se señalan las diferencias fundamentales entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito.

En la tercera sección se enumeran las características más significativas del conocimiento tácito, y se destaca la importancia que tienen las relaciones interpersonales y la confianza recíproca para estimular su intercambio y su utilización en la organización.

En la cuarta sección se describen las cuatro fases del modelo de conversión del conocimiento desarrollado por Nonaka y Takeuchi -Socialización, Externalización, Combinación e Internalización-, y se señala cómo el conocimiento tácito llega a convertirse en conocimiento explícito, transformándose así en un activo importante de la organización.

Finalmente, en la quinta y última sección se describe el proceso de transferencia del conocimiento tácito a conocimiento explícito en el día a día de la actividad organizacional. El trabajo concluye señalando ciertas áreas de interés relacionadas con el conocimiento tácito cuya exploración y estudio contribuirían a lograr una mejor comprensión de la naturaleza y gestión del conocimiento organizacional.

II. Desarrollo

1. Las organizaciones productivas en la economía del conocimiento

Las organizaciones productivas en este nuevo siglo necesitan funcionar dentro de una nueva economía, la economía del conocimiento: una economía en la cual la generación, la diseminación y el uso productivo del conocimiento juegan un rol preponderante en la creación de riqueza (Brinkley, 2006). Es indudable que en esta nueva economía el éxito de cualquier empresa productiva está basado, en forma creciente, en la utilización efectiva de sus bienes intangibles como es el conocimiento, en sus habilidades y destrezas, y en su potencial de innovación, bienes éstos que se

convierten en la clave para lograr ventaja competitiva. De todo esto se desprende una conclusión: para ser exitosa en esta nueva economía, toda empresa o institución deberá estar consciente de los nuevos retos que deberá atender, y de la necesidad de prepararse para enfrentarlos, en virtud de que ahora debe actuar en una arena diferente, caracterizada por una competencia difícil, compleja y sin precedentes en las economías anteriores. En este contexto, el conocimiento se convierte en factor clave para el éxito y, como tal, cada empresa o institución ha de prestarle especial atención y diseñar formas diferentes de funcionamiento que aseguren su creación, su utilización y su institucionalización eficaz (Patriotta, 2003).

La economía del conocimiento descansa en tres pilares fundamentales: en el rol preponderante de la información y del conocimiento como factores de producción; en el valor creciente del capital social *vis à vis* el valor de los activos tangibles tradicionales; y en las estrategias adecuadas que faciliten la creación, la transferencia y la utilización del conocimiento, como una forma de refuerzo para enriquecer el capital social institucional (García, 2014).

Según Stewart (2001), el conocimiento organizacional comprende tres categorías: el *capital humano*, el *capital estructural* y el *capital relacional*; cada una de ellas está relacionada con aspectos específicos como los siguientes:

- El *capital humano*: con el valor que tiene el conocimiento para la empresa para asegurar su capacidad para competir exitosamente;
- El *capital estructural*: con el valor que representan sus estructuras, sus sistemas, sus redes de información, sus procedimientos operacionales y administrativos; y
- El *capital relacional*: con el valor que tienen sus clientes y otros entes con quienes la empresa mantiene relaciones en forma continua (García, 2007).

Estas tres categorías del conocimiento organizacional -*capital humano*, *capital estructural* y *capital relacional*- se convierten en el *capital intelectual* de la institución cuando son utilizadas en estrecha relación, y dejan de serlo cuando se manejan en forma desarticulada. Este carácter asociativo del *capital intelectual* ha servido de base para definir y estructurar las estrategias necesarias para su gestión efectiva (García, 2007)

Con base en los planteamientos señalados se asume que el conocimiento es la clave del éxito en esta nueva economía y que es necesario prestarle especial atención por constituirse en el recurso crítico de cualquier empresa o institución para su funcionamiento eficaz; esto es particularmente válido para el caso de aquellas que desarrollan sus actividades en un ambiente donde la competencia es grande y el conocimiento, particularmente su conocimiento idiosincrático (Teece *et al.*, 2004), es la clave del éxito.

2. Una Taxonomía del conocimiento

Quienes se han interesado en estudiar el tema de la gestión del conocimiento han aceptado y utilizado la taxonomía propuesta por Polanyi (1958, 1966)¹. Según este autor, el conocimiento puede ser tácito o explícito. Como ya se indicó, el conocimiento tácito es aquél que está en la mente de una persona en particular y que es difícil explicarlo a otra persona; por el contrario, el conocimiento explícito, que una vez fuera tácito, es aquél que ya ha sido exteriorizado y documentado, y está a disposición de la persona o del grupo de trabajo que lo requieran para desarrollar sus actividades en su institución.

Conceptualmente, esta taxonomía del conocimiento está basada en las ideas de Wittgenstein²; se trata de una simplificación de las ideas planteadas por el filósofo austríaco en cuanto a la relación entre los hechos mentales y los hechos físicos³. Independientemente de lo acertado o no que pudiese haber estado Polanyi al tomar de Wittgenstein algunas de sus ideas, la taxonomía propuesta permite incorporar en forma útil y práctica las dimensiones epistemológica y ontológica en la creación y conversión del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995), tal como se describe más adelante (Ver sección 4).

3. Características del conocimiento tácito

En la clasificación propuesta por Stewart (2001) el conocimiento tácito se encuentra mayormente en el *capital humano* y en el *capital relacional*, es decir, en las personas y en sus relaciones; así que gran parte del capital intelectual de una institución es el resultado de la acumulación de

¹ Polanyi nació en Hungría, conocido principalmente como químico, se convirtió en filósofo a los 50 años de edad (Nonaka & Takeuchi, 1995, 91, nota 5).

² Ludwig Wittgenstein nació en Viena. Luego de estudiar ingeniería en Berlín, pasó gran parte de su vida en Inglaterra donde realizó investigaciones aeronáuticas. Posteriormente se dedicó a la filosofía de las matemáticas y luego a la filosofía del lenguaje, la cual desarrolla en su obra más importante *Tractatus Logico-philosophicus*. Al final de su vida plantea que todos los problemas filosóficos surgen de la confusión lingüística. Wittgenstein tuvo gran influencia en el movimiento filosófico de Inglaterra de la segunda mitad del siglo xx (Encyclopaedia Britannica, Micropaedia, Ready Reference and Index No. X, p. 730, 1973).

³ Sobre este aspecto Wittgenstein argumentó que la noción de una experiencia totalmente privada -como es el caso del conocimiento de la persona- implicaría: “ (1) que lo que acontece en la vida mental de una persona puede ser compartido solamente en un lenguaje que sólo la persona a cuyo estado mental se refiere podría entender; (2) que dicho lenguaje privado no sería lenguaje en sí; y (3) que la doctrina ampliamente sostenida de que existen acontecimientos mentales absolutamente privados no puede ser expresada en forma inteligible, ya que para hacerlo habría que suponer que uno puede decir algo públicamente acerca de lo cual la doctrina misma dice que no puede ser mencionado en un lenguaje que sea accesible a más de una persona (Encyclopaedia Britannica, 1971, Macropædia, Tomo 1, pp. 805).

conocimiento tácito que luego es convertido en conocimiento explícito. Otra característica del conocimiento tácito es que no existe otra forma de llegar a él sino a través de la relación interpersonal, bien sea mediante la relación cara a cara o a través de las redes de información y otras formas de interacción especialmente diseñadas para tal propósito. Por esta razón, las actividades que pueda desarrollar una organización para crear conocimiento deberán estar basadas en la interacción personal, en la colaboración y en la confianza recíprocas. En cuanto a los mecanismos o procesos que deben utilizarse, conviene tener en cuenta que a las personas se les puede entrenar en el uso del conocimiento explícito, pero es sólo la interacción genuina y espontánea la que permitirá el intercambio del conocimiento tácito, su utilización y su eventual conversión a conocimiento explícito.

4. Creación y conversión del conocimiento – El modelo SECI

Los autores Nonaka y Takeuchi (1995) parten de la premisa de que el conocimiento tácito es creado por las personas individualmente; luego, mediante la interacción (*socialización*), éste es compartido con otra persona; de esta manera el conocimiento tácito que posee una persona se convierte en conocimiento tácito de la otra. Se trata de la conversión del conocimiento tácito a tácito, al pasar de una persona a otra a través de la interacción personal.

En una segunda etapa, el conocimiento tácito es formalmente compartido con varias personas o con grupos (*externalización*), a través de diferentes mecanismos y formas, incluyendo expresiones simbólicas, imágenes, metáforas, entre otras. Mientras que en la primera fase de conversión tienen primacía la relación interpersonal y la confianza mutua, en esta segunda fase lo que priva, fundamentalmente, es el pensamiento lógico mediante un proceso de análisis y de cuestionamiento de los planteamientos hechos, hasta llegar a la comprensión y aceptación del nuevo conocimiento. Desde luego que en esta segunda fase la influencia del esquema o marco de referencia interpretativo que se ha formado la persona juega un papel fundamental (Sánchez, 2012) para darle sentido (*sensemaking*) a los hechos que debe percibir y evaluar. Tal como se señaló en las consideraciones generales de este trabajo, para mantener el marco de referencia vigente los hechos no deben presentar inconsistencias frente al sistema de convicciones y creencias que fundamentan el marco de referencia interpretativo de la persona.

Este proceso de *externalización* está orientado hacia un propósito específico: la creación de un concepto⁴ en el cual el conocimiento es el

⁴ En la literatura japonesa sobre creación de conocimiento el término concepto tiene una significación muy particular y constituye una de las etapas o fases de la creación del conocimiento. Las cinco etapas descritas por Nonaka son las siguientes: (1) Compartir el conocimiento tácito; (2) Creación del concepto; (3) Justificación del concepto; (4)

elemento fundamental. Se trata de la conversión del conocimiento tácito a explícito. De esta manera varias personas que integran un equipo están ahora en posesión del nuevo conocimiento y dispuestas a utilizarlo plenamente, basados en una argumentación lógica y en un sentido práctico, aspectos ambos que han sido ampliamente compartidos y que se constituyen en factores generadores de la energía y el entusiasmo para iniciar las acciones que se consideren necesarias: se ha creado así un nuevo marco de referencia interpretativo de la situación bajo consideración que podrá ser incorporado en la organización para su utilización general, es decir, para entender e interpretar la realidad organizacional de una manera diferente. Se ha creado así un nuevo conocimiento.

En una tercera fase, la fase de *combinación*, el conocimiento explícito resultante es formalizado mediante documentos o a través de sistemas de interconexión que facilitan su acceso por diferentes personas. Se trata de la conversión del conocimiento explícito a explícito, pero ahora ya formalizado a través de los diferentes medios y formas disponibles en la organización. Casi todo el conocimiento explícito formalizado en esta tercera fase pertenece al dominio del *capital estructural*, formado por documentos, bases de datos, propiedades intelectuales, manuales operacionales, especificaciones, fórmulas, recetas, procedimientos, entre otros.

En la cuarta fase, la fase de *internalización*, la persona incorpora a sus rutinas de acción o de pensamiento el conocimiento explícito que existe en la institución y que, como se dijo, es parte de su capital estructural. Dicha fase está caracterizada por la acción: la persona incorpora el conocimiento a través de la acción o mediante la observación de quienes tienen dominio amplio y preciso de éste, y que forma parte del conocimiento tácito de aquéllos. Se trata, a manera de ilustración, de la típica acción que ocurre entre el maestro y el alumno durante el proceso de enseñanza – aprendizaje: cuando la persona aprende realmente se puede afirmar que ha hecho tácito el conocimiento explícito al cual tuvo acceso mediante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Como puede notarse de la descripción de cada una de sus fases – **S**ocialización, **E**xternalización, **C**ombinación e **I**nternalización –, el proceso de conversión del conocimiento se desarrolla en dos dimensiones: la dimensión epistemológica – conversión del conocimiento tácito a tácito, de tácito a explícito, y de explícito a tácito –, y la dimensión ontológica – de individuo a individuo, de individuo a grupo, de un grupo a otros grupos, de un grupo al sistema total, y de un sistema a otro, como sería el caso interempresarial⁵. De esta manera el nuevo conocimiento organizacional es

Construcción de un prototipo; y (5) Difusión del conocimiento en la organización (von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000, 9-10).

⁵ En la literatura norteamericana estos procesos de creación de conocimiento en sus dimensiones epistemológica y ontológica se describen como transferencia de conocimiento (Dixon, 2000). La dinámica seguida en ambas culturas -japonesa y norteamericana- es bastante similar; sin embargo en la cultura empresarial japonesa se hace especial hincapié en

incorporado en los esquemas o estructuras interpretativas de la organización – en su cultura, en sus sistemas y en sus procesos (Sánchez, 2012).

5. Transferencia del conocimiento tácito en la actividad organizacional cotidiana

La mayor parte de los trabajos realizados en cualquier empresa o institución implican la combinación del conocimiento explícito y el conocimiento tácito; sin embargo, por una u otra razón, gran parte de los esfuerzos que adelanta la gerencia del conocimiento, donde ésta existe, se limita al conocimiento explícito. Además, cuando se trata de atender el conocimiento tácito para identificarlo y utilizarlo, los procesos que se desarrollan no se ajustan a sus condiciones y ni a su dinámica. Al no tener una clara comprensión de la dinámica del conocimiento tácito, generalmente se incurre en el error de pensar, por ejemplo, que las inversiones en tecnología, independientemente de su grado de sofisticación y actualización, serán la solución para asegurar la gestión eficaz del conocimiento, o que el conocimiento que posee una determinada persona va a ser fácilmente compartido, o que transfiriendo a la persona poseedora del conocimiento de un cargo a otro será suficiente para que éste pueda ser utilizado. Todas estas presunciones son erróneas: la gestión apropiada del conocimiento organizacional requiere de estrategias y esquemas que tomen en consideración las características del conocimiento tácito y sus implicaciones organizacionales.

Es indudable que los sistemas de interconexión, como la red mundial de interconexión y la intranet, entre otras, constituyen medios y herramientas poderosas para transferir y diseminar el conocimiento explícito con rapidez y amplitud; pero la gran mayoría de los conocimientos que están diseminados en la institución no permiten su transferencia ni su difusión al no ser fácilmente explicables por alguien que no es su verdadero “portador”. Para ilustrar esta característica, basándose en el aprendizaje de un nuevo idioma, Stewart (2001) expresa: “El aprender un idioma cubre actividades varias como exposición, aclaración, gramática, vocabulario..., pero el aprendizaje real de cualquier idioma implica absorberlo tácitamente; no importa lo bien que se pueda tomar un dictado en clase, nunca se hablará un buen francés, por ejemplo, hasta tanto la persona no haya permanecido suficiente tiempo entre franceses...” (Stewart, 2001, pp. 123-124).

En cualquier institución existe conocimiento tácito que está diseminado en sus diferentes segmentos organizacionales. El problema radica en que ésta desconoce su existencia y no sabe dónde encontrarlo. Y es

el contexto habilitante caracterizado, entre otras cosas, por la importancia que tienen las relaciones interpersonales fundamentadas en la confianza y el cuidado y la atención como elementos críticos.

prácticamente imposible saberlo a menos que se desarrollen actividades específicamente diseñadas para tal fin. Indudablemente que la tecnología de información instalada puede ser un recurso valioso e importante para identificar los tipos de conocimiento que existen; pero esto no ocurre en forma espontánea, será necesario que surja una necesidad real de un conocimiento determinado, y que dicha necesidad haya sido plenamente identificada y sentida. De existir ésta, las personas tendrán la opción de acceder los sistemas de interconexión existentes y hacer las exploraciones que consideren necesarias. Pero esto no es suficiente cuando se trata de crear nuevo conocimiento bajo una estrategia determinada, en este caso será necesario cubrir todas las etapas del proceso para la creación de conocimiento ya mencionadas que describen Nonaka y Takeuchi en su modelo SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Además de la conducción ordenada del proceso de creación de conocimiento, tal como lo señalan los autores antes mencionados, la institución puede desarrollar programas especiales para estimular la transferencia del conocimiento explícito existente (Dixon, 2000). Dichos programas estarán orientados a que las personas que poseen determinados conocimientos y habilidades, o que dominan técnicas o enfoques que han demostrado ser exitosos, puedan compartirlos durante el desarrollo de sus actividades regulares. Realmente no se trata de explicar algo que en la mayoría de los casos no es tarea fácil, se trata de demostrarlo mediante la acción para lo cual la observación es el medio más apropiado y eficaz. Lo curioso es que el conocimiento tácito se transmite casi en forma imperceptible. Es sólo la propia persona quien se da cuenta cuando ha asimilado algo en forma tal que pasa a ser parte de su repertorio natural de acción. Es en ese momento cuando dicha persona puede afirmar con certeza que ha creado conocimiento tácito.

Casos de transferencia de conocimiento tácito como el descrito abundan en las instituciones. El lector podrá revisar algunas de sus experiencias en su vida del trabajo, y seguramente se dará cuenta de las múltiples ocasiones en que incorporó en su mente nuevo conocimiento. La adquisición de ese nuevo conocimiento es, sin duda, una experiencia personal única, irrepetible, casi indescriptible; pero enriquecedora.

III. Comentarios Finales

Muchas organizaciones, especialmente las organizaciones modernas de avanzada, están revisando sus estrategias para la utilización óptima de su personal y han creado estructuras para atender lo relativo al conocimiento requerido para lograr la mayor competitividad posible. Tal como lo ha planteado Sánchez en su trabajo sobre Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional (Sánchez, 2012,citado), esto implica un cambio sustancial del enfoque gerencial tradicional basado en la dirección y el control

con poca consideración a las capacidades y los conocimientos escondidos en la trama organizacional. Este cambio es y será fundamental para lograr que el personal de la organización pueda tener la oportunidad de utilizar su talento y su conocimiento; aunque hay la tendencia de avanzar en esta dirección, este cambio en el pensamiento gerencial no se ha generalizado y la gran mayoría de las organizaciones aún se mantienen ajenas a esta nueva visión de la gerencia orientada a la óptima utilización de su capital social. El mundo académico, por su parte, necesita enfatizar aun más estos aspectos y asegurarse de que los futuros gerentes piensen, sientan y actúen de una manera diferente, cónsona con las necesidades y retos que se generan en la economía del conocimiento.

Otro aspecto que conviene investigar es el posible efecto de la cultura de una organización sobre sus enfoques gerenciales y su forma de funcionamiento. Tal es el caso, por ejemplo, de las comunicaciones internas inscritas en la cultura organizacional de una determinada empresa: existen organizaciones donde las comunicaciones son completamente abiertas y no existen trabas ni limitaciones al acceso que pueda tener una persona a un nivel gerencial o de supervisión superior. Recuerdo el caso de una empresa importante donde su presidente daba instrucciones a su secretaria para mantener las puertas de su oficina “abiertas” a fin de que cualquier empleado, sin importar su nivel, tuviese acceso a él sin limitación alguna. También sé de empresas donde las comunicaciones debían tramitarse inexorablemente a través de la línea de supervisión, sin excepción. Es indudable que estos tipos de cultura organizacional deben tener sus efectos negativos sobre la generación, la transferencia y la utilización del conocimiento organizacional.

Desde el punto de vista de las personas que laboran en una organización es necesario aceptar que hay diferencias entre ellas, diferencias que se traducen en limitaciones y barreras para compartir el conocimiento que poseen. La gerencia debe estar consciente de esta característica y diseñar y desarrollar estrategias para atender esta condición de la conducta humana. Esta es sin duda una área actitudinal que debe ser considerada y analizada mediante el desarrollo de estudios apropiados.

Finalmente, hay que destacar la importancia que tiene el aprendizaje organizacional y la necesidad de que cada uno de los ciclos que describe el modelo de Sánchez sea liderado adecuadamente (Sánchez, 2012). En este sentido, es particularmente importante explorar las características organizacionales que facilitan o que limitan los cambios en los marcos de referencia interpretativos prevalecientes en una determinada organización, características que pueden facilitar o limitar la incorporación de nuevas formas de percibir y entender la realidad organizacional, especialmente en cuanto a su conexión con el medio ambiente al cual sirven con sus productos o servicios.

Referencias

BRINKLEY, I. (2006). *Defining the knowledge economy*. The Work Foundation, London, UK.

DIXON, N. (2000). *Common Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, Mass, USA.

GARCÍA, E. R. (2007). *Capital Social y Gestión del Conocimiento*. Mimeo.

GARCÍA, E. R. (2014). “Capital social, conocimiento y efectividad organizacional“. En *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11 (3), 33-48.

GONZALEZ, R. (2012). *Recursividad en la gestión del conocimiento*, Blog del curso de Gestión del Conocimiento de la Universidad Javeriana, Colombia. Disponible en: <http://gestioncon.blogspot.com/>

NONAKA, I & Takeuchi, H, (1995) *The Knowledge – Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, N. Y.

PATRIOTTA, G. (2003) *Organizational Knowledge in the Making – How to create, use, and Institutionalize knowledge*. New York: Oxford University Press.

POLANYI, M. (1958) *Personal Knowledge*. Chicago: University Press.

POLANYI, M.(1966) *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.

SÁNCHEZ, R. (2012) *Knowledge Management and Organizational Learning: Fundamental Concepts for Theory and Practice*. Lund Institute of Economic Research WorkingPaper Series, Lund, Sweden.

STEWART, Th. (2001) *The Wealth of Knowledge*. New York: Doubleday.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. (2004). “Dynamic Capabilities and Strategic Management“. En Tushman M. y P. Anderson, *Managing Strategic Innovation and Change*. Oxford University Press, New York.