

PERSPECTIVA ONTOLÓGICA, EPISTEMOLÓGICA Y AXIOLÓGICA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO TÁCITO**ONTOLOGICAL, EPISTEMOLOGICAL AND AXIOLOGICAL PERSPECTIVE OF THE MANAGEMENT OF TACIT KNOWLEDGE****María Teresa Malvacias**

mtmalvaciasg@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5320-702X>*Recepción: 26-10-2022**Aprobación: 10-02-2023***RESUMEN**

El presente artículo es el resultado parcial de investigaciones y reflexiones orientadas a la aproximación teórica de la gestión del conocimiento tácito (GCT) en el contexto de la gestión empresarial, concebida desde una perspectiva ontológica, epistemológica y axiológica. El objetivo que se pretende es el análisis conceptual para una primera aproximación teórica de los fundamentos y características del Conocimiento Tácito (CT). En la revisión de la literatura se utilizaron métodos teóricos (analítico-sintético) para la sistematización de la información y el análisis de contenido bajo la metodología propuesta por Levi y Ellis (2006). En cuanto a la selección de las fuentes de información estas responden a criterios de: diversidad, actualidad, procedencia y direccionamiento hacia la GCT. El procesamiento y estructuración de la información tuvo en cuenta: la definición y elementos de la gestión del conocimiento; en segundo lugar; la perspectiva y enfoques dirigidos desde y hacia el conocimiento tácito y cómo último aspecto, la perspectiva teórico asumida desde lo onto-epistémico y axiológico del conocimiento tácito.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, conocimiento tácito, ontología, epistemología, axiología.

ABSTRACT

This article is the partial result of research and reflections oriented to the theoretical approach of tacit knowledge management (TKM) in the context of business management, conceived from an ontological, epistemological and axiological perspective. The intended objective is the conceptual analysis for a first theoretical approximation of the foundations and characteristics of Tacit Knowledge (TC). In the literature review, theoretical methods (analytical-synthetic) were used for the systematization of information and content analysis under the methodology proposed by Levi and Ellis (2006). Regarding the selection of information sources, these respond to criteria of: diversity, topicality, origin and direction towards TQM. The information processing and structuring took into account: the definition and elements of knowledge management; in second place; the perspective and approaches directed from and towards tacit knowledge and as a last aspect, the theoretical perspective assumed from the onto-epistemic and axiological aspects of tacit knowledge.

Keywords: Knowledge management, tacit knowledge, ontology, epistemology, axiology.

INTRODUCCIÓN

El presente artículo hace parte de un cuerpo teórico que sustenta el desarrollo de una investigación más avanzada en el contexto de la gestión del conocimiento tácito. Desde esta perspectiva la investigación toma en consideración la revisión de diferentes documentos caracterizados por su diversidad, actualidad y procedencia en relación a estudios dirigidos a la gestión del conocimiento tácito en las organizaciones.

Todo ello conforma un bagaje de información útil para la profundización de teorías poco exploradas, propiciando una mejor estructuración a la generación de nuevo conocimiento, configurando nuevos planteamientos coherentes y válidos, sustentados en reflexiones sobre teorías expuestas de lo que hoy día se entiende como elementos clave de la gestión del conocimiento tácito.

Para el desarrollo del artículo se planteó como objetivo de trabajo: indagar sobre la concepción ontológica, epistemológica y

axiológica de la gestión del conocimiento tácito. Siendo como es, una temática emergente en las organizaciones actuales y de la cual se conoce poco, se planteó realizar un análisis documental de acuerdo al método propuesto por Levy y Ellis (2006).

El método sigue el enfoque de procesamiento sistemático de datos, la cual comprende tres etapas: 1) Insumos (documentos recopilados y seleccionados con niveles de calidad sobre el tema) 2) Procesamiento (conocer y comprender la literatura, analizarla, resumirla y evaluar su pertinencia), y 3) Salida (resultados expuesto de acuerdo a la revisión efectiva de la literatura). Esta revisión efectiva de literatura debe incluir: a) análisis metodológico y síntesis de literatura de alta calidad, b) proporcionar una base sólida para el tema de investigación, y c) demostrar que la investigación propuesta ha hecho nuevas contribuciones al sistema de conocimiento en el campo de la investigación. (Levy y Ellis, (Ob.Cit).

Se procedió a la búsqueda de fuentes documentales que permitieron entender y darle sentido a las teorías presentadas por diferentes autores en relación a la temática en estudio. Fueron tomados elementos originales en sus planteamientos, sin pretender desde allí construir un marco teórico, sino más bien permitir que la realidad misma, se exprese con lógica y con argumentos y de esa manera construir nuevo conocimiento, permitiendo dar una mejor comprensión de lo que implica el estudio de la Gestión del Conocimiento Tácito (GCT) en el contexto organizacional.

De allí, la importancia de ubicarnos en la implicación del término Gestión del Conocimiento (GC). De acuerdo con Davenport & Prusak, (2000), consiste en el proceso de transferir conocimiento, formación y experiencia entre los miembros de la organización, con la finalidad de crear valores y generar ventajas más competitivas a cualquier nivel organizacional. Por su parte, Tenorio, Popadiuk y Santosm, (2020), consideran que la GC tiene mayor

importancia cuando se aborda desde el proceso, el estudio del conocimiento tácito, la teoría de recursos y capacidades, y la creación de conocimiento organizacional, como elementos valiosos y necesarios para que las empresas maximicen sus capacidades.

En concordancia con lo anterior, puede interpretarse que las organizaciones valoran en gran medida el conocimiento de sus colaboradores, desarrollado y fortalecido gracias al conocimiento tácito. Este se ha convertido en un recurso básico en la organización, capaz de generar mejoras económicas a la empresa. A menudo, es infravalorado o desconocido, pero una vez localizado y gestionado, es vital para obtener y mejorar los resultados empresariales. A pesar de ello, se ha dejado de lado su importancia en los estudios realizados desde diferentes enfoques sobre el tema (Rubier, 2019). No sólo se trata de definir o conceptualizar a la GCT, también se hace necesario indagar sobre las condiciones, el entorno y toda posibilidad de creación

y transmisión de conocimiento tácito en y para las organizaciones.

A manera de alcanzar el objetivo propuesto para el desarrollo del presente artículo, se estructura el documento en cuatro apartados, los cuales surgen de la formulación de las siguientes interrogantes: ¿Qué es conocimiento? ¿De qué trata la gestión del conocimiento en el ámbito organizacional? ¿Cómo gestionar el conocimiento tácito?, ¿Cuál es la dimensión onto-epistemológica y axiológica del conocimiento tácito?

Para finalizar, se incorporan las reflexiones conclusivas, surgidas de los elementos epistemológicos que se dieron a partir del desarrollo de los elementos teóricos-conceptuales y de la práctica de la investigación empírica que le son propias a la GCT, sustentada en la elucidación de los paradigmas vigentes, en la producción de conocimiento y en la gestión del conocimiento como elemento clave del desarrollo organizacional, basado en el aprendizaje compartido, tanto individual como grupal.

DESARROLLO SECUENCIAL TEÓRICO

¿Qué es el Conocimiento?

La importancia adquirida en los últimos años los intangibles en el marco de los procesos de gestión de las empresas, tanto en el ámbito financiero como lo relacionado con el manejo del talento humano y las áreas operativas en la empresa, viene a indicar que el concepto “conocimiento” va más allá de una simple interpretación, y se convierte en un elemento clave para la gestión organizacional.

Existen diferentes interpretaciones de lo que significa “conocimiento”, para Ponjuán & Torres (2021), es difícil dar una definición de conocimiento. Sin embargo, a fin de puntualizar y mantener una línea clara sobre el término en esta disertación, se procede a identificar definiciones de “conocimiento” ubicadas en el contexto organizacional, para lo cual se citan algunos autores que hacen referencia al tema.

Desde la perspectiva de Davenport y Prusak (2000), el conocimiento es “información combinada con experiencia, contexto, interpretación y reflexión” (p.72). Correa, Rosero y Segura (2008), indican que el conocimiento, no puede concebirse separado de los aspectos sociales que contextualizan las diferentes manifestaciones lógicas, culturales, biológicas y psicológicas generadas por las relaciones entre las personas. Estos autores plantean que el conocimiento solamente puede residir en un conocedor o persona que lo puede interiorizar, racional o irracionalmente, dependiendo de su nivel de inteligencia o interés. Al residir el conocimiento en los individuos, es normal que no se encuentre siempre disponible donde y cuando se necesite (Tasmin, 2008).

En ésta misma línea de pensamiento Nonaka y Takeuchi (1999), establecen que la organización no existe por si misma: son las personas que existen y aprenden, son ellas las que crean conocimiento. Para Ponjuán (2004)

“[...] el conocimiento es la combinación de información, contexto y experiencia” (p.6). Por su parte, Polanyi (1958, citado en Nonaka y Takeuchi (ob.cit)), establece el concepto de Tacit-Knowing como el acto de conocer.

Bueno y Salmador (2003), proponen en relación al conocimiento, que éste se compone de cuatro dimensiones conceptuales que pueden evidenciarse en el contexto organizativo actual: epistemológica, ontológica, sistémica y estratégica. En la dimensión epistemológica, - expresan los autores- , el propósito es la conversión del conocimiento de tácito a explícito. Este plano asume al conocimiento explícito como un conocimiento objetivo y formulado, y al conocimiento tácito como conocimiento técnico-experto (experimental) y cognitivo (subjetivo).

En lo que respecta a la dimensión *ontológica* del conocimiento, se observa la relación entre el conocimiento individual (poseído por las personas) y el conocimiento social (poseído por grupos y por la entidad). La

dimensión *sistémica* enfoca los datos como entradas, la información como proceso, y en la salida se obtiene el conocimiento contextualizado. Este concepto está directamente relacionado con la cuarta dimensión: la *estratégica*. (Ponjuán & Torres, 2021).

De ésta manera, puede asumirse de acuerdo al pensamiento de Bueno, (2012), que el conocimiento es tener la posibilidad de entender la realidad de la organización mediante la cooperación de quienes en ella intervienen, y gracias al aprendizaje de estos, se pueden tomar y fortalecer las decisiones, de la manera más apropiada, en una nueva concepción de la gestión del talento humano que comporta: participación, compromiso, motivación y corresponsabilidad, que asociada con las nuevas tecnologías de la información, propician espacios adecuados para la generación de nuevos conocimientos, convirtiéndose éste en avances y transformaciones de la gestión organizacional.

Gestión del conocimiento (GC) en el ámbito organizacional

Autores como Metaxiotis; Ergazakis & Psarras (2005), distinguen tres generaciones de la gestión de conocimiento (GC). La primera comprendida entre 1990 y 1995. Los autores indican que durante este periodo surgieron muchas iniciativas en ésta área, focalizadas sobre la definición de GC, investigando los beneficios potenciales en los negocios y diseñando proyectos específicos relativos al área.

Posteriormente se presenta una segunda generación a partir de 1996. En esta generación surgen puestos de trabajo dirigidos a Especialistas en GC y se da un cambio en el discurso cotidiano de la gestión del conocimiento en las organizaciones. Finalmente, a partir de 2002 se habla de una tercera generación de la GC, en donde autores como Wiig (2002) manifiestan que para esta tercera generación se evidencian marcadas diferencias, pues a ésta “se le integra la filosofía, la estrategia, los objetivos, prácticas, sistemas y procedimientos de la empresa y la forma en que se

convierte en parte de la vida diaria de cada empleado” (p.5).

Desde la perspectiva de la última generación del conocimiento citada por Wijn (Ob.Cit), puede definirse a la GC como “un proceso de transformación de la información y los activos intelectuales en valor perdurable”.(p.8). Algunos autores como Tasmin & Yap (2010); Adams & Lamon, (2003) la definen como la “habilidad de una empresa para incrementar el conocimiento tácito y crear las condiciones previas para el intercambio de información entre los empleados dentro de una unidad organizativa, y entre las unidades de la organización”.(p.45). Para otros autores, como Darroch (2003); Davenport & Prusak, (2000) es un proceso organizado, de creación, captura, almacenamiento, diseminación y uso del conocimiento dentro y entre organizaciones para mantener ventaja competitiva, entre otros.

Es importante destacar, siempre cuando se hacen planteamientos en referencia al término Gestión del Conocimiento (GC), *este va*

relacionado con: tecnología, personas, procesos y cultura, siendo estos elementos identificados por Davenport & Prusak (Ob.Cit), como los cuatro pilares de la gestión del conocimiento.

En este mismo contexto, autores como Angkim & Lee (2004) exponen que uno de los principales elementos a considerar en la gestión del conocimiento es la cultura del conocimiento, ésta permite la existencia de perspectivas comunes, experiencias compartidas y normas sociales que dan forma a las actitudes y comportamientos de los colaboradores. Otro factor fundamental de la GC según Tasmin (ob.cit), es la tecnología de la información, en donde es necesario que la organización desarrolle infraestructura, acorde a estos requerimientos tecnológicos.

Por otra parte, se tienen aportes del Centro de Investigaciones de las Telecomunicaciones (2009), en donde estos investigadores consideran que la GC en las organizaciones, consistirá en propiciar, compartir, conservar,

actualizar y hacer crecer el conocimiento en la organización, mediante el uso de políticas, estrategias, actividades, herramientas y mecanismos asociados, con miras a convertirse en un activo que genere valor y que refuerce las ventajas competitivas.

También Villasana, Hernández y Ramírez (2021) describen a la GC como la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos, estos se producen en la empresa, relacionados con las actividades y con su entorno, con el fin de crear competencias esenciales. (p.16). Para ello, debe surgir un nuevo paradigma, fomentado en la actitud de compartir conocimientos de manera generosa y desinteresada. Pero en esta nueva situación, compartir significa incluso renunciar a bienes y derechos de propiedad intelectual, porque ahora la gestión del conocimiento se basa en compartir, más que en proteger el conocimiento en sí. (Rubier, 2019).

Es evidente, que los planteamientos de estos autores destacan la importancia que tiene la

GC en las organizaciones modernas. La idea también la refuerza Casado (2020), cuando indica que la GC es cada vez más reconocida como el valor diferenciador de las empresas.

En las últimas décadas, el desarrollo del concepto ha ido paralelo a la tecnología que lo sustenta. Inicialmente, esta tecnología solo se utilizaba como soporte para el procesamiento de datos. Ahora se han convertido en sistemas de información más complejos y tiene funciones más completas que le dan mayor capacidad a la organización para administrar la creación, difusión, adaptación y utilización de nuevos conocimientos, convirtiéndose en una actividad clave de la gestión del capital intelectual de cualquier organización. (Martín y Ayxendri, 2014).

Definiciones como las anteriores, dejan para la reflexión el cuestionamiento de los requerimientos organizacionales necesarios para poner en práctica la GC en cualquier tipo de empresa, no se trata simplemente en pensar en la

estructura tecnológica generadora de activos como valor intangible, también debe considerarse la masa crítica que mueve todo este entramado. Por su parte, Tasmin (ob.cit) aporta otro elemento imprescindible para la GC en la organización. Primero deben identificarse las competencias con las cuales cuentan los colaboradores de una organización para llevar a cabo los distintos procesos de producción, adaptación y empleo de los conocimientos de importancia fundamental para el negocio.

Al respecto comenta Rodríguez (2006), cuando las organizaciones en conjunto con sus colaboradores carecen de estas competencias, o cuando su estructura organizacional no se encuentra alineada a las responsabilidades y exigencias relacionadas con este proceso, se puede afirmar que la empresa no se encuentra preparada para llevar a cabo la gestión de sus activos intangibles, es decir el conocimiento, y debe por lo tanto, insertarse dentro de los procesos clave permitiendo

adaptar su estructura organizacional a la gestión del conocimiento.

Gestionar el conocimiento implica no sólo revisar la estructura organizacional, sino también conocer la manera como puede lograr la organización acceder y utilizar el conocimiento presente en la mente de las personas que laboran en la misma. Esto se complementa con lo indicado por Martínez (2009), al identificar los objetivos que persigue la GC en las organizaciones, lo cual tiene que ver con: a) realizar un análisis estratégico interno y externo de la empresa; b) identificar, recoger y organizar el conocimiento existente; c) facilitar la creación de nuevo crecimiento, incrementando los intangibles de la organización; d) repotenciar la innovación, reutilización y apoyo de la habilidad de la gente; e) permitir el diseño de opciones estratégicas.

Alcanzar estos objetivos se convierte en el punto central para poner en práctica la GC en las organizaciones. De allí lo planteado por Ponjuán & Torres (2021) cobra importancia, cuando para lograr en la

organización objetivos referidos a la GC, éstos deben ser abordados desde diferentes ámbitos como lo son: externo, interno e individual.

En cuanto a lo externo, los autores anteriormente mencionados se remiten a los elementos fundamentales de conocimiento que la organización requiere para crecer y mejorar, estos pueden provenir de: clientes, proveedores, competidores, entes gubernamentales, organismos reguladores, asociaciones empresariales, consultores, entes financieros, accionistas, alianzas estratégicas corporativas referidas a tecnologías, producción y comercialización.

En lo interno, este se encuentra representado por las patentes, licencias, marcas, métodos y procedimientos de trabajo, software, bases de datos, sistemas de dirección, cultura de la empresa y en los procesos asociados a las áreas funcionales de la organización como control de calidad, producción, servicio, ingeniería, diseño, investigación y desarrollo y finanzas, entre otros.

Bueno (2012) complementa la idea, cuando indica en relación a estos ámbitos, los elementos constitutivos del ámbito interno de la empresa la cual vienen a representar el conocimiento de la empresa y sus experiencias, así como también se encuentra referido a la capacidad del personal para realizar los procesos inherentes a la empresa como son: educación, Know how, conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas, es allí en donde se encuentra el ámbito individual.

Estos tres ámbitos referidos anteriormente por los autores, es donde se desenvuelve la GC, allí se confirma el carácter complejo de dicha gestión, la necesidad de contar con un sólo basamento de apoyo, que esté representado en un talento humano altamente capacitado, una estructura organizacional acorde con la demanda de esta gestión y una infraestructura tecnológica de información y comunicación que coadyuve de manera eficaz al desempeño de las diferentes funciones a cumplir por los

colaboradores dentro de la organización.

A razón de la complejidad que evidencia el análisis del término de la GC, Suurla, Markkula & Mustajärvi, (2002), argumentan como no es recomendable adherirse a un conjunto específico de definiciones para este campo, porque su significado depende del contexto y del propósito o la intención que se tiene para implantar sus métodos. Sostienen estos autores, las diferentes maneras de definir GC, hace difícil producir un consenso, porque no se trata de definirlo, sino de saber de qué se trata y tener en cuenta cuando hablamos de GC, también estamos hablando de aprendizaje, comunicación, tecnologías, y dependiendo del contexto, es posible poner énfasis en los aspectos humanos o tecnológicos. Para nuestro caso, el énfasis estará puesto en lo humano, sin olvidar, que lo tecnológico define de alguna manera, la estructura y el cómo gestionar el conocimiento.

Gestión del conocimiento tácito (GCT)

Como ya se ha mencionado en apartados anteriores, el aprovechamiento y evaluación del conocimiento en las organizaciones es un tema complejo, por lo que apropiarse de un método o de políticas particulares para desarrollarlo no es tarea fácil. La razón de la complejidad radica en buscar sistematizar el conocimiento tanto el tácito como el explícito para el establecimiento de diferentes variables e indicadores permisible a su evaluación (Tasmin & Yap, 2010).

Ante ese desafío los sistemas basados en conocimiento han desarrollado herramientas que facilitan el compartir y el registro del conocimiento tácito en explícito. Sin embargo, hasta el momento, expresan los autores, no se cuenta con metodologías precisas para permitir el desarrollo de estrategias aprovechables y evaluables del conocimiento tácito en las organizaciones, todo está dado sobre la experiencia desarrollada por sus gestores.

En tal sentido, es importante comprender un poco más sobre la

definición de conocimiento tácito, y la diferencia que existe con el conocimiento explícito. Poder explicarlo implica referenciar los estudios realizados por Nonaka y Takeuchi (Ob.Cit) en la formulación del Modelo de Socialización, Externalización, Combinación e Internalización, conocido como el Modelo SECI.

Este modelo además de contener los elementos filosóficos, toma como base el conocimiento tácito (subjetivo) y explícito (objetivo), asumiendo cuatro formas de conversión a saber: de tácito a tácito, la cual se identifica como socialización, donde grupo de personas interactúan y comparten modelos mentales y experiencias; la otra conversión consiste en convertir el conocimiento tácito a explícito, identificado en el modelo como externalización, esta se refiere a la discusión o reflexión del conocimiento tácito para la creación de conocimiento conceptual a partir de metáforas y/o analogías.

La conversión de explícito a explícito identificado como

combinación, se genera a través de la distribución del conocimiento recién creado por redes de la organización, originando con ello conocimiento sistemático; y por último, se tiene la conversión de explícito a tácito, la cual comprende la interiorización o internalización del conocimiento, este es asociado al Learning by doing (experiencia), creando con esto conocimiento de tipo operacional.

Desde la perspectiva del Modelo SECI expuesto por Nonaka y Takeuchi (Ob.Cit), todo este conocimiento generado por los colaboradores de una organización, confluyen en definir la gestión del conocimiento como la habilidad individual o colectiva para generar, difundir, compartir y utilizar tanto el conocimiento tácito como explícito a partir de la asimilación de la información que se transfiere en forma de conocimiento y se transforma en experiencia de organizaciones o individuos; convirtiéndose así en una herramienta de aprendizaje útil la cual permite la aplicación del

conocimiento, aportando valor dentro de una organización.

Es indiscutible que el conocimiento tácito es parte de la experiencia personal adquirida mediante la labor realizada en una organización, se entiende entonces y estando de acuerdo con Contreras (2010), quien asume que el conocimiento tácito es aquel que existe en la mente humana, no siendo fácil de plantear a través de un lenguaje formal, por eso resulta difícil transmitirlo y compartirlo con otros de manera directa. Para lograr transmitirlo, se precisa de una estrecha relación y confianza entre las personas poseedoras del mismo, y sólo así su transmisión será efectiva. Convirtiéndose la confianza en un valor necesario para el desarrollo y aplicabilidad de dicho conocimiento.

Este conocimiento puede ser difícil de obtener, físicamente es desconocido para otros y hasta para la misma persona que lo posee. Por lo contrario, expresa Contreras (ob.cit), el conocimiento explícito puede darse de manera directa y sencilla, éste puede ser documentado

y escrito, puede expresarse con palabras y números, así como transmitirse y compartirse fácilmente. Su gestión puede llegar a ser menos complicada a la del conocimiento tácito.

A pesar de las distinciones y especificidades de estos dos tipos de conocimiento, no pueden diferenciarse tan fácilmente, debido a que existe entre ellos una conexión a ser dependientes uno del otro (Tasmin & Yap, 2010). Este proceso engloba procesos organizativos que persiguen la combinación sinérgica de la capacidad de procesamiento de datos e información y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos, gira alrededor de las personas, y la gestión de este conocimiento se convierte en una herramienta para el gerente, si es aplicada de forma sensible hacia las personas, conociendo así cómo piensan y sienten. (Bueno, ob.cit).

Tasmin & Yap (Ob.Cit) plantean el cómo distinguir este sentir y pensar, puede hacerse: observando a los colaboradores, revisando constantemente sus competencias,

sus niveles comunicativos, su nivel de confianza para con sus pares y superiores, en otras palabras, estudiando el comportamiento de los colaboradores, de manera que nos indique cuando comenzar a gestionar el conocimiento tácito como valor de desarrollo en la organización.

Es indiscutible la importancia que tiene la gestión del conocimiento tácito en la organización. Sin embargo, hoy día todavía existe controversia en relación a su conceptualización y manejo dentro de las organizaciones. En este sentido, Contreras (2010), al analizar las definiciones de conocimiento tácito y explícito expuesto por Nonaka y Takeuchi (ob.cit), identifica algunas ambigüedades, lo cual han generado controversias entre ellas. Según Tsoukas (2002, citado en Contreras (ob.cit)), la interpretación de Nonaka y Takeuchi sobre conocimiento tácito es errónea y contraria, el autor indica que no podría haber conocimiento tácito esperando a ser trasladado o convertido en conocimiento explícito. El conocimiento tácito existe en la esencia del ser humano y

constantemente se estará construyendo, aplicando y compartiendo.

Propone Contreras (Ob.Cit), dejar de insistir en convertir el conocimiento tácito en explícito y centrarse en desarrollar nuevas formas de autoanalizarnos, de interactuar con otros y con el mundo, y de llamar la atención de los otros sobre las cosas, pensando en desplegar el conocimiento tácito en lo que hacemos, sin necesidad de explicitar ese conocimiento, sino simplemente potenciando el desempeño de nuestras habilidades.

Al-Hawamdeh (Ob.Cit), concluye entonces que ese “know how” es a lo que Nonaka y Takeuchi (ob.cit) se refieren cuando se habla de conocimiento tácito. El conocimiento tácito no explicitable quedaría compuesto de habilidades y competencias, a lo cual se pueden agregar las emociones, basado en las propuestas de Humberto Maturana. (Martín y Ayxendri, 2014).

Desde ésta perspectiva autores como Chakravarty (2003, citado en Contreras, 2010), Rubier, (2019),

Ponjuán & Torres (2021), exponen que la importancia del conocimiento tácito es tal, que se debe potenciar su aplicación mediante el aprender haciendo; la rotación de puestos de trabajo; y el trabajo en equipo, con énfasis en la perspectiva de la socialización, más que en la de la externalización. Esta última, es la dirección en la que apunta el modelo de Nonaka y Takeuchi (ob.cit).

Dimensión axiológica de la gestión del conocimiento tácito

Las organizaciones están compuestas por personas y estas personas en su *ser*, son complejas. Por eso, al momento de querer gestionar el conocimiento tácito, debe considerarse la dimensión humana la cual implica múltiples limitaciones, además de la incorporación de emociones y creencias presentes en los colaboradores, al momento de implementar cualquier procedimiento asumido para la gestión del conocimiento tácito. Debido a ello, es importante considerar algunas categorías estudiadas por diferentes autores sobre la dimensión axiológica, la cual pudieran ser

relevantes al momento de implementar cualquier sistema de Gestión del Conocimiento Tácito (GCT).

Estas dimensiones no son las únicas a ser consideradas, para un estudio más profundo y detallado será importante abordar otro tipo de dimensiones, sin embargo para el abordaje conceptual y las características generales del presente documento, deben considerarse las siguientes dimensiones axiológicas: la Igualdad-equidad; la Ética, la Confianza y la Humanización, dado a que por su naturaleza las mismas promueven la creación, socialización y gestión de nuevos conocimientos. (Largacha, 2017).

En relación con la igualdad-equidad, Escobar y Martínez (2011) indican que para el ser humano el valor de la equidad en las organizaciones es de gran trascendencia, y lo relaciona con otros vitales valores, como la transparencia al actuar, el reconocimiento, la justicia, la idoneidad dando como consecuencia que a los empleados les indique si la

empresa donde laboran es ética o no. En cuanto a la Ética, para los autores antes citados, ésta debe asumirse como un principio no sólo del individuo como un ente social, sino también debe estar presente en la gestión organizacional. Esta categoría establece el deber ser frente a los procesos, frente al trabajador, la responsabilidad social para la comunidad y finalmente hacia el Estado. Es el cumplimiento de las normas.

Por otra parte, se tiene la categoría Confianza. Esta es una categoría que debe estar presente en el contexto organizativo, porque cuando los colaboradores sienten la confianza en los demás y, al mismo tiempo, son dignos de confianza, se acrecientan en ellas las bases de su autoestima y un sentimiento de seguridad que, consecuentemente, incrementan también su predisposición a implicarse en el intercambio de conocimiento y en las relaciones de cooperación. (Handy, 1995, citado en Prieto, 2016).

Es tan importante esta categoría Confianza para el desarrollo de la

GCT, que autores como Duncan y Weiss, (1979); Coopey, (1995); Nonaka y Takeuchi, (1999); Schäffer y Willauer, (2002); entre otros, citados en Prieto (2016) han señalado a la confianza como una condición indispensable para que fructifique la capacidad de aprendizaje en la organización. En este sentido, facilita que la información y el conocimiento sean compartidos de manera efectiva, anima a la discusión y el diálogo sobre sus implicaciones técnicas, organizativas o políticas, y estimula la combinación de conocimientos o competencias dentro de la organización.

En cuanto a la Humanización, a esta categoría se remiten todas aquellas prácticas organizacionales que están en pro del reconocimiento del bienestar y el crecimiento del colaborador en todas sus vertientes (Largacha, 2017). Estas prácticas deben extenderse hasta el bienestar de la comunidad donde se conforman los grupos de socialización del colaborador. Esta humanización será posible si se le permite al colaborador la participación y el poder de

decisión, y progresar de acuerdo a la posibilidad de un desarrollo integral en todas las demás dimensiones previamente examinadas.

Los valores organizacionales están directamente relacionados con la cultura organizacional y establecen una caracterización de la empresa, siendo un parámetro de acción que se evidencia en lo cotidiano de la realización del trabajo mismo, y por lo cual es importante considerarlos al momento de implementar cualquier sistema de GCT.

POSTURA CONCLUSIVA

Hoy las organizaciones están obligadas a reconocer, estructurar y potenciar sus activos intangibles, estos comprenden: los conocimientos humanos, el saber hacer, las competencias de los colaboradores, la propiedad intelectual, las marcas y las relaciones con los clientes, entre otros. De manera, que para lograr gestionar el activo más importante de las organizaciones –el conocimiento-. Debe incorporarse a las organizaciones lo que llama Largacha

(2017) “la humanización organizacional”, lograda a través de la búsqueda de la convergencia ética en la pluralidad moral, se constituye en el mayor desafío de la gerencia contemporánea, la cual tocará internalizar para asumir las tendencias económicas, sociales, culturales, políticas y tecnológicas que afectarán la actividad empresarial en su nuevo papel de la economía mundial.

Por otra parte, deberá aceptarse y reconocerse que la GCT es un proceso contextualizado, cultural, a través del cual se expresa la identidad organizacional e individual. Para poder gestionarlo en las organizaciones, tendrá que modificarse la forma como hasta ahora se trabajan los patrones de pensamiento y acción, aplicados sobre la dinámica gerencial de la gestión del conocimiento, asumiendo que las personas son y serán el verdadero valor de la organización.

Todo lo planteado invita a concebir, que el aprendizaje organizacional generado en las organizaciones por medio de la

gestión del conocimiento tácito, abrirá las compuertas a un nuevo liderazgo organizacional, requiriendo para su consolidación, políticas distintas a las antes planteadas, y como todo fenómeno humano, es un proceso susceptible de ser modificado, concienciado y transformado de modo práctico por el colaborador en la organización.

Considero, como punto de cierre para la gestión del conocimiento tácito en las organizaciones, incorporar diversos métodos de combinación horizontal (trabajo en equipo, multidisciplinario e interdisciplinario) y recursos (tecnológicos, financieros y organizacionales, entre otros) además del talento humano, para que el conocimiento tácito se formule, se implante y se sostenga como una estrategia de largo plazo.

Para ello, necesitará desarrollarse a través de procesos y procedimientos que lo empodere en la organización, en lo posible se formalice y se convierta en el transcurrir del tiempo en procesos de estricto cumplimiento. Esto permitirá

a la gerencia dar el salto interpretativo de aprender a descubrir el ¿por qué? el ¿cómo? Y el ¿para qué? de la gestión del conocimiento, descubriendo así nuevas realidades en torno a la Gestión del Conocimiento Tácito, aportando y creando los cimientos para la nueva gerencia del siglo XXI.

REFERENCIAS

- Adams, G. L. & Lemon T. L. (2003). **Knowledge Management Systems and Developing Sustainable Competitive Advantage**. *Journal of Knowledge Management* 7(2):142–54.
- Angkim, S. & Lee H. (2004). **Organizational Factors Affecting Knowledge Sharing Capabilities in E-Government: An Empirical Study**.
- Al-Hawamdeh, S. (2002), **"Knowledge Management: Re-Thinking Information Management and Facing the Challenge of Managing Tacit Knowledge"**, en *Information Research*, 8(1), pp.1–39. Disponible en: <http://informationr.net/ir/8-1/paper143.html>
- Bueno, E. (2012). **Conocimiento e Innovación. Hacia un Modelo Económico Evolutivo-**

- Sostenible.** En J. Micheli, E. Medellín, J. Jasso y A. Hidalgo (Eds.). *Innovación y crisis. Trayectorias y respuestas de empresas y sectores* (pp. 31 – 64). México: Universidad Autónoma Metropolitana, Miguel Ángel Porrúa.
- Bueno, E, y Salmador M. (2003). **Knowledge Management in the Emerging Strategic Business Process: Information, Complexity and Imagination.** *Journal of Knowledge Management.* 2003;7(2):5-17.
- Casado, J. M. (2020). **Más Allá de la Gestión Tradicional del Conocimiento.** 2.C Consulting. <https://www.dosc.es/2020/01/30/mas-alla-de-lagestion-tradicional-del-conocimiento/>
- Centro de Investigaciones de las Telecomunicaciones CINTEL (2009). **Mapas de Conocimiento como una Herramienta de Apoyo para la Gestión del Conocimiento.** Bogotá Colombia.
- Contreras, E. (2010). **Gestión del Conocimiento: del Tácito al Explicito, 20 Años Después.** En <http://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2011/06/UCH-Contreras.pdf>.
- Correa, G.; Rosero, S. y Segura, H. (2008). **Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la Escuela Interamericana de Bibliotecología.** *Revista Interamericana de Bibliotecología.* Vol.31, núm. 1. Enero-junio, 2008, pp.85-108. Universidad de Antioquia Medellín, Colombia.
- Darroch, J. (2003). **Developing a Measure of Knowledge Management Behaviors and Practices.** *Journal of Knowledge Management* 7(5):41–54.
- Davenport, T. & Prusak L. (2000). **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know.** Harvard Business School Press.
- Escobar, M. y Martínez, F. (2011). **Categorización del Concepto de Axiología Organizacional.** *Perfiles Libertadores* No.7. Disponible en: <http://publicaciones.libertadores.edu.co/index.php/perfiles/article/view/400>
- Largacha, C. (2017). **Gerencia Humanista y Sociología Cuántica.** In C. L. (Compilador), *Aproximaciones a la Gerencia Humanista.*
- Levy, Y. y Ellis, TJ (2006). **Un Enfoque de Sistemas para Realizar una Revisión Eficaz de la Literatura en Apoyo de la Investigación de Sistemas de Información.** *Revista Internacional de una Transdisciplina Emergente,* 9, 181-212. <https://doi.org/10.28945/479http://inform.nu/Articles/Vol9/V9p181-212Levy99.pdf>
- Martín M, P. y Ayxendri G, L. (2014). **Gestión del Conocimiento.** España: Universidad de Catalunya.

- Martínez, M. (2009). **Valuación de Activos Intangibles en Revista Enciclopédica Tributaria Opciones Legales-Fiscales.** Disponible en: <http://www.opcioneslegalesfiscales.com.mx/>.
- Medellín, E. (2002). **Elementos para la Gestión de los activos intangibles en Manufactura,** Año 9, Número 87. 9, Número 87.
- Metaxiotis, K., Ergazakis, K. & Psarras, J.. (2005). **Exploring the World of Knowledge Management:** Agreements and Disagreements in the Academic/practitioner Community. *Journal of Knowledge Management* 9(2):6–18.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). **La Organización Creadora de Conocimientos. Cómo las Compañías Japonesas Crean la Dinámica de la Innovación.** Oxford. University Press.
- Ponjuán, D, G. (2004). **Gestión de Información: Dimensiones e Implementación para el Éxito Organizacional.** Rosario. Nuevo Paradigma.
- Ponjuán D, G, & Torres P, D. (2021). **Gestionar la Ignorancia para Gestionar el Conocimiento: Una Necesidad Organizacional.** *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 32(1), e1799. Epub 01 de marzo de 2021. Recuperado en 28 de enero de 2023, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S23072113202100100010&lng=es&tlng=es.
- Prieto, I. (2016). **Una Valoración de la Gestión del Conocimiento para el Desarrollo de la Capacidad de Aprendizaje en las Organizaciones: Propuesta de un Modelo Integrador.** Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.
- Rodríguez, C. M. (2006). **Procesos Estratégicos de la Gestión del Conocimiento.** *Acimed*. 14(2).
- Rubier, D. (2019). **La Incidencia de la Gestión del conocimiento en el éxito de las organizaciones. Cooperativismo y Desarrollo,** 7(3), 392–405. http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/2_69
- Suurla, R.; Markkula, M. & Mustajärvi, O. (2002). **Developing and Implementing Knowledge Management in the Parliament of Finland.** Retrieved. from http://www.eduskunta.fi/fakta/vk/tuv/KM_Finnish_Parliament.pdf.
- Tasmin, R. (2008). **Knowledge Management and Innovation among Manufacturing Firms in Peninsular Malaysia.** Unpublished PhD Thesis.
- Tasmin, R. & Yap L. S. (2010). **Determining Factors of Knowledge Management Implementation in Knowledge-**

Based Organizations. Pp. 49–54 in PROCEEDINGS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT 5TH INTERNATIONAL CONFERENCE 2010, edited by MA Baharom, F and Mahmuddin, M and Yusof, Y and Ishak, WHW and Saip. Retrieved http://eprints.uthm.edu.my/1836/1/DETERMINING_FACTORS_OF_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_DR_ROSMANI_TASMIN.pdf.

Tenorio, J., Popadiuk, S., y Santos, N. (2020). **Knowledge Management at Unilever South America – Enabling Conditions and their Interaction with the SECI Model.** Revista de Negocios Studies on Emerging Countries, 24(2), 7–26. <https://doi.org/10.7867/1980-4431.2019v24n2p7-26>

Villasana, A., Laura; Hernández G., Patricia y Ramírez, F., Élfego. (2021). **La Gestión del Conocimiento, Pasado, Presente y Futuro.** Una revisión de la literatura. Trascender, contabilidad y gestión, 6(18), 53-78.

Wiig, K. (2002). **New Generation Knowledge Management: What May We Expect?.** People-Focused Knowledge Management 1–9.