



# Adecuar la organización inteligente a la epistemología social

**Ana Rosensil, Suárez Pacheco**

Centro de Estudios para la Seguridad y Desarrollo Integral  
orcid: 0000-0003-2866-6704  
arosensil@hotmail.com  
Caracas -Venezuela

**Fecha de recepción: 29/05/2021**  
**Fecha de aprobado: 16/06/2021**

## Resumen

En este ensayo argumentativo basado en la teoría se presentan los lineamientos generales asociados a lo epistémico de una organización inteligente y su interrelación con la epistemología social. Se expone, consecuentemente, líneas generales de cómo se crea conocimiento en una organización basado en la teoría de Nonaka y Takeuchi, los cuales plantean el enfoque filosófico de la Epistemología Social y de la Praxis para luego tocar la transformación hacia una organización inteligente. Le da una mirada a la creación de conocimiento en la sociedad y la enfoca hacia una espiral de conocimiento que se sincroniza

con la de la organización inteligente en una exégesis mutua. Se presenta como elemento innovador la espiral exegética entre la ES - OOII, que introduce un aspecto filosófico a la teoría de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi en lo concerniente a la creación del conocimiento en la sociedad. Se infiere que todas las personas a manera individual, grupal, en una organización, en una sociedad están en lugares en los que crear nuevo conocimiento no es una actividad especial, es una forma de comportarse, incluso de ser, en la que todas las personas son trabajadores del conocimiento.

**Palabras clave:**  
**Organización inteligente (OOII); epistemología social (ES); praxis, transformación; exégesis**



## To adapt the intelligent organization to the social epistemology

### Abstract

In this argumentative essay based on theory, the general guidelines associated with the epistemic of an intelligent organization and its interrelation with social epistemology are presented. Consequently, general lines of how knowledge is created in an organization based on the theory of Nonaka and Takeuchi is exposed, it raises a philosophical approach to Social Epistemology and Praxis and then touches on the transformation towards an intelligent organization. It takes a look at the creation of knowledge in society and focuses it towards a spiral of knowledge

that is synchronized with that of the intelligent organization in mutual exegesis. The exegetical spiral between the ES - OOII is presented as an innovative element, which introduces a philosophical aspect to the theory of knowledge creation of Nonaka and Takeuchi regarding the creation of knowledge in society. It is inferred that all people individually, in groups, in an organization, in a society are in places where creating new knowledge is not a special activity, it is a way of behaving, even being, in which all people they are knowledge workers.

### **Keywords:**

***Intelligent organization (OOII); social epistemology (ES); praxis, transformation; exegesis***



## Introducción

Siendo las personas lo esencial de una OOII, personas que vienen de una sociedad, se debe considerar el conocimiento social, lo epistémico que existe en el seno de la sociedad. La Epistemología Social (ES), en este sentido, es un campo de estudio interdisciplinario que investiga el papel que juegan los factores sociales en la producción, reproducción, justificación y distribución del conocimiento. Por lo tanto, vamos a pensar el paradigma de la organización inteligente a la luz de la epistemología social.

Al conocer la episteme<sup>1</sup> que está subyacente en cómo se conforman las organizaciones que aprenden a través de teorías consolidadas y teniendo presente que en una Organización Inteligente crear conocimiento no es una actividad especial, es una forma de comportarse, incluso de ser, desde el mismo momento que todas las personas, en tanto que integrantes de una sociedad, son productoras del conocimiento, el presente ensayo persigue hacer un examen de cómo se estructura esta episteme

en la organización social, es decir, cómo se va realizando el conocimiento como proceso en un espacio-tiempo dado, para pensar en cómo se pueden transformar las organizaciones en organizaciones inteligentes considerando el conocimiento social, lo epistémico de la sociedad a partir de una praxis que indique el grado de evolución del sentido común en tanto que OOII. La mención a las palabras 'praxis' y 'sentido común' antes expresadas obligan a explicar en qué sentido se van a estar entendiendo.

'Praxis' es una palabra de origen griega que Aristóteles usó para denotar la acción o la elección que depende de la libre voluntad de modo que esa acción bien hecha pasa a ser ella misma el fin producido de forma autónoma. El modo en que es posible que esta acción sea bien hecha y sea en un tiempo prolongado es entendido por Aristóteles como phrónesis. Según Blanco (2018), este concepto de phrónesis "está determinado por una dimensión político-social al observarlo desde un enfoque mo-

ral desde el mismo momento que está condicionado por la relación con otro"<sup>2</sup>, es decir con lo común. El sentido común, por su parte, filosóficamente es entendido como el conjunto de opiniones, hábitos y formas de pensamiento que una persona usa en su actividad práctica diaria que en la dinamicidad del mundo de hoy ha adquirido una estrecha relación con la ciencia y, en particular, con los conocimientos científicos. Por tal motivo, Hans-Georg Gadamer lo entendió como "un conocimiento de lo concreto al ser un sentido adquirido al vivir en una comunidad concreta y determinada por sostener tradiciones comunes" asociándolo directamente con el concepto de phrónesis (Gadamer, 1997: 48). Así pues, vamos considerar la existencia de una relación recíproca de los conceptos de praxis, episteme y sentido común con el propósito de que una organización sea capaz de adecuarse a la realidad a partir de un proceso de estructuración de un círculo exegético que explique el aprendizaje que está subyacente en la filosofía de las OOII.

1 Aquí se va a entender episteme como conocimiento o ciencia que puede ser objeto de demostración en sentido griego clásico.

2 Blanco, E. (2018). "El concepto de 'phrónesis': desde Aristóteles hasta Francisco de Suárez". Santiago. Mutatis Mutandis: Revista Internacional de Filosofía. Vol. 1 Núm. 10 (2018): pp. 79-98. Documento en línea: disponible <https://revistamutatismutandis.com/index.php/mutatismutandis/article/view/28> Consulta: 25 junio 2021.



De ahí que, se deben considerar métodos, es decir, de la *Techné*<sup>3</sup> que se adapte a los requerimientos propios del proceso de conocimiento. En el ensayo se expone, consecuentemente, líneas generales de cómo se crea conocimiento en una organización basado en la teoría de Nonaka y Takeuchi, plantea el enfoque filosófico de la Epistemología Social y de la Praxis para luego tocar la transformación hacia una organización inteligente. Le da una mirada a la creación de conocimiento en la sociedad y la orienta hacia una espiral de conocimiento que se sincroniza con la de la organización inteligente en una exégesis mutua.

## Organizaciones inteligentes: Fundamentos y gestión

Riesgo (2006) citado por Cegarra y Martínez (2017), ha sostenido que el conocimiento es el principal activo intangible que posee cualquier organización para poder competir con éxito. Agregando, que la importancia del conocimiento, y además su gestión, empieza a ser notable en las organizaciones a finales del siglo XX, convirtiéndose en un recurso vital a partir de las últimas décadas del

mismo, debido a los avances científicos y tecnológicos que se producen en el entorno en general. En este sentido, las organizaciones se ven obligadas a incorporarlo a través de diferentes actividades de investigación y desarrollo, mediante sus programas de aprendizaje organizativo.

De acuerdo con González y Rodríguez (2017), el conocimiento identifica, estructura y utiliza la información para obtener un resultado específico que requiere de la aplicación de algunas competencias y atributos personales como el buen juicio y la intuición.

Para explicar la creación del conocimiento, Nonaka y Takeuchi (1995), consideran que la visión del conocimiento, tendrá su propia epistemología y la piedra angular de su epistemología es la distinción entre el conocimiento tácito y explícito. Su teoría también tiene su propia ontología, la cual se centra en los niveles de entidades creadoras de conocimiento (individual, grupal, organizacional e inter-organizacional) y presentan una teoría de creación del conocimiento considerando las dos dimensiones de la teoría de esa creación la epistemológica y la ontológica.

Asimismo, Arbonés (2006) citado por González y Rodríguez (2017), en la etapa moderna, considera que la gestión del conocimiento es vinculada al ámbito organizacional por medio de distintos saberes y ciencias que se fueron articulando poco a poco. Al respecto de lo señalado, Fernández (2011), plantea que la gestión del conocimiento es el arte de transformar la información y el capital intelectual de la organización en valores duraderos para la misma organización, al integrar los diversos saberes que cada miembro descubre de manera de enriquecer, compartir y aumentar su potencial cognitivo. Esta definición es complementada por Arteche (2011), al señalar que quien gestiona el conocimiento da pautas a mantener, como una constante, el aprendizaje, la creación, codificación, transmisión, aplicación y reutilización y, a su vez, involucra la transmisión de experiencias y nuevos conocimientos entre los miembros de una organización, con el propósito de acrecentar su capacidad innovadora y creativa frente a los acontecimientos presentados en su entorno, permitiendo así el logro de una ventaja competitiva.

---

3 En la Grecia clásica *techné* era definida de dos maneras: como aquella que "examina las causas de lo que realiza y es capaz de dar explicaciones" o una disposición habitual de tipo productivo (*poiético*); es decir, es aquel que tiene un fin instrumental. Por ello hay autores que han tendido en traducir esta palabra como 'ciencia'. Por ello, vamos a entender *techné* como un "saber que significa haber visto en el amplio sentido de ver; es decir, percibir lo presente en cuanto tal" (Heidegger, 1978:74). Ver al respecto: Heidegger, M (1978), *Arte y Poesía*. 2º ed. México. (T. S. Ramos). FCE. 126 p.



En cuanto a la gestión del conocimiento (GC) es considerada como el conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor a la organización (Bueno, 1998). Para Choo y Bontis, (2002); Bueno, Salmador y Ordóñez (2003), la gestión del conocimiento incluye no solo los procesos de creación, adquisición y transferencia del conocimiento, sino también que ese nuevo conocimiento se refleje en el comportamiento y cultura de la organización.

La teoría de la Creación de Conocimiento concebida por Nonaka y Takeuchi ha tenido gran acogida según Cegarra y Martínez (2017), quedando mucho terreno por recorrer debido a que la teoría ha alcanzado un estatus paradigmático desde mediados de los años 90. En relación al modelo de estos autores japoneses se ha descrito como uno de los más conocidos y más influyentes en la literatura sobre gestión del conocimiento, organizaciones creadoras del conocimiento y organizaciones inteligentes.

Esta teoría propuesta por Nonaka y Takeuchi (2008, pag:2), ampliamente difundida y base de gran parte de las tendencias actuales, define la GC como "la capacidad de la organización para crear conocimiento nuevo, diseminarlo

en la organización e incorporarlo en productos, servicios y sistemas". Esta definición implica que la GC integra un complejo rango de actividades que abarca, desde la creación o captación, estructuración, transformación y transferencia de conocimiento, hasta su almacenamiento e incorporación.

Una organización que aprende fundamentalmente está constituida por personas y sus relaciones. Basado en esto, es propicio plantear que la gestión del conocimiento debe tomarse en cuenta y ocuparse de dichas relaciones; para ello un modelo de arquitectura para la gestión del conocimiento propone como elementos principales a las comunidades (personas), al flujo del conocimiento y a las relaciones que en ellas se dan (S. Otero y M. González, 2013).

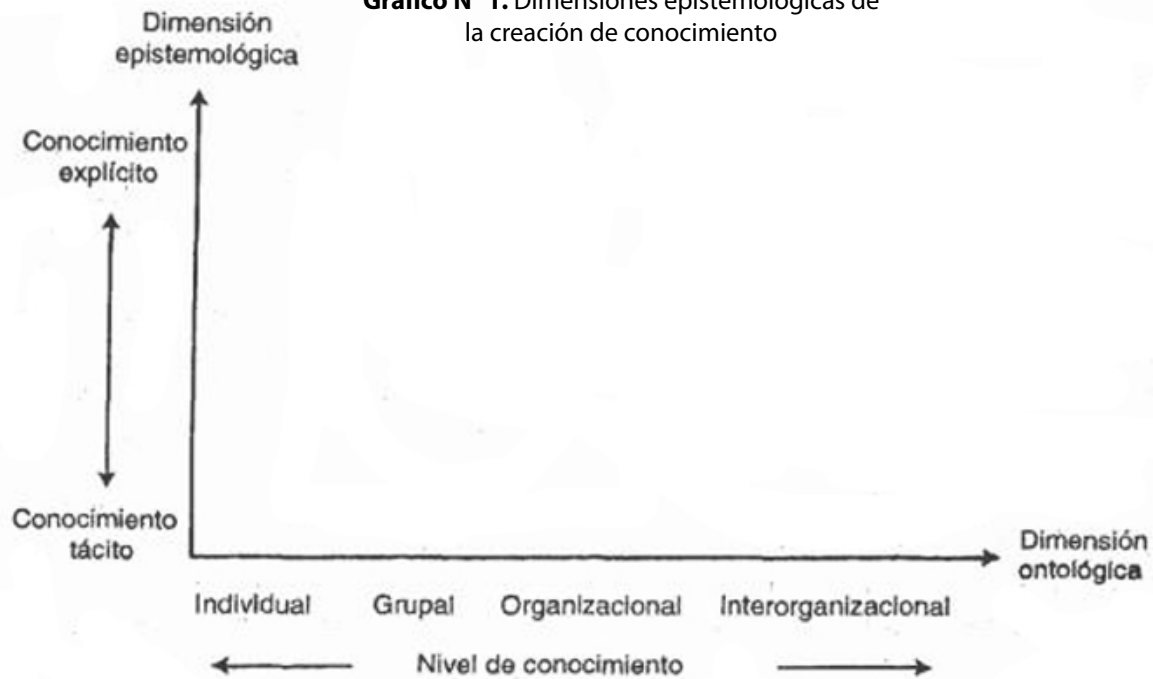
Tomando en consideración los diversos postulados teóricos de los autores, la gestión del conocimiento permite replantear la gerencia estratégica de las organizaciones al relacionarlas con las nuevas realidades de la sociedad del conocimiento, por lo que es necesario mantenerse conectados a una sabiduría colectiva, que expresa la evolución del sentido común, mediante la socialización de saberes, conocimientos, experiencias y aprendizajes, estimulando la creatividad, innovación, aumentando

la capacidad cognitiva, convirtiendo el conocimiento implícito en competencias funcionales (Ibid.). Por ello, al analizar las diferentes corrientes antes indicadas, queda claro que la gestión del conocimiento viene a reforzar los procesos organizacionales a través de la comunicación organizacional, las competencias, la visión estratégica, por medio del uso del conocimiento para alcanzar los objetivos corporativos, con el propósito de hacer de estas organizaciones unas organizaciones eficaces y eficientes.

Nonaka y Takeuchi (1995) puntualizaron la poca atención que se ha prestado a la manera de cómo se crea el conocimiento y cómo se administra el mismo proceso de creación de conocimiento. La creación de conocimiento organizativo se entiende como un proceso que amplifica organizativamente el conocimiento creado por los individuos y lo solidifica como parte de la red de conocimiento de la organización. En su análisis, Nonaka y Takeuchi (1995) expresan que una organización crea nuevo conocimiento a través de la conversión e interacción entre los conocimientos tácito y explícito.

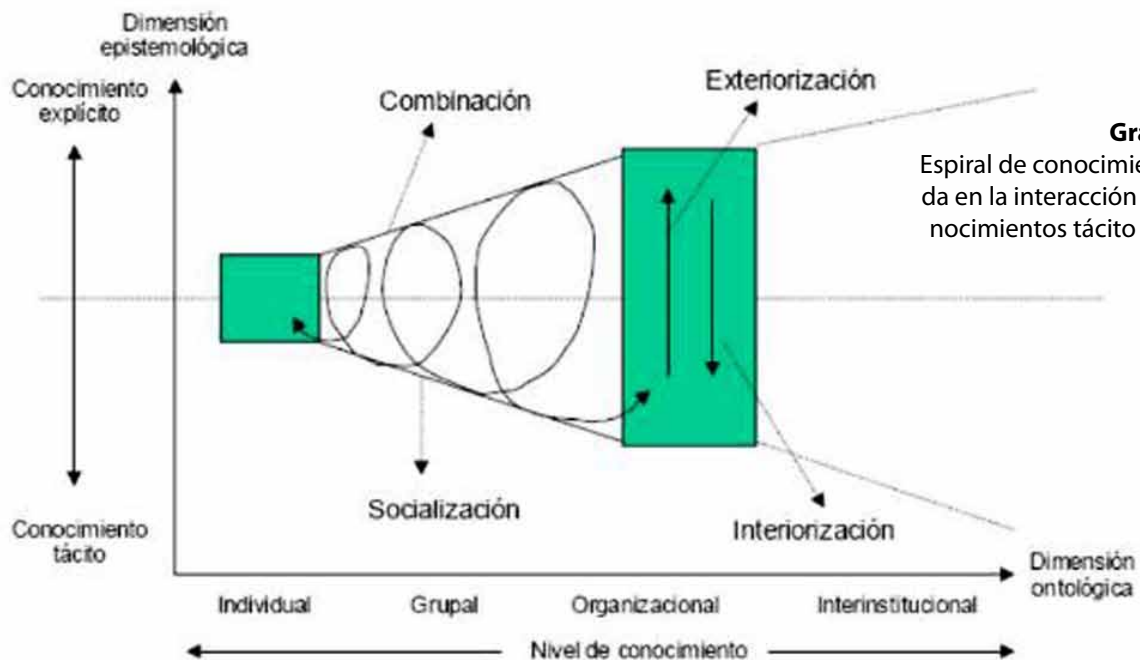


**Gráfico N° 1.** Dimensiones epistemológicas de la creación de conocimiento



**Fuente:** Nonaka y Takeuchi, (1995).

Es esta relación recíproca entre las dos clases de conocimiento la clave para entender el proceso de creación de conocimiento. La conversión de conocimiento tácito y explícito es un proceso social entre individuos y no se confina a una sola persona. La organización debe movilizar el conocimiento tácito creado y acumulado en el plano individual.



**Gráfico N° 2.**

Espiral de conocimiento surgida en la interacción de los conocimientos tácito y explícito

**Fuente:** Nonaka y Takeuchi, (1995).



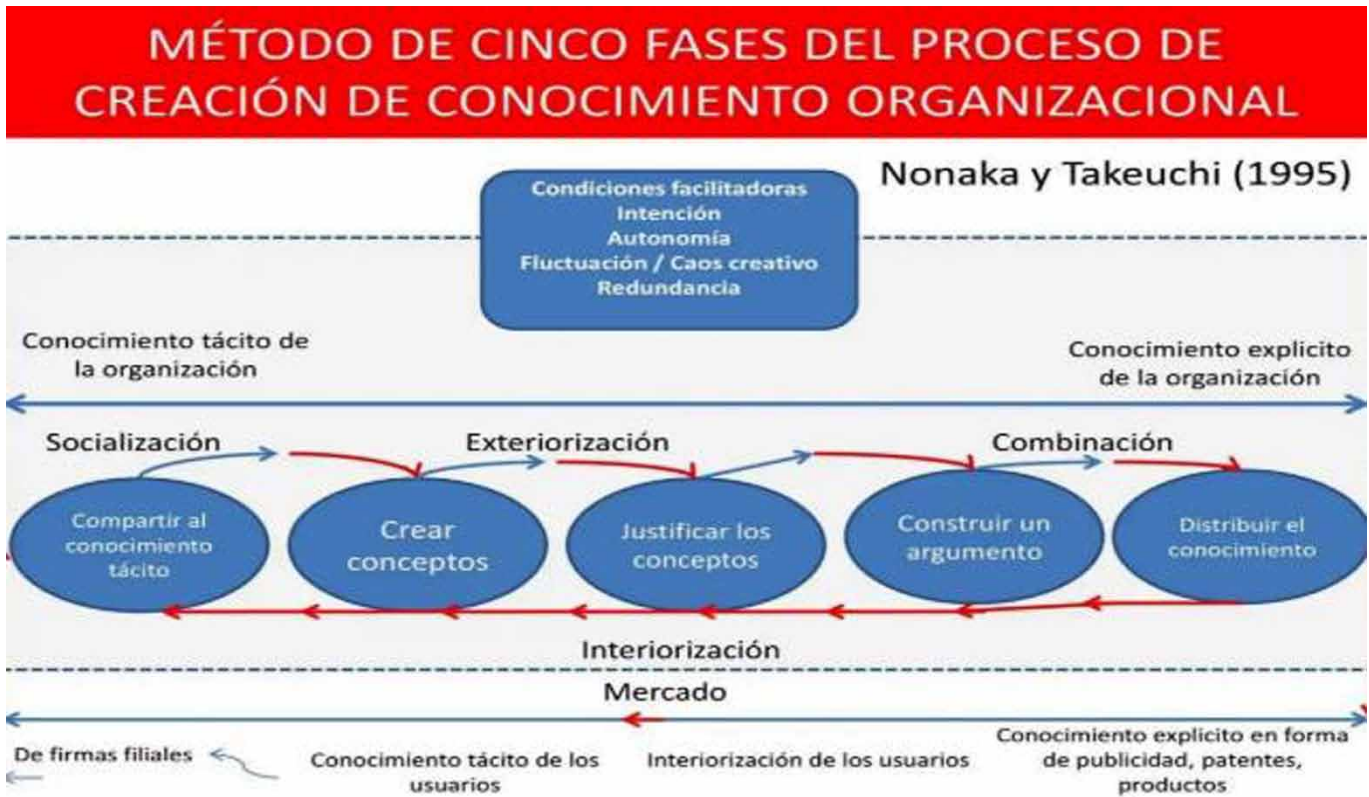
El conocimiento tácito "tiene una naturaleza subjetiva y experiencial, y no se puede expresar con símbolos y caracterizaciones verbales. También es específico del contexto, se caracteriza por habilidades cognitivas y técnicas que están incrustadas en las personas" (Nonaka, Nishihara & Kawada, 2018, pag: 3). Por su parte, el conocimiento explícito es objetivo y puede ser expresado claramente, además de que puede ser usado

por muchos y editado mediante la utilización de lenguaje o números.

El conocimiento tácito movilizado se amplifica en la organización a través de las cuatro formas de conversión de conocimiento: socialización, exteriorización, combinación e interiorización- (modelo SECI) y cristalizado en niveles ontológicos más altos (individual, grupal, organizacional e interorganizacional); esto se llama espiral de conocimiento, donde la escala de

interacción del conocimiento tácito y explícito se incrementará conforme avanza en diferentes planos ontológicos. Por tanto, la creación de conocimiento organizativo es un proceso en espiral que se inicia en el nivel individual y se mueve hacia adelante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores, y que cruza los límites o fronteras de las secciones, de los departamentos, de las divisiones y de la organización.

Gráfico N° 3. Fases del proceso de creación de conocimiento



Fuente: Nonaka y Takeuchi, (1995).



De igual manera Nonaka y Takeuchi presentan el proceso de creación de conocimiento organizativo a través de cinco fases: compartir el conocimiento, crear conceptos, justificar los conceptos, construir un arquetipo y expandir el conocimiento.

Teniendo todo esto presente, una organización inteligente es aquella en la que las personas expanden su capacidad de crear los resultados que realmente desean, en la que las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentadas, en la que las personas aprenden continuamente a aprender conjuntamente (Senge, 1990, pag:24). Posteriormente este concepto evoluciona, es decir, pasó a ser definido como "los lugares en los que crear nuevo conocimiento no es una actividad especial, es una forma de comportarse, incluso de ser, en la que todas las personas son trabajadores del conocimiento" (Nonaka, 2008, pag:9). Finalmente, podemos incluir a Blanco Edgar (2021) quien definió a una organización que evidencia un carácter filosófico contrastada con las mencionadas por los diferentes teóricos que han sido mostrados en este ensayo, permite considerar a las organizaciones inteligentes desde una perspectiva más amplia relacionando episteme y relaciones sociales como tejido que posi-

bilita la construcción de un sentido común como expresión de una episteme social.

### **Epistemología social y las organizaciones**

Las organizaciones inteligentes se soportan en su talento humano, los conocimientos provienen de las personas que hacen posible que una organización se movilice, cree conocimiento y se adapten a su entorno. Por ello, consideramos que hay que ser capaz de visualizar la organización como algo que solo consiste en conocimiento y en flujos de conocimiento (Sveiby 2001). Una organización es el resultado de las necesidades de una sociedad para obtener un bien determinado tanto desde la perspectiva individual como colectiva. De ahí que las personas que conforman la sociedad tienen su génesis en una cultura, son producto de un saber, de una epistemología social.

La epistemología ha sido la rama de la filosofía que ha estudiado la naturaleza y los límites del conocimiento. La Epistemología Social (ES), en este sentido, "es una rama relativamente reciente de la epistemología, que estudia el conocimiento desde la perspectiva social". Los orígenes del término "epistemología social" no proceden en principio de la tradi-

ción estrictamente filosófica, sino del ámbito de las ciencias humanas y sociales, en particular del campo de las ciencias de la información y de la biblioteconomía. (Meneses, 2009).

Fueron dos científicos de estos ámbitos, Margaret Egan y Jesse H. Shera, quienes lo acuñaron para dar nombre a una nueva disciplina cuyo objetivo era proporcionar un marco de análisis de la producción, distribución y uso de los productos intelectuales y de sus efectos en la práctica profesional de los bibliotecarios (Valero, 2006). De esta suerte se infiere, con base en algunos autores, que la epistemología social pretende dedicarse al estudio multidisciplinario de las instituciones, relaciones, dimensiones o factores sociales que impulsan o dificultan el conocimiento en las comunidades humanas. Acorde con estas expresiones conceptuales se observa al conocimiento como un fenómeno intrínsecamente social.

Pilar Moreno expresó que la ES consiste en el estudio de cómo se organiza el conocimiento en la sociedad. Bajo esta óptica se puede interpretar que la relación sociedad conocimiento es lo que orienta a explicar y entender sus diversas aristas y sus dimensiones teóricas. Moreno distingue las co-





rientes actuales de la ES. De estas corrientes o enfoques se apuntan varias ideas clave que se indican a continuación:

El objetivo de la ES es identificar las fuerzas e influencias sociales que institucionalizan las creencias en comunidades, culturas o contextos específicos. Se dedica a describir, analizar y explicar los aspectos sociales de la producción del conocimiento. La ES sostiene que el conocimiento es independiente tanto de los sesgos personales, sociales o de ideologías políticas, como de las teorías, conceptos o creencias morales. Aquí podemos observar ya, dentro de nuestra línea argumentativa, que en las OOI hay un sustrato filosófico y social desde el mismo momento que una organización está conformada por personas con creencias, cultura y prácticas sociales que delinear su actitud. Esta organización, consecuentemente, es un sistema de interacción continua con su entorno donde sus miembros influyen y son influidos espaciotemporalmente.

Dos autores con enfoque normativo se han dedicado al creci-

miento del campo de la ES como medio para establecer el carácter normativo de la organización social del conocimiento. Estos son A. Goldman y S. Fuller<sup>5</sup>. De ellos haremos un sucinto análisis de sus orientaciones. Esto significó dos cosas: en Goldman, usar la epistemología para prescribir la formación social de creencias tras revalorar las discusiones de la verdad que habían dominado la filosofía y que constituyeron un punto de ataque central en los estudios sociales. En Fuller, en cambio, la ES significó la apuesta por una búsqueda de criterios (principalmente de distribución) con fines de organizar y dar dirección a la ciencia asumiendo ampliamente que los fines de ésta pueden ser definidos igualmente por quienes no participan directamente en su producción.

Goldman se orienta hacia el 'veritismo', y lo define a un tipo de teoría de la evaluación epistémica que considera que el valor de la creencia verdadera está esencialmente involucrado en la explicación de todo valor epistémico. (Fernández, 2011, pag. 151). La propuesta veritista de Goldman suele ser identificada como parte

de una Epistemología Social Analítica (ESA) (Orozco, 2015).

Desde su artículo titulado Foundations of Social Epistemics, Goldman (1987) definió su ESA como una perspectiva cuya originalidad radicaba en defender la verdad en la búsqueda del conocimiento. Lo original de esta concepción es que la verdad es conectada no como el producto final a alcanzar, sino como algo presente a lo largo de un proceso (individual o colectivo) de producción del conocimiento adquiriendo el nombre de proceso confiable, esto es, un proceso que, independientemente de que puedan articularse con otros fines, conducirá también a la verdad. La ESA aparece como una aproximación que intenta preservar aspectos de la epistemología clásica, pero orientando su propuesta normativa hacia el tratamiento de los dilemas actuales sobre la producción de conocimiento científico.

Fuller postulará, por su parte, que lo social es el marco de posibilidad del propio conocimiento, del cual resultarán importantes consecuencias. Fuller desde una lectura constructivista, no sólo se

---

5 El Journal of Social Epistemology fue inaugurado por Steve Fuller en 1987, blog (<http://social-epistemology.com/>). Episteme, por su parte, fue inaugurada en 2004 por A. Goldman. Episteme es un foro para exponer trabajos de epistemología individual y social y es publicada por Cambridge; también cuentan con un blog (<http://epistemejournal.wordpress.com/>).



limita a reproducir de forma cíclica el inicio y el fin de ese horizonte ontológico-epistemológico del conocimiento, sino también representa una posición de partida que sirve para vislumbrar nociones prescriptivas que responden a otra inquietud igual o más compleja, a saber: Evaluar si los fines que justifican las formas de producción de conocimiento contemporáneas, incluidas principalmente las que acarrea la ciencia de nuestros días, son viables, benéficas y relevantes para el conjunto de actores sociales que hacen posible, directa e indirectamente, su producción.

En conjunto, éstas son las preocupaciones que permiten desarrollar la ES desde otro ángulo de análisis que, en sí, provee un eje de normatividad que se caracteriza por prescribir las formas más idóneas de organización social de la producción de conocimiento, por lo que la ES es observada como un proyecto intelectual que vincula, además del conocimiento en sí mismo, aspectos lógicos, metafísicos, políticos y éticos como una mirada conjunta en el análisis del

conocimiento. Estos dos enfoques de la ES permiten observar a las OOI desde otra perspectiva más amplia y más profunda que nos lleva a considerar estas dos concepciones desde la praxis entendida como fundamento del sentido común tal como lo indicamos haciendo una lectura aristotélica gadameriana.

### La praxis en la transformación

La noción de praxis es una noción compleja, es decir, es una noción unitaria y diversa, por ello hemos partido de su concepción original aristotélica. Praxis es, unilateralmente la actividad humana práctico-sensible en la que se articulan un determinado conocimiento de la realidad social, una crítica radical a dicha realidad a partir de una crítica radical de lo existente, basándose a su vez ambos aspectos en un conocimiento de la realidad que se pretende transformar (González, 2005). La crítica la entendemos, desde esta perspectiva como el medio para superar las limitaciones existentes

de una realidad dada para que se mantenga esa estructura que hemos entendido como ser-en-acto desde una perspectiva epistémica. La praxis es así, la expresión de un proyecto de transformación de la realidad a partir de una crítica radical de lo existente, basándose a su vez ambos aspectos en un conocimiento de la realidad que se pretende transformar (Palazón, 2006).

El marxismo colocó a la praxis en el centro de su sistema filosófico, para Marx el hombre ha llegado a ser hombre por intermedio de la praxis. Esta praxis está representada por el trabajo<sup>6</sup>. Esta actividad humana representa no solo la base del conocimiento, de la teoría, sino también de la misma antropogénesis desde el mismo momento que los seres humanos producen y reproducen sus medios materiales para la vida en unas condiciones cada vez más complejas<sup>7</sup>. De igual forma, también considera que constituye el elemento fundamental de la transformación del mundo por vía de la revolución práctica. Del mismo modo Sánchez Vázquez afirma que la praxis es, pues, crea-

---

6 Blanco, E (2015-2021). Cátedra de Filosofía de la Praxis. Caracas. UCV. FHE. Escuela de filosofía.

7 En este punto debemos tener presente que en una lectura marxista el trabajo entendido desde un enfoque material ha dado paso también a una producción inmaterial característico de la sociedad de la información en que estamos inmersos. Por ello, cuando hablamos de producción material incluimos también a la producción inmaterial.



tiva en su curso: sufre cambios en sus realizaciones episódicas, y esto engendra la inadecuación entre intenciones conscientes y resultado (Sánchez, 2003).

La praxis está articulada con el conocimiento de la realidad social, a la ES en lo concerniente a la producción y reproducción material de los medios para la vida, la actividad humana conforma la sociedad y forma parte de la organización. Este ensayo está enmarcado en lo epistémico y la praxis en una OOII considerando que las organizaciones están conformadas por personas de una sociedad con creencias y cultura que delinear su actitud, la empresa es un sistema abierto de interacción continua con su entorno, influye y es influida por él. Desde esta perspectiva, el conocimiento tácito y explícito que produce una espiral de desarrollo puede ser entendido como un proceso de producción y reproducción que en un sistema abierto al entorno fomenta la conformación de una estructura orientada a la extensión de la cooperación.

### **Transformación hacia una organización inteligente (ooii): de lo epistémico a la praxis**

La esencia de las organizaciones, indiferentemente de su naturaleza, reside en superar sus propias exigencias, en maximizar el beneficio y la búsqueda permanente de los propios estándares de excelencia de forma que se mantenga en su ser. Esto surge únicamente bajo la premisa de un compromiso inquebrantable de una organización con un fin específico, a sus integrantes, a los usuarios, a otras partes interesadas y a la sociedad en general a nivel nacional e internacional, basándose en la propia visión, misión y valores.

La transformación hacia una organización inteligente implica la comprensión de la conducta que influyen en los procesos mentales acerca de la forma como se aborda el trabajo de modo tal que este se haga de la manera más efectiva. Un proceso de transformación desarrolla la capacidad para modificar elementos más profundos, como valores, comportamiento, cultura y métodos de operación, manteniendo una actitud de renovación y aprendizaje permanente (Bahner y Stroh 2004).

Para la transformación hacia una OOII se hace necesario estructurar e implantar un proceso de transformación organizacional. Este proceso se debe apoyar en herramientas de transformación ya probadas, como gestión del conocimiento, ya comentada, la gestión por procesos, por proyectos y del cambio. Se hace necesario en primera instancia tener el modelo conceptual de la organización, un modelo conceptual es una representación de un sistema, hecho de la composición de conceptos que se utiliza para ayudar a las personas a conocer, comprender o simular el tema que representa el modelo, incluye las entidades importantes y las relaciones entre ellos. El término modelo conceptual puede usarse para referirse a modelos que se forman después de un proceso de conceptualización o generalización. Los modelos conceptuales son generalmente abstracciones de las cosas del mundo real, ya sean físicas o sociales.

Una manera de estudiar las organizaciones es a través de sus procesos internos, es decir, desde el punto de vista de cómo éstas crean, reproducen y transfieren el conocimiento, identificando el acumulado de este que reposa y poseen las personas y cómo se usa para generar nuevos conoci-



mientos (Camelo, 2000). Se estudian los procesos que soportan la estructura organizacional para convertirla en una más dinámica, orgánica; porque la dinamicidad de los procesos es lo que permite que una organización aprenda, el conocimiento en la organización es la información que fluye en los procesos y permite que se realicen innovaciones. Por procesos estamos entendiendo, en este contexto como "una secuencia estructurada secuencialmente de fases sucesivas que en sí mismas son tipos de eventos u ocurrencias (en el caso de un proceso abstracto) o realizaciones definidas de tales tipos (en el caso de un proceso concreto)" (Rescher, 1999, pag:37).

Los procesos soportan el diseño de la organización en tanto y en cuanto se considera el contexto en que cada uno se encuentre inmerso, las OOII, en este contexto, organizan los flujos de trabajo en torno a los procesos y no de acuerdo con la distribución y organización de las unidades organizativas de la empresa. Existen estándares internacionales para evaluar la calidad de los procesos como la norma ISO 9001 y la 9004. La gestión por procesos, por otra parte, posibilita a las organizaciones identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diversas actividades que se producen, y

ayuda a conformar la estructura organizacional. Asimismo, se debe considerar la gestión de proyectos como la disciplina que utiliza principios, procedimientos y políticas establecidos para guiar con éxito un proyecto desde su concepción hasta su finalización (Monsalve, Sánchez y Velosa).

Las OOII también se apalancan en una gestión de cambio, según Kurt Lewin referenciado por Páez y Neme (2016). Para ello hay que considerar que todo comportamiento o situación es resultado de un equilibrio entre las fuerzas que impulsan y las fuerzas restrictivas. Básicamente, la idea que propone Lewin es descongelar valores antiguos, cambiando y re-congelar estos nuevos valores; se determina así donde estoy, que hago en el transcurso de la transformación y a donde debo llegar.

La transformación organizacional es en el cambio profundo de la cultura organizacional. La cultura organizacional representa los valores compartidos, supuestos básicos que explican por qué las organizaciones hacen lo que hacen y se focalizan en lo que se focalizan; existiendo en un nivel casi inconsciente, basada en la historia y la tradición, y siendo una fuente de identidad colectiva y de compromiso (Schneider et. al. 2017).

A la par del cambio de la estructura organizacional hacia una más orgánica se hace necesario desarrollar características propias de una OOII, a saber:

**Líder fronético:** Con la capacidad para manejar problemas complejos, procurando desarrollar destrezas y habilidades de naturaleza actitudinal y emocional, de manera que promuevan, favorezcan y movilicen el conocimiento organizacional, líderes con sabiduría práctica (phrónesis), que trabaje prudentemente bajo altos niveles de incertidumbre.

**Talento humano adaptable:** Que posea una estructura mental flexible para adaptarse a los requerimientos de la organización y competencia personal necesarias para estar al día en su entorno profesional y anticipar las expectativas de los requerimientos de los usuarios en cualquier contexto dado.

**Aprendizaje continuo:** Proporcionar al personal los conocimientos y habilidades que, junto con la experiencia, mejore su competencia, de manera de aumentar sus capacidades y puedan crear los resultados que se desean.



**Cultura organizacional de innovación:** Que promueva los valores necesarios para la adecuación a la dinámica de la realidad, que tenga la cultura-innovación como fuente de identidad colectiva y de compromiso, que propicie la sustentabilidad de la organización: autopoiesis.

**Clima laboral en equilibrio:** Un ambiente compartido de relaciones emergentes que propicie la creación de conocimiento. Que se traduzca en la organización por el intercambio de datos, información y opiniones, así como por la movilización y la colaboración en un proyecto para enfrentar lo desconocido que se despliega en un clima de consideración y respeto mutuo.

**Sentido de compromiso grupal:** Ver el futuro de la organización a través de una visión organizacional que armonice el modo de trabajo de la compañía.

El tener conceptualizado la organización y definidos los procesos medulares, permite realizar un mapa de las funciones de las diferentes unidades y sus interrelaciones, conocer como fluye la infor-

mación dentro de la organización, tener la lógica del funcionamiento y estructurar un modelo físico que permita la recopilación, organización, refinamiento, análisis y disseminación del conocimiento, se crea así un Sistema de Gestión de Conocimiento. La transformación hacia una OOII promueve la cultura – innovación, que permite a la organización reproducirse y mantenerse por sí misma de forma sostenida en el tiempo (Suárez, 2020).

### Espiral exegética ES – OOII

Como ya se comentó, la ES tiene como objetivo identificar las fuerzas e influencias sociales que institucionalizan las creencias en comunidades, culturas o contextos específicos. Se dedica a describir, analizar y explicar los aspectos sociales de la producción del conocimiento. Para el presente ensayo su importancia radica en su impacto en las organizaciones en sentido genérico, y consecuentemente en una OOII, considerando que estas están conformadas por personas que provienen de esa sociedad. Pero, como cuando describimos la concepción de Nonaka y Takeuchi sobre la espiral del conocimiento desde una perspectiva tácita y explícita debemos desde

una perspectiva hermenéutica contrastar esta concepción para valorar las condiciones de posibilidad de pensar una transformación organizacional.

La hermenéutica a partir de Heidegger y Hans-Georg Gadamer se convirtió en una teoría filosófica que sostiene que el ejercicio del entendimiento involucra la interpretación permitiéndose con ello construir una fenomenología de la comprensión. Para Gadamer, la hermenéutica es una reflexión filosófica sobre las condiciones generales de la comprensión y la interpretación de procesos fundamentales de la vida humana (Ortiz, 2015).

Martin Heidegger en su obra *El Ser y el Tiempo* expresó que el círculo hermenéutico constituye la ley fundamental de la intelección que pertenece a los dominios esenciales (ónticos) de la existencia y se mueve como un todo en el dominio de lo que es la existencia humana, en sí misma, como entidad comprensiva siguiendo una secuencia circular que no tiene fin. Así pues, un círculo hermenéutico es un recurso explicativo de tipo dialógico que intenta dar racionalidad a los aspectos generales del entendimiento de modo que se produzca una retroalimenta-



ción que no solo hace discursivo el entendimiento, sino también proyectado en el tiempo da una imagen de espiral que hace que la retroalimentación en sí misma sea un salto evolutivo (Heidegger, M., 1927).

A manera de principio hermenéutico del proceso de interpretación, Gadamer propuso que lo que da forma al círculo hermenéutico, en el curso de la interpretación, es el constante ir y venir de nuestro horizonte de pensamiento, al horizonte de pensamiento de los autores y obras que estudiamos; eso es lo que posibilita el constante rectificar y precisar el rumbo de la investigación. Ese proceso es lo que nos permite llevarla a la concreción (Bech, 2019).

Por eso Gadamer afirmó con respecto a Heidegger que él "describe este círculo en forma tal que la comprensión del texto se encuentre determinada continuamente por el movimiento anticipatorio de la precomprensión. El círculo del todo y las partes no se anulan en la comprensión total, sino que alcanza en ella su realización más auténtica". Concluye que: el círculo de la comprensión no es en este sentido un círculo "metodológico" sino que describe un momento estructural ontológico de la comprensión que

permite aplicar nuevas orientaciones a procesos en curso o procesos a crear.

Para explicar la creación del conocimiento en una organización que aprende, Nonaka y Takeuchi, (1995), como dijimos, consideran que la visión del conocimiento, tiene su propia epistemología y la piedra angular de esta se basa en la distinción entre el conocimiento tácito y explícito que ahora podemos decir se produce en un proceso de comprensión circular de naturaleza hermenéutica. El círculo de la comprensión describe, entonces, un momento estructural ontológico de la comprensión, por lo que en el tiempo se conforma una espiral de conocimiento en la sociedad o estructura organizacional que permite la conformación de un sentido común dando una identidad característica a sus miembros.

Se tiene la espiral de conocimiento de la organización, la espiral de conocimiento de la sociedad que se produce para describir los aspectos sociales de la producción del conocimiento, en una sociedad u organización donde intervienen fuerzas e influencias que institucionalizan las creencias en comunidades, culturas o contextos específicos. De lo epistémico de una

OOII hacía su praxis y de la praxis social a la OOII, para adecuarse a la realidad determinada por los estímulos del entorno se produce una espiral exegética de aprendizaje que esta subyacente en la filosofía de las OOII generando experiencias cognoscitivas compartidas y una identidad organizacional.

## Conclusiones

El proceso social de justificación del conocimiento es esencial para combinar el conocimiento subjetivo individual con el conocimiento de otros para crear nuevo conocimiento (Nonaka, Toyama e Hirata, 2008, p:28). Este conocimiento de otros existe en una sociedad de origen de las personas de una organización. El conocimiento es ante todo una cuestión de cómo los individuos, responden a la realidad, es en relación con este conocimiento personal que se integra activamente la experiencia y, en el proceso, se crea nuevos conocimientos.

Como ya se ha comentado "las OOII son los lugares en los que crear nuevo conocimiento no es una actividad especial, es una forma de comportarse, incluso de ser, en la que todas las personas son



trabajadores del conocimiento", es una conclusión a la que ha llegado el Dr. Nonaka y sus colaboradores (Nonaka,2008, pag:9); las organizaciones, en este sentido, están relacionadas con la naturaleza social del individuo, lo que permite observar una concepción del conocimiento basado en la dimensión social.

La ES apoya el entender del cómo aprende la sociedad, se encarga del estudio multidisciplinario de las instituciones, relaciones, dimensiones o factores sociales que impulsan o dificultan el conocimiento en las comunidades humanas. Los enfoques comentados se enfatizan en la búsqueda de la verdad del conocimiento y de cómo intervienen los diferentes entes de la sociedad en la creación del conocimiento.

De lo epistémico de una OOII hacia su praxis se hace necesario pasar por un proceso de transformación natural en tanto capacidad auto organizativa que permite a esta ser-en-acto en el tiempo, la transformación hacia una organización inteligente implica cambiar la conducta que influye en los procesos mentales acerca de la forma como se aborda el trabajo, desarrollar la capacidad para modificar elementos más profundos, como

valores, comportamiento, cultura y métodos de operación, manteniendo una actitud de renovación y aprendizaje permanente orientada a una cultura-innovación.

En las OOII influye la praxis creadora del conocimiento social, esta debe adecuarse a la realidad determinada por los estímulos del entorno. En la sociedad, la conciencia histórica se acerca al objeto elegido para alcanzar su conocimiento objetivo a través de los círculos de comprensión, estos al producirse en diferentes momentos 't' crean una espiral que expresa el grado de complejidad del conocimiento adquirido y compartido como expresión y complemento de la filosofía que subyace en la OOII. La creación del conocimiento en la sociedad es una espiral que expresa la creación de conocimiento que en sí está orientada a una cultura-innovación. Es decir, entre la sociedad que aprende y la OOII se produce una espiral exegética que en el fondo expresa, en el tiempo, el grado de desarrollo de ambas en sentido histórico.

siglo pasado, filósofos orientados a la creación del conocimiento tanto en la sociedad como en las organizaciones han realizado aportes transformadores, que integrados como parte de la cotidianidad los hace parte del sostenimiento de la sociedad en general.

En este ensayo se presenta como elemento innovador la espiral exegética entre la ES - OOII, que introduce un aspecto filosófico a la teoría de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi en lo concerniente a la creación del conocimiento en la sociedad. Se infiere que todas las personas a manera individual, grupal, en una organización, en una sociedad están en lugares en los que crear nuevo conocimiento no es una actividad especial, es una forma de comportarse, incluso de ser, en la que todas las personas son trabajadores del conocimiento.

## Reflexiones

Las teorías de OOII al igual que la ES son enfoques de reciente data, de finales de los años 80 del



## Referencias

- Arambarri, J. (2014).** Metodología de Evaluación y Gestión del Conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC el Entorno Colaborativo de Trabajo basado en el modelo de creación de Conocimiento de Nonaka-Takeuchi. Caso de estudio en el área de Gestión de proyectos de I+D+i en institución avanzada en Conocimiento. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba. España.
- Arteche, M. (2011).** Retos y alternativas de la gestión del conocimiento como propuesta para la colaboración en organizaciones inteligentes. Revista Educar. Barcelona. España. Disponible en: <https://www.raco.cat/index.php/Educar/article/view/244625>. Consulta marzo 2021.
- Bech, A. (2019).** Hans-Georg Gadamer: la historicidad de la comprensión de la historia. Estudios políticos (México), (46), 13-40. Epub 27 de mayo de 2020.
- <https://doi.org/10.22201/fcpys.24484903e.2019.46.68287>. Consultado julio 2021.
- Blanco, E. (2018).** El concepto de 'phrónesis': desde Aristóteles hasta Francisco de Suárez. Santiago. Mutatis Mutandis: Revista Internacional de Filosofía. Vol. 1 Núm. 10 (2018): pp 79-98. Recuperado el 25/07/2021 en: <https://revista-mutatismutandis.com/index.php/mutatismutandis/article/view/28>
- Bueno, E. (1998).** El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. Boletín de Estudios Económicos, España.
- \_\_\_\_\_ (2002). Gestión del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Intelectual. Boletín del Club Intellect, No. 1, España.
- \_\_\_\_\_ (2004). Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento. En Gestión del conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones. Cáceres: Ediciones La Coria. España.
- Bueno, E.; Salmador, M. P., y Ordóñez, P. (2003).** Towards an Integrative Model of Business, Knowledge and Organizational Learning Processes. International Journal of Technology Management. Vol. 27, España.
- Bunge, M. (2007).** Diccionario de filosofía. Editores Siglo XXI. 4ª Edición. México.
- Camelo, O. (2000).** Las estrategias de diversificación interna y los procesos de creación de conocimiento: un estudio de un caso, XIV Congreso Nacional de AEDEM: Inteligencia Organizacional. La gestión del conocimiento en la organización. Jaen. España.
- Cegarra, J. y Martínez, A. (2017).** Gestión del conocimiento: Una ventaja competitiva. ESIC Editorial. Madrid. España.
- Carabante, J. y Jürgen Habermas, (2021) Philosophica:** Enciclopedia filosófica. Recuperado en mayo del 2021 en: URL: <http://www.philosophica.info/archivo/2011/voces/habermas/Habermas.html>





- Choo, C.W., y Bontis, N. (2002).** The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge. Oxford University Press. N. Y. USA.
- Davenport, T.O. (2000).** Capital humano. Ed. Gestión 2000. Barcelona. España.
- Davenport, T. H., Beers, M., y De Long, D. (1998).** Proyectos Exitosos de la Gestión de Conocimiento. Harvard Deusto Business Review. USA. Recuperado en junio del 2021 en: <https://www.harvard-deusto.com/proyectos-exitosos-de-gestion-del-conocimiento>.
- Drucker, P. (2003).** La Gestión del Conocimiento. Ediciones, Deusto. Madrid
- Drucker, P. (1993).** Managing for results. (Gerencia por resultados). Editorial Harper Collins.
- Fariñas, G. (2011).** Ikujiro Nonaka y la teoría procesal de la empresa basada en el conocimiento: una aproximación cognitiva. Universidad de Navarra. España. Recuperado en marzo del 2021 en: <https://dadun.unav.edu/handle/10171/20870>
- Fernández, C. A. (2011).** Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes. Tesisdoctoral. Programa Doctorate of Philosophy. Tecana American University. USA.
- Gadamer, H. (1998).** El giro hermenéutico. Ediciones Cátedra, S. A., 1998. España. Recuperado en julio del 2021 en: <http://www.fadu.edu.uy/estetica-diseno-ii/files/2014/04/Gadamer-El-giro-hermeneutico.pdf>
- García, A. (2016).** Creación, conversión, facilitación y espacios del conocimiento: las aportaciones de Ikujiro Nonaka a la teoría organizacional. Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento, México. Recuperado en abril del 2021 en: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4576/457645340006/html/index.html>
- González, J. y Rodríguez, M. (2017).** Gestión del conocimiento, capital intelectual e indicadores aplicados. Ediciones Díaz De Santos. España.
- González, L. (2005).** El concepto de praxis en MARX, la unidad de ética y ciencia. México. Recuperado en julio del 2021 en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=1193047>
- Heideger, M. (1927).** El Ser y el Tiempo. (2ª ed.). (T. J. Gaos). Santa Fé de Bogotá. FCE. Recuperado en junio del 2021 en: <https://www.afoi-ceeomartelo.com.br/posf-sa/Autores/Heidegger,%20Martin/Heidegger%20-%20Ser%20y%20tiempo.pdf>
- Meneses, F (2008).** Análisis Cuadernos de la Biblioteca Daniel Cosío Villegas; núm. 4 ISBN 968-12-1326-2 México, 2008.
- Ortiz, G. (2015)** Hermenéutica analógica, verdad y método. Diánoia, vol. LX, núm. 74, mayo, pp. 155-163 Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México.



- Rescher, N. (1999).** On Situating Process Philosophy Process Studies 28/1-2: pp 37-42. Recuperado en julio del 2021 en: <https://www.jstor.org/stable/i40203037>
- Rico, P. (2001).** La Praxis Posible: Teoría e Investigación para la Práctica Docente. México.
- Valero, M. (2006).** Epistemología Social y Política del Conocimiento: Un análisis del programa fuerte de investigación de Steve Fuller, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España. Recuperado en junio de 2021 en: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/7450/>
- Kaur, H. (2015).** Knowledge Creation and The Seci Model, International Journal of Business Management. Canadá. Recuperado en junio de 2021 en: <https://www.semanticscholar.org/paper/Knowledge-Creation-And-The-Seci-Model-Kaur>
- Orozco, M. (2015).** Epistemología social normativa: Fuller vs. Goldman. Volume 63, México. Recuperado en junio del 2021 en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S018660281470475X>
- Merino, C. ; González, N. y Plaz, R. (2018).** Gestión del conocimiento en organizaciones del sector nuclear. Editorial UNED. Madrid, España.
- Palazón, M. (2006).** La filosofía de la praxis según Adolfo Sánchez Vázquez. UNAM. México. Recuperado en abril del 2021 en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/campus/marxis/P2C5Mayoral.pdf>
- Monsalve, N. I. Sánchez, J. Velosa, (2018).** Introducción a la gerencia de Proyectos. Conceptos y aplicación. Colombia. Ediciones EAN. Recuperado en junio del 2021 en : <https://editorial.universidadean.edu.co/acceso-abierto/Introduccion-a-la-gerencia-de-proyectos-conceptos-y-aplicacion-ean.pdf>
- Páez, C. y Neme, O. (20216).** Aplicación del modelo de Lewin a una ocs: cambio organizacional y liderazgo. Grupo de investigación sobre organizaciones de la Red de Desarrollo Económico del Instituto Politécnico Nacional. Gestión y estrategia. Nro 49. México. Recuperado en julio del 2021 en: <https://core.ac.uk/download/pdf/83079854.pdf>
- Senge, P. (1990).** La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica. Buenos Aires.
- Sveiby, K. E. (2001).** What is Knowledge Management?. Recuperado en mayo del 2021 en: <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>
- Skyrme, D. (1997).** Measuring Intellectual Capital: A Plethora of Methods. Recuperado en junio 2021: <http://www.skyrme.com/insights/24kmeas.htm>.
- Nonaka, I. y Takeuchi, K. (1995).** La organización creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Editorial Oxford. México.
- Nonaka I., Toyama, R. y Nagata, A. (2000).** A Firm



as a Knowledge-creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm. *Industrial and Corporate Change*. Inglaterra. Recuperado en marzo del 2021 en : <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1071>

**Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000).** *SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*. Long Range Planning. Recuperado en abril del 2021 en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630199001156>

**Nonaka, I., von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006).** *Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances*. *Organization Studies*. Disponible en: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0170840606066312>. Consulta: abril 2021

**Nonaka, I., & Toyama, R. (2007).** *Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis)*. *Industrial and Corporate Change*.

Recuperado en mayo del 2021 en: <https://www.semanticscholar.org/paper/Strategic-management-as-distributed-practical-Nonaka-Toyama>

**Nonaka, I. y Von Krogh, G. (2009).** *Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory*, *Organization Science*. Recuperado en marzo del 2021 en: <https://pdfs.semanticscholar.org/913d/1f88f82ae53c0be9cb8ea74c37dd4cbc72f5.pdf>

**Nonaka, I., Toyama, R., & Hirata, T. (2015).** *Managing Flow. A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*. New York: Palgrave MacMillan. Recuperado en mayo del 2021 en: [https://www.academia.edu/5701974/Managing\\_Flow\\_A\\_Process\\_Theory\\_of\\_the\\_Knowledge\\_Based\\_Firm\\_by\\_Ikujiro\\_Nonaka\\_Ryoko\\_Toyama\\_and\\_Toru\\_Hirata\\_in\\_collaboration\\_with\\_Susan\\_J\\_Bigelow\\_Ayano\\_Hirose\\_and\\_Florian\\_Kohlbacher](https://www.academia.edu/5701974/Managing_Flow_A_Process_Theory_of_the_Knowledge_Based_Firm_by_Ikujiro_Nonaka_Ryoko_Toyama_and_Toru_Hirata_in_collaboration_with_Susan_J_Bigelow_Ayano_Hirose_and_Florian_Kohlbacher)

**Otero, S. y González, M. (2013).** *Del YO al Líder CPC*. Editorial Hormiguero. Recuperado en junio del 2021 en: <https://www.hormiguero.com.ve/download/del-yo-al-lider-cpc/>

**Pávez, A. (2000).** *Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas*. Universidad Técnica Federico Santa María, 2000. Chile.

**Bahner, R. y Stroh, L. (2004).** *The Transformation Management Model: A Total Evaluation Route to Business Change Success*. Problems and Perspectives in Management.

**Salgueiro, A. (2001).** *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Editorial Díaz de Santos. Madrid España. Páginas 24 – 30

**Sánchez, A. (2003).** *Filosofía de la praxis*, 2ª ed. México: Grijalbo (Teoría y Praxis, 55). Última edición, Fondo de Cultura Económica.



**Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., y West, M. A. (2017).** Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in JAP. *Journal of Applied Psychology*. USA. Recuperado en junio del 2021 en: <https://europepmc.org/article/med/28125256>

**Suárez, A. (2020).** Sustentabilidad de la gestión del conocimiento hidrográfico en la zona marítima venezolana. Tesis doctoral. Universidad Experimental de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana.

**Von Krogh, G., Ichijo, K. y Nonaka I. (2000).** Facilitar la creación de conocimiento: cómo desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación. México: Oxford.

**Von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012).** Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework. *Journal of Management Studies*. Recuperado en abril del 2021 en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2010.00978.x>

