

Una interpretación del concepto de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi usando la ficción literaria

*An interpretation of the concept of knowledge management proposed by Nonaka & Takeuchi using literary fiction**

Rosalba Frías Navarro**

Carlos Alberto Rodríguez Romero***

Fecha de recepción: 28 de marzo de 2012

Fecha de aprobación: 30 de mayo de 2012

* El presente trabajo hace parte de los proyectos de investigación realizados por el Grupo Griego de la Universidad Nacional de Colombia.

** Ingeniera Agrícola de la Universidad Nacional de Colombia, especialista en Mercadeo de la Universidad EAFIT, magíster en Administración opción investigación de la Universidad Nacional de Colombia, estudiante del Doctorado en Ingeniería, Industria y Organizaciones en la Universidad Nacional de Colombia.
Correo electrónico: rfriasn@unal.edu.co / rfriasnavarro@gmail.com

*** Administrador de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia, magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia, Ph.D y MSc en Sciences de Gestion de la Université Pierre Mendes France Grenoble II.
Correo electrónico: carodriguezro@unal.edu.co

Resumen

El presente artículo tiene como propósito presentar el rol de la ficción literaria -narrativa, metáfora y analogía- en contextos organizacionales tales como la investigación y la práctica de la gestión por medio de su uso para la interpretación del concepto de gestión de conocimiento planteado por Nonaka y Takeuchi (1995). Esta información es de utilidad para los investigadores, tanto de las ciencias sociales y de las ciencias humanas, como para los directivos o estrategias de las organizaciones, ya que se tiene la oportunidad de explorar el potencial de la ficción no solamente como una "forma de entretenimiento" sino como un medio de transferencia de conocimiento al interior de las organizaciones.

Palabras clave: ficción literaria, metáfora, analogía, gestión de conocimiento.

Clasificación JEL: D83, O31, O32

Abstract

This article aims to present the role of literary fiction -narrative, metaphor and analogy and its expression through rhetorics- in organizational contexts such as the research and practice of management sciences, by using it for the interpretation of the concept of knowledge management proposed by Nonaka y Takeuchi (1995). This information is useful for researchers, both of social and human sciences, as for managers and strategists because they would have the opportunity of exploring the potential that fiction has not only as a "way of entertainment" but as a media of transferring knowledge within organizations.

Keywords: literary fiction, methaphor, analogy, knowledge management.

JEL Classification: D83, O31, O32

INTRODUCCIÓN

¿Para qué hacer investigación en las ciencias de gestión? Con ánimo de generar conocimiento nuevo, o bien, de estudiar de forma crítica los conceptos que se enseñan en las instituciones educativas, para, de esta forma, por medio de la creación de espacios de reflexión, construir bases conceptuales soportadas en otras disciplinas como por ejemplo, las artes, la historia, la sociología, la lingüística y la literatura, entre otras, que enriquezcan dichas concepciones.

Enriquecer los conceptos que se enseñan en las escuelas de gestión, tiene que ver con la idea que Aktouf (2009) propone, que conviene plantearse preguntas de fondo y tratar de comprender en qué se deben corregir las formas de administrar y de cómo concebir la finalidad económica. Que las empresas produzcan dinero no es censurable; sin embargo, la manera como

se produce sí puede serlo; es necesario dejar de ser depredadores y para lograrlo se requiere la participación activa de todos los funcionarios de las organizaciones en pro de generar productos, servicios o procesos innovadores que aporten ventaja competitiva, dentro de un marco de respeto y cuidado de la naturaleza, incluidas también las personas.

En este sentido, el modelo de creación de conocimiento organizacional desarrollado por Nonaka y Takeuchi (1995) es utilizado como marco de estudio en este trabajo de investigación por tres razones: la primera, ya que puede ser el modelo básico utilizado en las organizaciones que pretenden innovar y, a su vez, velar por el bienestar común de los componentes del universo que se habita; y, puesto que, dicho modelo está pensado dentro de un contexto japonés en el que sus tradiciones esenciales como son, la unidad humano-naturaleza y la unidad mente-cuerpo, los

lleva a valorar la interacción entre el sí mismo y el otro y su visión es colectiva y orgánica, por lo que le dan mayor importancia al conocimiento subjetivo y a la inteligencia intuitiva (conocimiento tácito) que al conocimiento explícito, sin que este deje de ser trascendente (Nonaka y Takeuchi, 1995). La segunda razón es debido a que el modelo tiene una amplia aplicación en la gestión y su alta difusión hace que sea familiar a muchos lectores. Y, por último, porque la teoría es amplia e incluye los procesos de compartir y crear conocimiento, además de la importancia del contexto organizacional en el proceso en sí.

Este artículo pretende presentar un método que facilita la comprensión de un tema propuesto, en este caso, el concepto de gestión de conocimiento planteado por Nonaka y Takeuchi a partir de su obra *La Organización Creadora de Conocimiento*, publicada en 1995, con asociaciones a textos que hacen parte de la ficción literaria, específicamente la metáfora creativa; el estilo de este documento puede ser en sí mismo un ejemplo de cómo mediante el uso intercalado entre párrafos escritos de forma académica y fragmentos de la ficción literaria, se complementa, e

incluso hace más amena y comprensiva la lectura del mismo.

DISEÑO METODOLÓGICO

Aproximaciones epistemológicas

A partir de los siguientes conceptos de von Foerster (1998), se han planteado las “miradas” u “observaciones” de este trabajo de investigación. El primero, la *magia*, que acontece cuando se sabe la forma de tratar algo que no se puede comprender (hacer cosas sin saber cómo); segundo, la *sistémica*, entendida como el arte de ver, averiguar y reconocer conexiones entre las entidades u objetos observados; y, tercero, el de la organización vista como *sistema no trivial* -no predecible, ni analizable, ni determinable-, pero si se logra “cerrar de alguna forma” se puede llegar a predecir, pues por medio de un sistema operativo cerrado surgen comportamientos *eigen*¹ que dan como resultado valores estables.

Uno de los pilares de la sistémica es la hermenéutica, la cual tiene que ver con el lenguaje y cuya labor es hacer que las personas entiendan lo que se espera que entiendan. Otro es el constructivismo, y

¹ Un matemático alemán, David Hilbert, fue el primero en dar con la idea de que una operación recursiva produce ciertos valores estables. *Eigen* en español significa *auto*. Es así un valor asociado con la operación del operador, y éste está asociado a un valor *eigen* estable, de manera que ambos se corresponden. El ejemplo que se proporciona es el de la calculadora: al escribir el número 4 y oprimir raíz cuadrada, el resultado es 2 y se puede continuar oprimiendo la tecla de raíz cuadrada indefinidamente y el resultado tiende a 1. Pero este ejemplo puede comenzarse con cualquier número y siempre va a tender a 1 el resultado de las infinitas veces que se le va calculando la raíz cuadrada al resultado obtenido de la operación. Cuando se cierran los sistemas de manera que operen circularmente, se alcanzan comportamientos *eigen* (el niño en la cuna al cual se le entrega una pelota y la lanza fuera de esta, el padre la recoge y el niño vuelve a lanzarla fuera de la cuna... a este comportamiento lo llama “pelota”, a otro lo puede llamar “caminar”, etc.) (Von Foerster, 1998, 38-39, 50)

para explicar este término se deja claro que lo que *es* una cosa tiene que ver con la ontología: “¿las cosas son o percibo yo que las cosas son?”. El *constructivista* jamás usa la palabra *hay*, dice *veo*, *percibo* o *construyo*; el *realista*, en cambio, dice “hay esto o aquello” (Von Foerster, 1998, 15).

Metodología

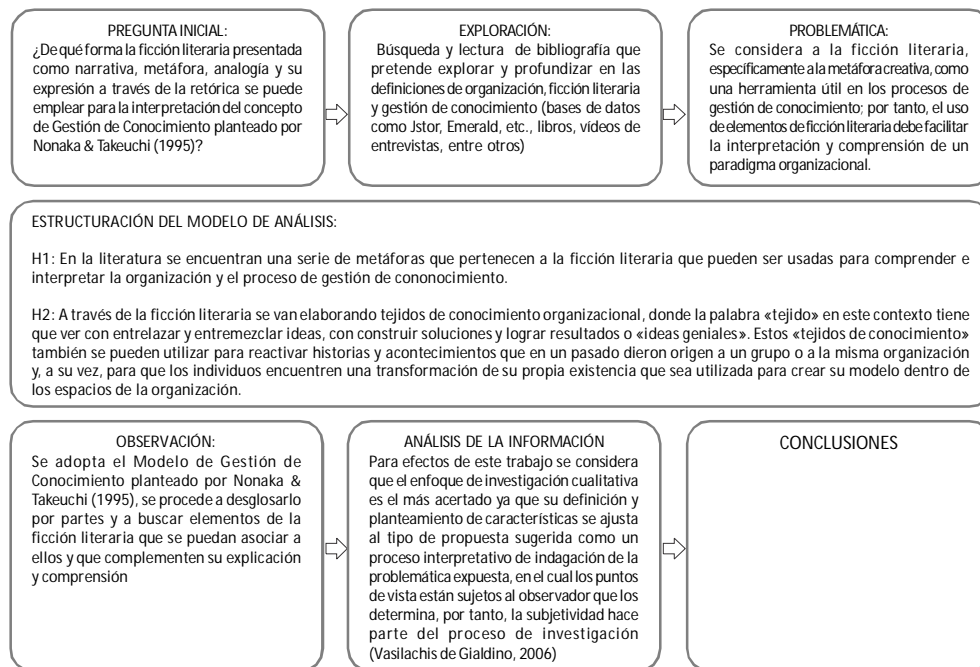
El proceso mediante el cual se desarrollará este trabajo de investigación sigue el procedimiento descrito por Quivy y Van Campenhoudt (2009), a partir de tres fases: la ruptura (pregunta inicial, exploración con lecturas y entrevistas y

definición de la problemática); estructuración (donde se define el modelo de análisis); comprobación (recurriendo a la observación, el análisis de la información y por último planteando las conclusiones) (ver Figura 1).

Tipo de investigación

Los proyectos de investigación se pueden clasificar en cualitativos, cuantitativos y mixtos. Para efectos de esta investigación se considera que el enfoque de investigación cualitativa es el más acertado, ya que su definición y planteamiento de características se ajustan al tipo de trabajo planteado.

Figura 1. Metodología de investigación



Fuente: autores, a partir de (Quivy y Van Campenhoudt, 2009)

Creswell (1988) (citado en Vasilachis de Gialdino, 2006, 24) considera que la investigación cualitativa es un proceso interpretativo de indagación que examina un problema humano o social, basado en tradiciones metodológicas como son: la bibliografía, la fenomenología, la teoría fundamentada en datos, la etnografía y el estudio de casos.

Por su parte, Flirck (1998) (citado en Vasilachis de Gialdino, 2006, 26-27) propone una lista preliminar de lo que él estima son los rasgos de la investigación cualitativa:

- **Adecuación de los métodos y las teorías.** “El objetivo de la investigación es descubrir lo nuevo y desarrollar teorías fundamentadas empíricamente más que verificar teorías ya conocidas”.
- **La perspectiva de los participantes y su diversidad.** Analiza el conocimiento de los actores sociales y sus prácticas y tiene en cuenta que en el terreno los puntos de vista están sujetos al observador que los define.
- **La reflexividad del investigador y de la investigación.** La comunicación entre el investigador y los miembros del campo de estudio es una

parte explícita de la producción de conocimiento. Las subjetividades hacen parte del proceso de investigación.

- **La variedad de enfoques y métodos en la investigación cualitativa.** “La investigación cualitativa no está basada en un concepto teórico y metodológico unificado. Varias perspectivas caracterizan las discusiones y la práctica de la investigación”.

Este artículo consiste en comprender el concepto de gestión de conocimiento planteado por Nonaka y Takeuchi (1995) en su interpretación usando la ficción literaria. Considerando lo expuesto por Flirck (1998), se alinea en su mayoría con el segundo y tercer rasgo de la investigación cualitativa, en el cual los puntos de vista expuestos están sujetos al observador que los determina, por tanto, la subjetividad hace parte del proceso de investigación. Su importancia radica en que es por medio de las analogías utilizadas entre los planteamientos teóricos y los textos pertenecientes a la ficción literaria, como se puede entender un proceso de transferencia de conocimiento, que debe terminar con la introspección de lo “aprendido o conocido”, como se define a continuación:

«En realidad, la introspección, no la reflexión de la mente del hombre sobre el estado de su alma o cuerpo, sino el puro interés cognitivo de la conciencia por su propio contenido (...) debe producir certeza, ya que aquí solo queda implicado lo que la mente ha producido por sí misma; nadie a excepción del productor del producto se ha interferido, el hombre no hace frente a nada ni a nadie sino a sí mismo. (...) Dicho con otras palabras, el hombre lleva su certeza, la de su existencia, dentro de él; el puro funcionamiento de la conciencia, aunque no puede asegurar una realidad mundana dada a los sentidos y a la razón, confirma fuera de duda la realidad de las sensaciones y del razonamiento, es decir, la realidad de los procesos que se dan en la mente».

(Arendt, 2003, 307)

ORGANIZACIÓN, FICCIÓN LITERARIA, CONOCIMIENTO

Organización

Existen dos grandes formas de concebir la organización en el estudio del *fenómeno organizacional* independientemente de la escuela en la cual estén inscritos los autores. Lo anterior tiene que ver con los preconceptos en que dichas escuelas se basan: el tradicional, que se fundamenta en el paradigma de la simplicidad y el contemporáneo, fundamentado en el paradigma de la complejidad. En la Figura 2 se presenta un comparativo conceptual entre los dos paradigmas.

Para efectos de este trabajo, se toma como base que las organizaciones “son sistemas sociales que producen bienes o servicios, están orientadas por una racionalidad social, poseen un sistema

administrativo o de gestión, una estructura, unos recursos y se encuentran delimitadas por una estructura socioeconómica específica” (Martínez, 2007, 11). A su vez, se considera la *gestión de organizaciones o al oficio o acto de administrar* como una disciplina que estudia la forma en que estas obtienen y utilizan sus recursos para incrementar su valor, y que “la administración y sus teorías solo pueden ser eficaces si están al servicio del hombre y de una calidad de vida en armonía con la naturaleza” (Aktouf, 2009, 17). Además, se adhiere a los estudios que se sustentan en un modo de pensar sobre las variables, acorde al *paradigma de la complejidad*. Donde, “la complejidad es un tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico” (Morin, 2007, 32).

Figura 2. Comparativo entre los paradigmas de la simplicidad y la complejidad.

PARADIGMA DE LA SIMPLICIDAD	PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD
<p>La <i>organización</i> está conformada por mecanismos creados de forma artificial para lograr objetivos, que funcionan como elementos integradores entre ellos. Consiste en dividir la organización hasta llegar a sus componentes más sencillos y allí revelar sus leyes de funcionamiento. Sus elementos se aíslan y se analizan por separado. La organización resulta de la ubicación de dichas unidades en un orden jerárquico con relaciones de causa y efecto entre ellas.</p>	<p>La organización es un sistema no trivial, que presenta procesos no ordenables ni programables desde el exterior. En él, se hacen presentes fuerzas provenientes de múltiples <i>direcciones</i> y se admite la presencia al mismo tiempo de relaciones complementarias y antagónicas. La organización existe en un medio interno de relativo desorden, diversidad e incertidumbre. Orden y desorden coexisten al mismo tiempo. «La complejidad se refiere a la existencia de una gran variedad de conductas posibles, aun frente a la misma entrada o impacto externo».</p>
<p>Los supuestos básicos del paradigma son:</p> <ol style="list-style-type: none"> causalidad lineal en las relaciones entre elementos; los objetivos como elemento integrador de conductas individuales; el medio ambiente externo como determinante de los cambios; las tendencias hacia el orden y el equilibrio en las actividades de la organización; la aplicación simplista del concepto de sistemas para explicar el funcionamiento, separado, de las partes; y, el reduccionismo como método para el análisis de las conductas de los participantes. 	<p>Los supuestos básicos de este paradigma son:</p> <ol style="list-style-type: none"> policausalidad en procesos organizacionales; el equilibrio dinámico; el concepto de recursividad; orden en el ruido y a partir de él; la forma del tiempo (causalidad circular); análisis sincrónico y diacrónico; la ilusión de los objetivos; revisión del concepto de adaptación

Fuente: autores a partir de Etkin y Schvarstein (2005).

En lo que respecta al conocimiento en las organizaciones, este se administra o gestiona, estableciendo procesos orientados a la transferencia y difusión del mismo, con el propósito de generar espacios de innovación de productos, servicios y procesos que incrementen o aseguren una ventaja competitiva. Dentro de un contexto que concuerda con lo expresado por Aktouf, en donde “la idea, la imagen, la creatividad y el pensamiento generados por el usuario se convierten en las mercancías y los servicios o las producciones intelectuales y culturales que fundan una economía esencialmente basada en lo intangible”. (Aktouf, 2009, 516)

Y es esta “inmaterialidad” lo que permite la conectividad para dar origen a la “organización en red”, la cual, según Rivas, favorece la reducción del tamaño y la orientación hacia el negocio central basado en las competencias que demanda el sector industrial (Rivas, 2002, 14). Para concluir con la idea de Aktouf que expresa que en la actualidad, el “*capital humano* está en el centro de la actividad de la creación de valor” y lo que se denomina capital intangible, conocimiento, formación e investigación y desarrollo, se estima con una valoración superior a la del capital tangible (Aktouf, 2009, 520).

Ficción literaria

«[...] Siendo primordialmente un juego, la ficción surge también como un esfuerzo colectivo, un singular ejercicio de cooperación entre aficionados. Yo, lector, acepto tus mentiras siempre y cuando tú, contador de historias, me mantengas en vilo, me lleves a vivir nuevas experiencias, me conduzcas a sitios ignotos, me emociones, me sacudas o me exaltes. Éste es el pacto y, si alguno de los dos lo quebranta, el juego pierde sentido y concluye con el mismo desasosiego que nos embarga al ser bruscamente arrancados de un sueño»

(Volpi, 2011, 47)

Tradicionalmente, el estudio de la ficción literaria ha estado a cargo de los filósofos y de los estudiosos de dicho fenómeno. Para explicar la esencia de la ficción se parte del concepto de *mímesis*, que consiste en la imitación de la naturaleza o de las personas, que en este caso se hace mediante la literatura con la cual se crean duplicados de la realidad y se ajustan en un mayor o menor término a esta. “Un enfoque ontológico ha centrado su reflexión

sobre la naturaleza de los entes de ficción -personajes u objetos- y sus tipos...” Los mundos y los seres de la ficción se pueden interpretar como mundos posibles y esto “redime a la literatura de la servidumbre respecto al mundo real” (Garrido, 1997, 16).

A continuación, en un fragmento de la obra de teatro *Kathie y el Hipopótamo* de Mario Vargas Llosa, se presentan las relaciones entre la vida y la ficción.

«Gracias a los embustes de la ficción la vida aumenta, un hombre es muchos hombres, el cobarde es valiente, el sedentario nómada y prostituta la virgen. Gracias a la ficción descubrimos lo que somos, lo que nos gustaría ser. Las mentiras de la ficción enriquecen nuestras vidas, añadiéndoles lo que nunca tendrán, pero, después, roto su hechizo, las devuelve a su orfandad, brutalmente conscientes de lo infranqueable que es la distancia entre la realidad y el sueño. A quien no se resigna y, pese a todo, quiere lanzarse al precipicio, la ficción lo espera, con sus manos cargadas de espejismos erigidos con la levadura de nuestro vacío: «Pasa, entra, ven a jugar a las mentiras»»

(Garrido, 1997)

En este trabajo, se presenta la ficción de forma escrita, utilizada como medio para explicar conceptos organizacionales; por tal motivo, a continuación se hace explícito el significado de “escribir” que se maneja dentro del mismo. “Escribir es un asunto de devenir, siempre inacabado, siempre en vías de hacerse, y que desborda toda materia vivible o vivida. La escritura es inseparable del devenir [...]”, [...] el cual es siempre “entre” o “en medio”: “mujer entre las mujeres, o animal en medio de otros”. Devenir no es una forma de identificación, de imitación o de mimesis, es encontrar un punto de cercanía o de indiferenciación con algún objeto o hecho. “Escribir no es relatar sus recuerdos, [...], sus sueños y sus fantasmas. Eso es lo mismo que pecar por exceso de realidad, o de imaginación [...]” (Deleuze, 2006, 14).

Deleuze utiliza la ficción para explicar un concepto por medio de una analogía, exponiendo que “la literatura aparece entonces como una empresa de salud”, en la cual el escritor goza de una pequeña salud provista de que ha visto cosas

demasiado grandes para él, que son irrespirables y que generan devenires que una “gran salud dominante volvería imposibles”. Esta “salud”, como escritura, consiste en “inventar un pueblo que falta”(Deleuze, 2006, 19).

Inventar un pueblo que falta implica que el autor debe estar dispuesto a contar lo que sabe, lo que piensa y siente, así lo que cuenta perturbe a la sociedad. Como se trata de usar la ficción literaria, se crean personajes, lugares y eventos que hacen alusión al dicho popular que enuncia: “*cualquier parecido con la realidad es pura coincidencia*”. Un ejemplo de lo anterior, se escribe a continuación a partir de un extracto del libro *El Ocaso de José Marco*, en el cual su autor, J. J. García, presenta la historia de “un monopolio y sus dueños” en Colombia, utilizando nombres y personajes ficticios; sin embargo, para un lector colombiano es fácil detectar a partir de la lectura a qué grupo económico se refiere el autor y, así todos los nombres estén cambiados, comprende la forma en que opera dicho grupo y su relación con el poder y la política.

«Todos los días, como era ya costumbre en aquella época del año, Laura Otero entraba en su oficina de la Transcontinental de Colombia luciendo un traje muy ceñido, cuyo incitante escote permitía entrever los bien proporcionados senos. Era una luminosa mujer de tez morena, admirada por quienes la miraban, pero nadie tal vez hubiera sospechado que ese aire cándido de niña inocente ocultaba una mente perversa, que suplía la carencia de estudios académicos con una prodigiosa intuición y una astucia felina.

[...] En la Transcontinental, Laura Otero disfrutaba de un fuero privativo. Ni el director ni los subalternos sabían cuáles eran sus verdaderas funciones. Recibía el sueldo de Bogotá directamente, pero se ignoraba si del Palacio Presidencial, de la Cancillería o de algún instituto.

[...] Varios directores de la Transcontinental habían sido jefes suyos en París».

«La Transcontinental de Colombia era un conglomerado de empresas oficiales y privadas que formaban un solo instituto, el más poderoso de Colombia. Varios ministerios y grupos financieros, el gremio cafetero y la Flota Mercante, la banca, las entidades exportadoras e importadoras, como también los empréstitos del gobierno, la compra de aviones, barcos y armamentos, y otras gestiones internacionales se canalizaban por conducto de la Transcontinental.

[...] El director de la entidad era el más prominente funcionario después del Presidente de la República... Comparado con el director de la todopoderosa empresa, que recibía instrucciones directamente del Presidente, el Embajador resultaba un simple elemento decorativo».

(García, 1988, 9-10)

La percepción de los autores de este artículo es que existe una creencia generalizada de que la ficción literaria o cualquier manifestación artística se distinguen por no tener fines prácticos, sino puramente estéticos o de entretenimiento. Sin embargo, de acuerdo con los planteamientos de Volpi, tanto la ficción literaria como el arte, “nos ayudan a adivinar los comportamientos de los otros y a conocernos a nosotros mismos, lo cual supone una gran ventaja frente a especies menos conscientes de sí mismas” (Volpi, 2011, 15). Los diversos soportes de la ficción, como son la literatura, el teatro, la

ópera, el cine, la televisión y los videojuegos, son todos “simulacros verosímiles de la realidad”, que atraen a los individuos hasta tal punto que se vuelven “rehenes de la ficción” y los llegan a vivir con la misma pasión con la cual se enfrentan a lo real. Entonces, en ese sentido la ficción puede ser aplicable en contextos organizacionales, ya que es de gran ayuda en la predicción de situaciones hipotéticas, las cuales pueden ser representadas, repetidas y reconstruidas en la mente de las personas y, partiendo de esto, se logra incluso predecir qué se sentiría si la experiencia fuera real.

[...] «No leemos una novela o asistimos a una sala de cine o una función de teatro o nos abismamos en un videojuego solo para entretenernos, aunque nos entretenga, ni solo para divertirnos, aunque nos divirtamos, sino para probarnos en otros ambientes y en especial para ser, vicaria pero efectivamente, al menos durante algunas horas o algunos minutos, otros.»

(Volpi, 2011, 23)

La metáfora y el conocimiento

El planteamiento propuesto en este trabajo de investigación es estudiar la ficción literaria y, dentro de esta, la metáfora desde sus aportes a las áreas del conocimiento o cognitivas en el contexto organizacional.

El estudio de la metáfora ha estado ligado durante su historia con la filosofía. “Platón, él mismo un maestro de la metáfora, despreciaba los adornos de la elocuencia. Aristóteles, un escritor más prosaico, le otorgó su propia cuota a la metáfora en sus dos escritos: la poética y la retórica» (Feder, 1990, 1).

«Pero la más grande cosa, hasta el momento, es ser un maestro de la metáfora. Es algo que no se puede aprender de otros y, a su vez, es un signo de genialidad, ya que una buena metáfora implica una percepción intuitiva de la similitud de los disímiles. A través de las semejanzas, la metáfora hace que las cosas sean más claras».

(Aristotle, *Poetics*, trans. W. D. Ross, 1459a 5–7. En: Feder, 1990, 2).

Aristóteles plantea la importancia cognoscitiva de la metáfora, en particular de las analogías. Esta provee a las personas de elementos de aprendizaje de algo nuevo sobre el mundo o de las diferentes formas de percibirlo y comprenderlo. Es un medio para comentar o encontrar similitudes que previamente no se han visto. También sugiere que es por medio de la inducción de particularidades basadas en similitudes, que se puede inferir lo universal (Feder, 1990).

Aristóteles valora la metáfora basada en analogías, ya que considera que la analogía es muy importante para el razonamiento. Si dos cosas tienen una relación análoga entre sí, esta puede ser la base para la clasificación y selección diferente de la que se usa cuando tienen el mismo nombre genérico. Esto se puede aplicar a varios campos de la investigación: tanto a la ética como a la ciencia (Feder, 1990).

La metáfora está definida como un mecanismo lingüístico que permite explicar el cambio de significado de los términos con el fin de crear unos nuevos. En el pasado se consideraba como un recurso para la retórica o la estética, que de alguna manera proveía de variedad al discurso; pero únicamente a partir de los años cincuenta del siglo XX se comenzó a utilizar en la filosofía, en las ciencias puras y sociales (Chamizo, 1998).

El *significado literal* de una palabra es aquel que es aceptado por un determinado grupo o comunidad de personas como el significado más adecuado para esta. Cuando esta misma comunidad acepta que un término tiene uno o más significados literales, es cuando se puede hablar de una *desviación*. En la metáfora no es suficiente que la persona que la plantea le dé un significado a una palabra diferente del habitual, si este lo hace de forma consciente y con

una *intención determinada*, puede “conseguir en el oyente algún efecto *cognoscitivo*”. Así en la siguiente aseveración: “Juan es una fiera”, se está ante una *metáfora* si el oyente sabe que el hablante designa literalmente a una persona, es una *aseveración literal* si el hablante cree que ‘Juan’ es un león o se está ante un *error* si el “hablante” cree que ‘Juan’ es un perico. De cualquier forma, el carácter metafórico de una palabra o de una expresión se establece con respecto a su significado literal, pues, de lo contrario, se carecería de un punto de referencia fijo con respecto al cual se pudiera decir que no

se está utilizando la palabra de acuerdo con dicho significado (Chamizo, 1998).

Los términos y las expresiones que los contienen cambian de significado en función del contexto en que son pronunciados. La interpretación de una metáfora depende de los conocimientos y creencias compartidos, tácita o explícitamente, que los hablantes tengan sobre ellos mismos y acerca del tema u objeto que se esté tratando. Se presenta un ejemplo que permite ver la opinión de Jorge Luis Borges sobre si *es necesario que una metáfora tenga explicación*:

«Yo creo que no, creo que la explicación es lo menos importante..., nos sentimos tocados inmediatamente por la belleza. Eso es suficiente, para qué buscar una explicación».

(Alifano, 2007, 32)

Una metáfora puede ser suficientemente creativa como para cambiar el significado literal original de una palabra, es decir, este último es sustituido por el significado metafórico, llegando a ser olvidado por los hablantes o, incluso, utilizado paralelamente como un homónimo. Un ejemplo clásico se presenta en el uso de la expresión en inglés: “*The Head of Department*”, quien es “*The Chief of Department*”, en donde *head* significa *cabeza* y *chief jefe o director*. Estos significados metafóricos han dejado de ser metáforas en el sentido estricto; sin

embargo, muestran claramente la función de la metáfora: crear nuevos significados sin multiplicar los significantes². Otro tipo de metáfora es la parte de una “metáfora básica, que permite denominar, entender y conceptualizar a un objeto con términos que literalmente se aplican a otro objeto” (drenaje del tipo espina de pescado). Con la práctica anterior se crea un sistema de conexiones conceptuales que utiliza “metáforas subsidiarias y congruentes con la metáfora central” y que plantean una forma de comprender la realidad (Chamizo, 1998, 52).

² Fonema o sucesión de fonemas que junto con el significado, constituye el signo lingüístico (los términos sinónimos solo se distinguen por su significante). Fuente: Diccionario de la Real Academia Española.

Las metáforas creativas y biológicas: su uso dentro del contexto organizacional

Una *metáfora creativa* se propone cuando se requiere hacer inteligibles objetos nuevos. Son muy beneficiosas en los espacios cognoscitivos, ya que permiten hacer una descripción, comprender y conceptualizar lo innovador. Nacen de la necesidad del hablante de comunicar o creer tener algo para decir, sobre una realidad nueva o distinta a lo que venía siendo. Puesto que el hablante no cuenta con palabras o términos para expresarse, se desenvuelve utilizando términos que ya tienen un significado literal delimitado, el cual cambia metafóricamente para poder hablar del objeto nuevo. A su vez, se va configurando una nueva forma de entender y de hablar acerca de la realidad a través de la construcción y uso de una red de metáforas creativas logrando la comunicación que originalmente se proponía (Chamizo, 1998).

A continuación, se presenta un ejemplo de la utilización de metáforas creativas, planteado en el libro *La organización creadora de conocimiento* (1995), Nonaka y Takeuchi, cuando se expone el proceso de conversión de conocimiento tácito en explícito en un ejercicio creativo de la compañía Honda City.

Los ejecutivos de la compañía iniciaron el proceso de desarrollo de un nuevo modelo de automóvil basados en un nuevo concepto con el lema “*juguemos al azar*”. Con esta frase se quería plantear la necesidad de crear un auto diferente,

ya que sus modelos *Civic* y *Accord* se estaban volviendo muy comunes. Un grupo de jóvenes diseñadores con ideas poco convencionales entraban al mercado y tenían, junto con ingenieros, la tarea de diseñar el nuevo auto: un concepto de producto diferente a cualquier cosa que la compañía hubiese hecho en el pasado y económico, pero no barato. El líder del equipo utilizó otro lema para expresar lo que él entendía era su reto y lo planteó a su equipo de trabajo: “*Evolución automotriz*”, “*si el automóvil fuera un organismo, ¿cómo debería evolucionar?*” Los miembros del equipo discutieron acerca del significado de este último lema y llegaron a la respuesta utilizando la siguiente metáfora: “*hombre al máximo – máquina al mínimo*”. “Esta frase capturó la creencia de que el auto ideal debería trascender de alguna manera la relación humano-máquina tradicional” (Nonaka y Takeuchi, 1995, 10-11).

Metáforas creativas como las narradas en el párrafo anterior, son un medio para enfocar de una forma diferente una realidad y permiten la observación de la misma desde diferentes perspectivas; es por esto que son muy útiles en los procesos de innovación en las organizaciones. En el caso de Honda el producto es el Honda Brio, el cual “ha sido creado para establecer un nuevo estándar en cuanto a eficiencia, diseño, espacio, comodidad y rendimiento”. [...] “El Brio ha sido desarrollado con las tecnologías más avanzadas de Honda, y bajo el lema de “hombre al máximo,

máquina al mínimo”, con el cual han logrado aumentar el espacio para las personas y reducir el necesario para componentes” (Montiel, 2011).

A su vez, la *metáfora biológica* también es una alternativa para la comprensión de problemas, situaciones o procesos en el plano o entorno organizacional. En Montoya (2010, p. 83), uno de los principales autores que ha estudiado las organizaciones de una forma metafórica es Morgan (1991), quien plantea las siguientes metáforas:

- *La organización como una máquina*: la mecanización se toma el mando.
- *Las organizaciones como organismos*: la naturaleza interviniente.
- *Las organizaciones como cerebros*: hacia la autoorganización.
- *Las organizaciones como culturas*: la creación de la realidad social.
- *Las organizaciones como sistemas políticos*: intereses, conflictos y poder.
- *Las organizaciones como cárceles psíquicas, espacios de cambio y transformación y sujetos de dominación*: la organización como un fenómeno psíquico, creada por procesos conscientes o inconscientes, en la cuales sus miembros realizan construcciones de la realidad que permiten que entiendan su propio

mundo y los llevan a cometer aciertos y desaciertos (Montoya y Montoya, 2003, 71).

La exposición de las *metáforas biológicas* permite proyectar modelos sociales y de integración entre especies en medios competitivos y en constante cambio. Si bien, diferentes metáforas y analogías pueden ser encontradas en varias disciplinas, es en la biología –“una ciencia natural no ceñida a leyes determinísticas e inmutables como la física y la química, representadas frecuentemente por formulaciones matemáticas”-, en donde varios autores han encontrado modelos y conceptos que se pueden usar como referentes en las ciencias económicas y administrativas (Montoya, 2010).

Dentro del contexto de *gestión empresarial*, son tres las áreas de las biociencias que se pueden aplicar: la evolución, la ecología y la sociobiología, en las cuales un aspecto fundamental es la *cooperación*. La evolución es el área de la biología que estudia los cambios de los seres vivos a lo largo del tiempo. La ecología trata los seres vivos en su ambiente y cómo estos se ven afectados por la interacción con otros organismos. La sociobiología estudia los componentes evolutivos e interrelacionales de la biología y tiene relación con la etología que trabaja el comportamiento animal, especialmente su comportamiento social (agresión, territorialidad, los sistemas sociales y la elección de pareja). El altruismo, el cooperón social y la

inteligencia de enjambre hacen parte de los conceptos claves de la sociobiología (Montoya, 2010).

La metáfora biológica se propone como un método para el aprendizaje y la dinamización de la integración empresarial, entendiendo esta última como las interacciones que se producen en las organizaciones para alcanzar objetivos específicos y, a su vez, generar ventaja competitiva (Montoya, 2010).

El conocimiento y su gestión dentro de las organizaciones

“Todo *conocer* es un hacer por el que conoce. Todo hacer es conocer” (Maturana y Varela, 2007). El concepto anterior que relaciona el *conocimiento* con el *hacer* sirve como premisa para este trabajo, ya que se considera aplicable dentro de un contexto organizacional en el cual el conocimiento se debe traducir en innovación, ya sea en productos, servicios o procesos, es decir, en un *hacer*.

Nonaka y Takeuchi (1995) consideran el *conocimiento* como *la unidad analítica básica para explicar el comportamiento de las empresas* y parten de la creencia de que en las organizaciones no solamente se procesa sino que también se crea y, esto último, es la fuente de su competitividad. El objetivo de su obra es el formalizar un *modelo genérico de creación de conocimiento organizacional* como fuente de *ventaja competitiva*, la cual, de acuerdo con

Porter (1990), se obtiene por medio de la innovación por medio de la adopción de nuevas tecnologías y de la implementación de otras formas de hacer las cosas y requiere de altas inversiones tanto en conocimiento, como en activos y reputación de marca. El concepto de ventaja competitiva, según Barney (1995), engrana con el de conocimiento mediante la exploración de la teoría de recursos y capacidades, la cual hace énfasis en las competencias internas de una organización dentro del contexto del entorno competitivo. Si las empresas optimizan las fortalezas y minimizan las debilidades, aprovecharán las oportunidades y contrarrestarán las amenazas, lo cual las hará más propensas a obtener ventajas competitivas que las que no lo hagan. Surge aquí como elemento vinculante la estrategia competitiva que para Mintzberg, et al., (1999) “[...] es el arte de generar o explotar aquellas ventajas que son más notables, eficaces, duraderas y difíciles de duplicar, o imitar”.

En el momento en que las personas comienzan a pensar en el *conocimiento* surgen como fantasmas *la tentación de la certidumbre y de la superficialidad*. El biólogo chileno Humberto Maturana se refiere a la tendencia del ser humano a vivir en un mundo de certidumbre y de solidez conceptual y piensa que *lo que nos parece cierto no tiene otra alternativa, lo que creemos como verdadero hace que cerremos los ojos a experiencias o aprendizajes diferentes*. A partir de una experiencia con

la meditación en 1970, Maturana comprende la diferencia entre *saber* y *conocer*; explica que *el saber* implica la certidumbre y niega la reflexión, esta ancla no permite preguntarse si los fundamentos de ese saber son adecuados o no y lleva al apego de ciertas proposiciones teóricas sin tener en cuenta la reflexión sobre *el hacer* y a la superficialidad de conceptos. Ya que si esta reflexión se llegara a plantear, podría inducir al cambio del mismo *hacer*, siendo este un proceso liberador de los apegos de lo que se cree saber (Maturana, 2008).

Lo anterior concuerda con la visión de Nonaka y Takeuchi de que la organización es una en la que “*ésta se recrea a sí misma destruyendo el sistema existente de conocimiento para crear nuevas formas de pensamiento y hacer cosas*” (Nonaka y Takeuchi, 1995, 59). Entonces, si lo que se quiere es crear *organizaciones de conocimiento*, es necesario generar espacios de observación y reflexión continua, lo cual conlleva a apartarse de las tentaciones de la certidumbre y la superficialidad. Maturana (2008) propone que para soltar estas dos tentaciones, con las cuales los científicos conviven permanentemente a través del deseo de interpretar o encontrar los fenómenos que representen la realidad, es necesario *cambiar la mirada sobre la comprensión de los fenómenos y poner la objetividad entre paréntesis* es decir, que *no se puede tener acceso a una realidad independientemente de uno mismo, pues nunca*

se sabe si posteriormente se va a pensar que uno se equivocó o lo que se tuvo fue una ilusión. Lo anterior da pie a la formulación de las siguientes preguntas, bien sea a sí mismo o a otros: ¿cómo sabe la persona misma que sabe?, ¿qué fundamentos se tienen para decir que se sabe algo?, ¿cómo lo sabe? Es en este punto donde se abre la puerta hacia una reflexión sobre el pensamiento científico. Cabe aquí hacer mención a Rousseau (citado en De Sousa Santos, 2009, 19) quien se hizo la siguiente pregunta: *¿Hay alguna razón de peso para que sustituyamos el conocimiento vulgar que tenemos de la naturaleza y de la vida y que compartimos con los hombres y las mujeres de nuestra sociedad por el conocimiento científico producido por pocos e inaccesible a la mayoría?*

Al interior de este artículo, se presentan fragmentos de la obra *Las enseñanzas de don Juan*, del autor Carlos Castaneda, con el propósito de facilitar y complementar la comprensión del modelo y, a su vez, divulgar esa sabiduría ancestral que de alguna forma se ha ido perdiendo, como diría Castaneda, bajo el impacto de la tecnología y las corrientes de filosofía modernas (Castañeda, 2000, 34). El concepto de *hombre de conocimiento* es pertinente en el estudio de la *gestión de conocimiento*, visto como una serie de exposiciones de *metáforas creativas* que ayudan a la comprensión del proceso individual de aprendizaje y a la visión de diferentes enfoques de una realidad.

«En nuestras conversaciones, don Juan usaba a menudo la frase «hombre de conocimiento», o se refería a ella, pero nunca explicaba lo que quería decir. Inquirí al respecto».

- «Un hombre de conocimiento es alguien que ha seguido de verdad las penurias de aprender –dijo-. Un hombre que, sin apuro, sin vacilación, ha ido lo más lejos que puede en desenredar los secretos del poder y el conocimiento».

«¿Puede cualquiera ser un hombre de conocimiento?»

- «No, no cualquiera».

«¿Entonces, qué debe hacer un hombre para volverse hombre de conocimiento?».

- «Debe desafiar y vencer a sus cuatro enemigos naturales».

(Castaneda, 2000, 140-141)³

Los japoneses han demostrado que por medio de centrarse y valorar su propia cultura, con sus formas y manejos inherentes basados en valores como el “honor” y el “conocimiento” y, mezclando filosofías budistas fundamentadas en la congruencia entre lo que se piensa, se dice y se hace, pueden plantear una disciplina de las ciencias de gestión que centra su atención en la *creación del conocimiento en las organizaciones* (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Considerando que los mercados cambian constantemente, prolifera la tecnología de punta, aparecen nuevos competidores y

los productos se vuelven obsoletos rápidamente, las empresas que quieren ser exitosas deben enfocarse y generar los espacios para la creación de conocimiento. Las actividades que definen a una “compañía creadora de conocimiento”, cuyo negocio está centrado en la innovación, son el ser consistentes en la creación de “nuevo conocimiento”, la diseminación del mismo y la incorporación de este a nuevos productos y tecnologías (Nonaka, 2007).

Según Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento humano se clasifica de dos formas: *conocimiento explícito* y *conocimiento tácito* (ver Tabla 1).

³ Los cuatro enemigos naturales son el miedo, la certeza, el poder y la vejez, conceptos que serán desarrollados posteriormente en este trabajo.

Tabla 1. Los dos tipos de conocimiento

Conocimiento Tácito (subjetivo)	Conocimiento Explícito (objetivo)
<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento de la experiencia (cuerpo)• Conocimiento simultáneo (aquí y ahora)• Conocimiento análogo (práctica)	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento racional (mente)• Conocimiento secuencial (allá y entonces)• Conocimiento digital (teoría)

Fuente: (Nonaka y Takeuchi, 1995, 67).

El conocimiento explícito

Es reconocido como única forma de pensar en la gran mayoría de las organizaciones occidentales, es el que se expresa a través del lenguaje formal, usando expresiones matemáticas o gramaticales y se transmite fácilmente de una persona a otra, de forma presencial o virtual (Nonaka y Takeuchi, 1995).

De acuerdo con Nonaka (2007), la organización es vista como una máquina que “procesa información”: datos cuantificables, procesos codificados y principios universales y para medir el valor del “nuevo conocimiento” utiliza indicadores del mismo tipo como pueden ser el *incremento de la eficiencia*, la *disminución de costos* y la mejora del *retorno de la inversión (ROI)*.

Para los directivos occidentales, el enfoque japonés de creación de nuevo

conocimiento es algunas veces extraño e incomprensible. Sin embargo, de acuerdo con Nonaka (2007), este es uno de sus factores clave de éxito. A partir de una frase utilizada como eslogan, de una analogía o de alguna palabra compuesta inventada, arrancan con un proceso de innovación el cual termina con un nuevo producto en el mercado. La clave central del enfoque japonés está en reconocer que la creación de conocimiento no consiste simplemente en el procesamiento de información objetiva o cuantificable; más bien, consiste en el aprovechamiento de aspectos tácitos como la intuición y las corazonadas de los empleados a nivel individual y de hacer que estos estén disponibles para ser probados y utilizados por la compañía como un todo. La esencia de lo anterior se basa en el compromiso individual y en el sentido de pertenencia e identidad de los empleados con respecto a la misión

de la organización y en entender esta última como un *organismo vivo*, no como una *máquina*. Como un individuo, la organización tiene un sentido colectivo de identidad y un propósito fundamental, lo que es equivalente al *conocimiento de sí mismo*.

De acuerdo con lo anterior, “una compañía creadora de conocimiento trata a su vez ideales e ideas”, lo cual es el combustible de la innovación, cuya esencia consiste en “re-crear el mundo conforme a una visión o ideal particular” (Nonaka, 2007, p. 164).

El conocimiento tácito

Depende de la persona, sus creencias y el medio en que se desenvuelve, se adquiere por medio de la experiencia personal y es muy difícil de expresar usando un lenguaje normal. La intuición, las ideas y el “know how” hacen parte de este tipo de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Mucho de lo que se *conoce* no se puede poner en palabras. Sin embargo, si los medios adecuados son dados, los individuos logran aumentar su expresión acerca del algo que *conocen* y aún no han podido expresar. Se reconsidera *el saber humano* partiendo del hecho de que se puede *conocer* más de lo que se puede *contar* -“we can know more that we can tell”- (Polanyi, 1967, 4).

A partir de los dos tipos de conocimiento, el tácito y el explícito, las compañías

japonesas innovan por medio de la búsqueda del conocimiento que tienen las personas ajenas a la empresa -proveedores, clientes, distribuidores, entidades gubernamentales y personal de la competencia-, con el fin de establecer una conexión entre el exterior y el interior; de esta manera, se toma el conocimiento que proviene del exterior, se disemina por toda la organización, se vuelve parte de la base de conocimiento de la compañía ajustándolo a su identidad e imagen y luego es usado por los encargados de desarrollar nueva tecnología y de diseñar nuevos productos o servicios, los cuales al estar listos, se devuelven al exterior. Esta actividad es la que motiva una constante innovación y la que a su vez genera ventajas competitivas (Nonaka y Takeuchi, 1995).

La creación de conocimiento en las organizaciones

La *creación de conocimiento organizacional* se refiere a “la capacidad que tiene una empresa para crear nuevos conocimientos, diseminarlos entre sus miembros y materializarlos en productos, servicios y sistemas” (p.1). Este proceso tiene que ver con la experiencia física, con el sistema ensayo-error, con la imaginación y con el aprender de los otros y se lleva a cabo en tres niveles: el individual, el grupal y el organizacional. Es fundamental en los procesos de innovación y considerado por los autores como el origen del éxito de las compañías japonesas en el mundo. Su sustento se encuentra en *el conocimiento humano* (Nonaka y Takeuchi, 1995).

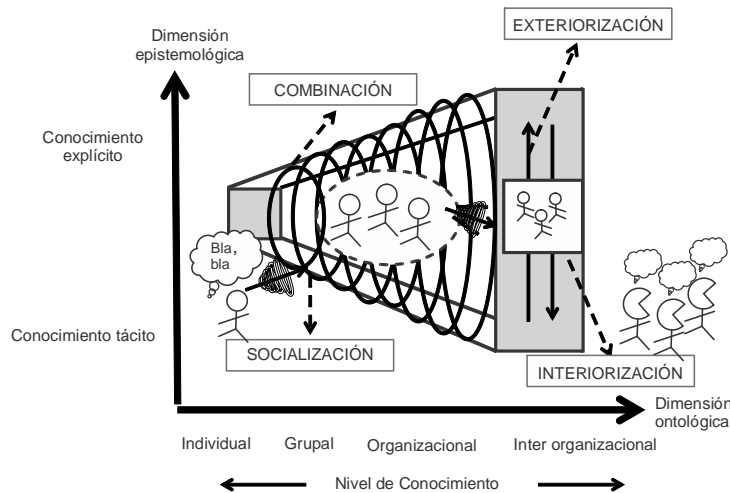
Para Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento tácito y el explícito son complementarios. Su modelo de creación de conocimiento se fundamenta en el supuesto de que hay una interacción social y un intercambio entre el conocimiento tácito y el explícito durante las actividades creativas de las personas y, de esta forma, el conocimiento humano se crea y expande; a esta interacción la denomina *conversión de conocimiento*.

La manera como los individuos experimentan la creación del conocimiento y a su vez, los mecanismos por medio de los cuales el conocimiento individual es enunciado y amplificado desde el individuo hacia el grupo y a través de la organización hasta llegar a un nivel inter organizacional -nivel ontológico-, es presentada por Nonaka y Takeuchi (1995) y se fundamenta en el supuesto de que el conocimiento humano se crea y

expande a través de la interacción social de conocimiento tácito y el conocimiento explícito por medio de las formas de *conversión de conocimiento*, a la cual denominan la dimensión epistemológica.

Las organizaciones no crean conocimiento por sí mismas. La Figura 3 refleja cómo la base de la creación de conocimiento es el conocimiento tácito concebido y acumulado en el plano individual, el cual debe ser movilizado y, por ende ampliado, organizacionalmente a través de las cuatro formas de conversión de conocimiento. “Es un proceso en espiral que 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 (Nonaka y Takeuchi, 1995, 82).

Figura 3. Conocimiento individual amplificado.



Fuente: autores, a partir de (Nonaka y Takeuchi, 1995, 83).

Teniendo en cuenta que la base del proceso de creación de conocimiento radica en el plano individual, es importante

considerar al individuo dentro del entorno del *hombre de conocimiento* planteado por Castaneda (2000).

« ... Cualquiera puede tratar de llegar a ser hombre de conocimiento, muy pocos llegan a serlo, pero eso es natural. Los enemigos que un hombre encuentra en el camino para llegar a ser un hombre de conocimiento son de veras formidables, de verdad poderosos; y la mayoría, pues, se pierde».

(Castaneda, 2000, 141)

Nonaka considera que los pasos críticos dentro del proceso de conversión de conocimiento son la exteriorización (de tácito a explícito) y la interiorización (de explícito a tácito), ya que estos requieren de una participación activa del ser como tal, es decir, de un alto compromiso con su conocimiento. “Cuando los empleados inventan nuevo conocimiento, a la vez se están re-inventando ellos mismos” (Nonaka, 2007, 166).

Convertir el conocimiento tácito en explícito es, en otras palabras, “expresar lo inexpresable” e incluye el trabajo con los modelos mentales, las creencias y el articular la propia visión del mundo con otra posible. Para tal efecto, las mejores herramientas que se utilizan son el lenguaje figurativo y el simbolismo, el cual adquiere forma de metáfora y analogía; con estas herramientas, las personas que trabajan en diferentes contextos experimentan otro modo de percepción e intuitivamente expresan sus ideas o conocimiento utilizando símiles por medio de la ficción; a menudo, las múltiples imágenes que se proponen pueden parecer contradictorias o incluso irracionales. Para Nonaka (2007), lo anterior es muy ventajoso ya que induce

procesos creativos. A medida que los empleados tratan de entender o aclarar la metáfora expuesta, van resolviendo conflictos del significado de la misma siendo este el primer paso para transformar el conocimiento tácito en explícito. Frases, como las que se mencionan a continuación, son utilizadas en las primeras etapas del proceso de desarrollo o diseño de un producto, en este caso el “vehículo ideal”, en las empresas japonesas: *si el automóvil fuera un organismo, ¿cómo evolucionaría?*, o el siguiente eslogan: *hombre al máximo, máquina al mínimo*. Así, se genera una plataforma en la cual se plantean ideas que hacen parte de la especulación de lo que sería el automóvil ideal y, a partir de ahí, se van perfeccionando hasta convertirse en modelos o prototipos de un nuevo producto. En las compañías japonesas este tipo de lenguaje, a veces extremadamente poético, se emplea especialmente en las primeras etapas del desarrollo de nuevos productos (Nonaka, 2007).

En la actualidad, gran parte de los directivos de las organizaciones, especialmente de tecnología que dependen de los procesos

de innovación continua, aceptan que la creación del conocimiento es de vital importancia para sus compañías. Sin embargo, pueden encontrar barreras o resistencias de parte de los funcionarios y, es por esto que se requiere de mecanismos integrados para desmantelarlas. *La facilitación del conocimiento consiste en un circuito de retroalimentación en el que el conocimiento creado debe*

circular hacia los esfuerzos estratégicos, y como resultado, la estrategia de avance de una compañía, lo mismo que su visión, se ven permanentemente sujetas a alteraciones o adaptaciones (Von Krogh, Ichijo, y Nonaka, 2001). Para desmantelar las barreras o la resistencia por parte de los funcionarios, es necesario identificarlas, para lo cual se retoma la sabiduría ancestral...

«Cuando un hombre empieza a aprender, nunca sabe lo que va a encontrar. Su propósito es deficiente; su intención es vaga. Espera recompensas que nunca llegarán, pues no sabe nada de los trabajos que cuesta aprender».

«Pero uno aprende así, poquito a poquito al comienzo, luego más y más. Y sus pensamientos se dan de topetazos y se hunden en la nada. Lo que se aprende no es nunca lo que uno creía. Y así se comienza a tener miedo. El conocimiento no es nunca lo que uno espera. Cada paso del aprendizaje es un atolladero, y el miedo que el hombre experimenta empieza a crecer sin misericordia, sin ceder. Su propósito se convierte en un campo de batalla».

«Y así, ha tropezado con el primero de sus enemigos naturales: ¡el miedo! Un enemigo terrible: traicionero y enredado como los cardos. Se queda oculto en cada recodo del camino, acechando, esperando. Y si el hombre, aterrado en su presencia, echa a correr, su enemigo habrá puesto fin a su búsqueda».

Ø ¿Y qué puede hacer para superar el miedo?

«La respuesta es muy sencilla. No debe correr. Debe desafiar a su miedo, y pese a él debe dar el siguiente paso en su aprendizaje, y el siguiente, y el siguiente. Debe estar lleno de miedo, pero no debe detenerse. ¡Ésa es la regla! Y llega un momento en que su primer enemigo se retira. El hombre empieza a sentirse seguro de sí. Su propósito se fortalece. Aprender no es ya una tarea aterradora».

«Cuando llega ese momento gozoso, el hombre puede decir sin duda que ha vencido a su primer enemigo natural».

(Castaneda, 2000, 142 - 144)

El miedo se relaciona con la forma como aprende el individuo, y debido a que el objetivo es que el aprendizaje se transfiera al colectivo organizacional, es necesario que los gestores de conocimiento lo consideren como una barrera importante de vencer en cada etapa del proceso de gestión de conocimiento. Además, si lo que se pretende es crear una *organización orientada al conocimiento* y, por consiguiente, a la *innovación*, se debe proveer el contexto indicado para facilitar las actividades de creación de conocimiento organizacional, en el cual se logre

minimizar el “factor miedo” a nivel individual o colectivo.

Condiciones organizacionales que facilitan la creación de conocimiento

Nonaka y Takeuchi (1995) plantean que son cinco las condiciones requeridas a nivel organizacional que permiten o fomentan la creación de conocimiento al interior de la misma. Estas son *la intención, la autonomía, la fluctuación y el caos creativo, la redundancia y la variedad de requisitos*.

La *intención*, definida como la aspiración que una organización tiene por alcanzar sus objetivos, generalmente asume la forma de una *estrategia*, la cual, desde el punto de vista del *conocimiento*, tiene como esencia el desarrollo de la capacidad organizacional para adquirir, crear, acumular y explotar el conocimiento. “La intención está necesariamente cargada de valores” y es la que provee las herramientas para juzgar la veracidad y la validez de la información y el conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995, 84-85).

Los ejecutivos de nivel alto, llamados también *CEO* (en inglés chief executive officer) o la Alta Dirección reinventan día a día sus compañías para hacerle frente a los cambios debido a nuevas tecnologías y tendencias del mercado. Paralelamente, se requiere hacer énfasis en que, como lo manifestó Polanyi (1958) (citado en

Nonaka y Takeuchi, 1995, 85), *el compromiso es la base de la actividad creadora de conocimiento humano* y la organización puede reorientarse mediante el compromiso colectivo hacia una toma de decisiones más acertada, teniendo en cuenta la responsabilidad social que cada decisión conlleva.

Se resalta en este punto la narración que hace Carlos Castaneda acerca del comienzo de sus sesiones de aprendizaje con Don Juan. Sus primeras notas datan de junio de 1961 y cuenta como él ya había visto a Don Juan varias veces y en cada oportunidad le había solicitado que le enseñara sobre el peyote pero, a pesar de que Don Juan hacía caso omiso de esas peticiones, nunca lo rechazó de plano, lo que Castaneda interpreta como la posibilidad de que en algún momento le hable de sus conocimientos (Castaneda, 2000).

«En esta sesión inicial me dio a entender claramente que podría tener en cuenta mi petición siempre y cuando yo poseyera *claridad de mente* y *propósito* con respecto a lo que le había preguntado»

(Castaneda, 2000, 73)

Y para relacionar lo expuesto por los autores, Nonaka y Takeuchi (1995) y Polanyi (1958), con respecto a *la*

intención y al compromiso se presenta a continuación el siguiente texto.

«Viernes, 23 de junio, 1961

Ø ¿Me va usted a enseñar, Don Juan?

¿Por qué quieres emprender un aprendizaje así?

Ø Quiero de veras que me enseñe usted lo que se hace con el peyote. ¿No es buena razón nada más que querer saber?
¡No! Debes buscar en tu corazón y descubrir por qué un joven como tu quiere emprender tamaña tarea de aprendizaje.

...

Ø ¿Entonces me enseñará?

¡No!

Ø ¿Por qué no soy indio?

No. Porque no conoces tu corazón. Lo importante es que sepas exactamente por qué quieres comprometerte...»

(Castaneda, 2000, 74)

Se encuentra en la actualidad que el ambiente o medio organizacional de cambio constante genera un comportamiento humano en el cual es muy difícil asegurarse de que las personas tomen decisiones adheridas a los valores y a la ética. “Lo que prevalece en los negocios actuales es encontrar a los empleados haciéndose la siguiente pregunta: *¿Qué hay en esto para mí?* y muy pocos son los que se cuestionan: *¿Qué es lo bueno, correcto y justo para todos?* Los ejecutivos todavía piensan que el único propósito de los negocios es su supervivencia a cualquier costo y que la codicia es buena siempre y cuando las autoridades regulatorias no se enteren (Nonaka y Takeuchi, 2011, 59).

A no ser que las compañías creen tanto valor social como económico, no sobrevivirán a largo plazo. El universo necesita líderes que piensen que sus decisiones se encuentran dentro de un contexto y que tomen medidas sabiendo que todo depende de hacerlo en el momento oportuno (Nonaka y Takeuchi, 2011). El futuro de la humanidad va más allá de las organizaciones y las decisiones que se toman en las mismas deben perseguir el *bien común*; por tanto, los

altos directivos tienen que tener en cuenta si sus decisiones son buenas tanto para sus compañías como para la sociedad, y como entidades sociales, su misión es crear beneficios perdurables en el tiempo.

Los ambientalistas también son protagonistas y pueden ayudar a fomentar la innovación y el incremento de la productividad, orientados hacia el bienestar social, por medio de la educación dirigida a que los consumidores conozcan las normas regulatorias de respeto al medio ambiente y, así mismo, demanden soluciones ambientales innovadoras. También, las organizaciones ambientales pueden apoyar a la industria al proveerles información acerca de las “buenas prácticas” que no necesariamente son conocidas por todas las compañías (Porter y Van der Linde, 1995).

La forma de concebir las decisiones dentro de las organizaciones modernas, planteada anteriormente, requiere la comprensión del segundo obstáculo que se le presenta a todo hombre de conocimiento, mencionado por Don Juan en Castaneda (2000) y descrito a continuación.

Ø ¿Pero no volverá el hombre a tener miedo si algo nuevo le pasa?

No. Una vez que un hombre ha conquistado el miedo, está libre de él por el resto de su vida, porque a cambio del miedo ha adquirido la claridad: una claridad de mente que borra el miedo. Para entonces, un hombre conoce sus deseos; sabe cómo satisfacer esos deseos. Puede prever los nuevos pasos del aprendizaje, y una claridad nítida lo rodea todo. El hombre siente que nada está oculto.

Y así, ha encontrado a su segundo enemigo: ¡la claridad! Esa claridad de mente, tan difícil de obtener, dispersa el miedo, pero también ciega.

Fuerza al hombre a no dudar nunca de sí. Le da la seguridad de que puede hacer cuanto se le antoje, porque todo lo que ve, lo ve con claridad. Y tiene valor porque tiene claridad. Pero todo eso es un error; es como si viera algo claro pero incompleto. Si el hombre se rinde a esa ilusión de poder, ha sucumbido a su segundo enemigo y será torpe para aprender. Se apurará cuando debía ser paciente, o será paciente cuando debería apurarse. Y tonteará con el aprendizaje, hasta que termine incapaz de aprender nada más. ...El hombre puede volverse un guerrero impetuoso o un payaso.

Ø Pero, ¿qué tiene que hacer para evitar la derrota?

«Debe hacer lo que hizo con el miedo: debe desafiar su claridad y usarla solo para ver, y esperar con paciencia y medir con tiento antes de dar otros pasos; debe pensar, sobre todo, que su claridad es casi un error. Y vendrá un momento en que comprenda que su claridad es casi un punto delante de sus ojos. Y así habrá vencido a su segundo enemigo, y llegará a una posición donde nada pueda ya dañarlo. Esto no será un error ni tampoco una ilusión. No será solamente un punto delante de sus ojos. Ese será el verdadero poder».

(Castaneda, 2000, 144 - 145)

El concepto sobre la *certidumbre* que maneja Maturana (2008) coincide con lo que Don Juan plantea como *la claridad* en el relato anterior. Crear espacios abiertos a la reflexión es congruente con la segunda condición para que se dé la espiral de conocimiento en una organización: la *autonomía*. Esta condición hace referencia a que los miembros de una organización deberían actuar “tan autónomamente como las condiciones lo permitan”. Los individuos autónomos son también automotivados, crean nuevo conocimiento a través de la producción y difusión de ideas al interior de sus equipos de trabajo, las que terminan siendo ideas organizacionales. “Una organización creadora de conocimiento que garantiza *la autonomía* también puede ser pensada como un *sistema autopoietico*” (Nonaka y Takeuchi, 1995, 86).

Maturana (2008) define *autopoiesis* como la producción de sí mismo y expresa que “lo central de los seres vivos es su autonomía: todo lo que pasa con los seres vivos tiene que ver con ellos mismos. Lo externo no especifica lo que les pasa sino que gatilla procesos que tienen que ver con ellos. Lo que pasa con los seres vivos es que todas las moléculas que los componen se producen allí, las moléculas que se van produciendo y participan en la producción de la misma clase de moléculas, constituyendo una unidad discreta”. Y, de acuerdo con Luhmann (2005, 105-107), un sistema autopoietico se puede representar como algo “autónomo”, sobre la base de una “organización cerrada” de reproducción autorreferencial, capaz por sí misma de generar sus elementos componentes, o sea, sus acciones.

Se trata, entonces, de que en las organizaciones creadoras de conocimiento se conformen equipos con diversidad multifuncional y con *autonomía*, es decir, que persigan los objetivos de la organización estableciendo los límites de sus propias tareas y actividades por sí mismos, y que sean capaces de desarrollar funciones variadas mientras

amplifican o potencializan las funciones individuales de cada uno de sus miembros (Nonaka y Takeuchi, 1995). Y si los equipos o individuos autónomos encuentran que esta condición se asocia con el poder, pueden enfrentarse, como hombres o equipos de conocimiento, al tercer obstáculo mencionado por Don Juan en Castaneda (2000).

«Sabrá entonces que el poder tanto tiempo perseguido es suyo por fin. Puede hacer con él lo que se le antoje. Su aliado está a sus órdenes. Su deseo es la regla. Ve claro y parejo todo cuanto hay a su alrededor. Pero también ha tropezado contra su tercer enemigo: ¡el poder!

El poder es el más fuerte de todos los enemigos. Y naturalmente, lo más fácil es rendirse, después de todo el hombre es de veras invencible. Él manda, empieza tomando riesgos calculados y termina haciendo reglas, porque es el amo del poder.

Un hombre en esta etapa apenas advierte que su tercer enemigo se cierne sobre él. Y de pronto, sin saber, habrá sin duda perdido la batalla. Su enemigo lo habrá transformado en un hombre cruel, caprichoso...

Ø *¿Cómo puede vencer a su tercer enemigo, don Juan?*

Tiene que desafiarlo, con toda intención. Tiene que llegar a darse cuenta de que el poder que aparentemente ha conquistado no es nunca suyo en verdad. Debe tenerse a raya a todas horas, manejando con tiento y con fe todo lo que ha aprendido. Si puede ver que, sin control sobre sí mismo, la claridad y el poder son peores que los errores, llegará a un punto en el que todo se domina. Entonces sabrá cómo y cuándo usar su poder. Y así habrá vencido a su tercer enemigo».

(Castaneda, 2000, 146 - 147)

La *fluctuación y caos creativo* es la tercera condición organizacional para fomentar la espiral de conocimiento. De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1995), esta condición consiste en estimular la relación de la organización con el entorno, adoptando una actitud abierta hacia las señales del ambiente y enfrentando a sus miembros a rupturas de rutinas, hábitos y conocimientos establecidos.

Las rupturas producen una interrupción de los estados habituales, proporcionando oportunidades para la reflexión. Esto último recomendado ampliamente por Maturana (2008) en todo proceso cognitivo.

Son los líderes los que deben estimular las relaciones de las personas con su entorno...

«Me sentí obligado a quedarme, porque Don Juan parecía estar tratando de decidir algo. Finalmente me dijo que había una forma, y procedió a delinear un problema. Señaló que yo estaba muy cansado sentado en el suelo, y que lo adecuado era hallar «un sitio» en el suelo donde pudiera sentarme sin fatiga... Pensé que acaso quería indicarme cambiar de posición, de modo que me levanté y fui a sentarme más cerca de él. Don Juan protestó por mi movimiento y recalcó claramente que un sitio significaba un lugar donde uno podía sentirse feliz y fuerte de manera natural...

... «sentir» todos los sitios posibles a mi alcance hasta determinar sin lugar a dudas cuál era el sitio correspondiente...

Añadió que nada en este mundo era un regalo: todo cuanto hubiera que aprender debía aprenderse por el camino difícil. ... Y él arguyó que es posible sentir con los ojos, cuando no están mirando de lleno las cosas. ... Que sí quería yo aprender debía ser inflexible conmigo mismo».

(Castaneda, 2000, 75 - 79)

Es así como el papel de los altos directivos puede ser el de crear situaciones de crisis entre sus empleados, como por ejemplo, asignar una cuota de ventas elevada o plantear problemas, contruidos a partir del conocimiento disponible en un cierto punto en el espacio y el tiempo. En las firmas japonesas se utiliza la llamada *ambigüedad creativa*, propiciando fluctuaciones al interior de las organizaciones por medio del planteamiento de frases como “*cambiamos el flujo*”, con la que se intenta fomentar la creatividad y la propuesta de cambio a los procesos y procedimientos preestablecidos. “Esta ambigüedad actúa como un disparador del cambio de parámetros fundamentales de pensamiento de los individuos. También ayuda a exteriorizar el conocimiento tácito” (Nonaka y Takeuchi, 1995, 92).

La cuarta condición requerida para facilitar la espiral de conocimiento organizacional es la *redundancia*. Se logra de dos formas: la primera, a partir

de proporcionar información, sin importar que vaya más allá de los requerimientos funcionales de los individuos. El generar información redundante permite compartir el conocimiento tácito de las personas, porque estas pueden sentir los enunciados de otros individuos, lo que introduce el llamado “aprendizaje por entrometimiento”, mencionado por Nonaka y Takeuchi (1995). La segunda forma es rotando de forma estratégica al personal entre áreas diferentes como, por ejemplo, entre investigación y desarrollo y mercadeo. Esta rotación permite a los miembros de la organización conocer múltiples miradas de la misma, lo que conlleva a que el conocimiento organizacional se expanda y fluya de manera fácil y práctica. Además de que permite “romper los estados de poder”, ya que al no manejar el conocimiento del funcionamiento de la otra área de trabajo, pierde el poder que le ha otorgado la “acumulación de información” de su propia área.

A través del juego y de proporcionar información sin importar la edad o la educación, se fomenta el desarrollo de la imaginación y la inteligencia de las personas para que compartan su conocimiento tácito...

«Gracias a las largas pláticas que la abuela y su nieta sostenían, desde los dos años el lenguaje de la niña era preciso, amplio y ordenado. A los cuatro años, Malinalli ya era capaz de expresar dudas y conceptos complicados sin el menor problema. El mérito era de la abuela.

Desde muy temprana edad, se había encargado de enseñarle a Malinalli a dibujar códigos mentales para que ejerciera el lenguaje y la memoria. La memoria, le dijo, es ver desde dentro. Es dar forma y color a las palabras. Sin imágenes no hay memoria. Luego le pedía a la niña que dibujara en un papel un código, o sea, una secuencia de imágenes que narran algún acontecimiento. Podía ser un hecho real o imaginario. La niña pasaba largas horas dibujando y, por la noche, la abuela le pedía a Malinalli que le narrara su código antes de dormir. De esta manera era como ellas jugaban. La abuela se divertía mucho descubriendo la imaginación y la inteligencia que su nieta tenía para interpretar las imágenes de un lienzo».

(Esquivel, 2006, 36)

La *variedad de requisitos* es la quinta condición para facilitar la espiral de conocimiento en una organización. Nonaka y Takeuchi (1995), plantean cómo la diversidad al interior de la organización debe ser tan amplia y compleja como el ambiente mismo que la rodea. Esta se logra mediante el diseño de una estructura organizacional plana y flexible, y que incluso se cambie con frecuencia, en donde todos sus miembros estén interconectados a través de una red de información que cuente con acceso

rápido en un momento dado. [...] “Tendrás que caminar y mirar y, mirando, aprenderás de todos los rostros” [...] (Esquivel, 2006, 27)

La aplicación de la variedad de requisitos se puede ver reforzada con el aporte de un personaje de la historia de México: La Malinche o Malinalli, quien fuera la mujer interprete cuando Hernán Cortés llega a “conquistar esas tierras”. Un tlacihque -personaje que leía los granos de maíz, un adivino- le dice lo siguiente:

«Malinalli, el maíz te dice que tu tiempo no podrá medirse, que no sabrás en su extensión cuál será su límite, que no tendrás edad, pues en cada etapa que vivas descubrirás un nuevo significado y lo nombrarás, y esa palabra será el camino para deshacer el tiempo.

Tus palabras nombrarán lo aún no visto y tu lengua volverá invisible a la piedra y piedra a la divinidad. Dentro de poco ya no tendrás hogar, no te dedicarás a la creación de la tela y la comida; tendrás que caminar y mirar y, mirando, aprenderás de todos los rostros, de todos los colores de piel, de todas las diferencias, de todas las lenguas, de lo que somos, de cómo lo dejaremos de ser y de lo que seremos. Ésta es la voz del maíz».

(Esquivel, 2006, 27 - 28)

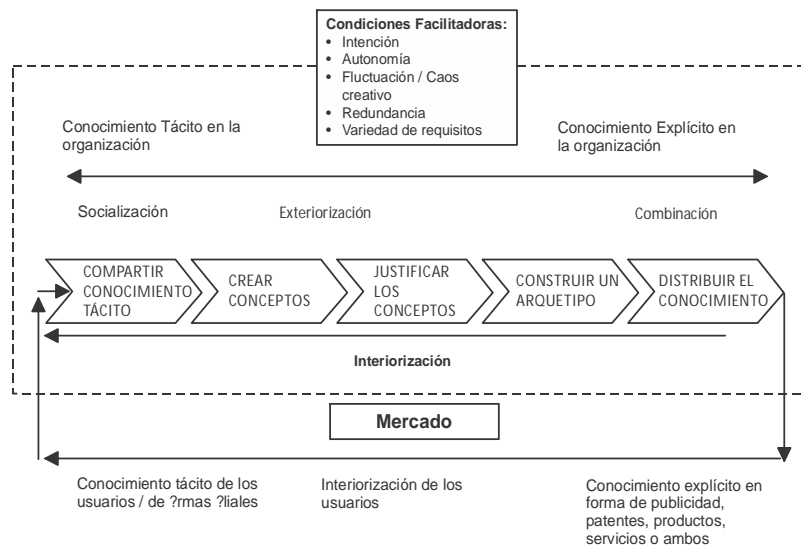
Cortés nombra a Malinalli “la lengua”, la que traducía lo que él decía al idioma náhuatl y lo que los enviados de Moctezuma hablaban del náhuatl al español. Malinalli había aprendido español de una manera extraordinaria, pero no lo dominaba por completo. Por tal motivo, recurría a Aguilar para que la traducción fuera correcta y tuviera sentido. Ser “la lengua” era una enorme responsabilidad, ya que ella no quería errar. Ella con su cultura propia y cargando con toda la información nueva de la cultura de los españoles: Dios, la misa, los caballos... Ser “la lengua” implicaba todo un compromiso espiritual... [...] “Pronto aprendió que aquel que maneja la información, los significados, adquiere poder, y descubrió

que al traducir, ella dominaba la situación y no solo eso, sino que la palabra podía ser un arma. La mejor de las armas” (Esquivel, 2006, 71-72).

El modelo de creación de conocimiento organizacional planteado por Nonaka y Takeuchi

En el modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi en 1995 se plantea el supuesto básico que el conocimiento organizacional se va creando a través de la interacción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito y presentan un proceso de cinco fases mediante las cuales se crea el conocimiento organizacional (ver Figura 4).

Figura 4. Modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional.



Fuente: (Nonaka y Takeuchi, 2011, 96)

El proceso de creación de conocimiento organizacional comienza con la socialización, *compartiendo el conocimiento tácito* que poseen los individuos con el fin de amplificarlo al interior de la organización. Durante la segunda fase, el conocimiento tácito se convierte en conocimiento explícito y adopta la forma de un *nuevo concepto*, el cual debe ser *justificado* en la tercera fase, en la cual la organización determina si vale la pena desarrollar este nuevo concepto o no. En la cuarta fase, *los nuevos conceptos son convertidos en un arquetipo*, sea este un prototipo si se trata del desarrollo de un producto físico, de un mecanismo operacional si es una innovación abstracta, o un nuevo sistema administrativo o estructura organizacional innovadora. Durante la quinta fase, se *distribuye el conocimiento* creado en los grupos de interés al interior o exterior de la organización. Todo lo anterior en un bucle repetitivo y en espiral, bajo un contexto organizacional que provee las *condiciones facilitadoras* para que el proceso de creación de conocimiento ocurra (Nonaka y Takeuchi, 1995).

El contexto organizacional para la creación de conocimiento se denomina *Ba* (en japonés significa lugar): un espacio compartido para la interacción que puede ser física, mental o virtual. *Ba* es el lugar de construcción de significado, ya que todo el conocimiento está ubicado dentro de su contexto social, histórico o

cultural y, es por esto, que este espacio ofrece las posibilidades de creación de conocimiento a través de la interacción entre los individuos, la cual puede ser cambiante en el tiempo.

Los autores, en el año 2011, proponen la existencia de un tercer tipo de conocimiento al cual denominan *sabiduría práctica* (*practical wisdom*), al que definen como un tipo de conocimiento tácito adquirido desde la experiencia y que permite a las personas tomar decisiones prudentes basadas en una situación y guiadas por la moral y los valores. El concepto de sabiduría práctica es similar al concepto japonés de *toku*: una virtud que lleva a una persona a buscar el bien común y la excelencia moral como un modo de vida. También es similar al concepto hindú de *jukta* que connota justo o apropiado. Por ejemplo, los ejecutivos que creen que el propósito de un negocio, además de obtener beneficios económicos, es servir a las personas y mejorar el bienestar de la sociedad, observan *jukta* y se alejan del exceso y la avaricia (Nonaka y Takeuchi, 2011, 60).

Y para este momento, teniendo el proceso de creación de conocimiento funcionando y habiendo incluido la *frónesis* en el mismo como una ampliación del conocimiento tácito, es cuando el hombre de conocimiento ha vencido a sus tres enemigos: el miedo, la claridad y el poder... Entonces,

«El hombre estará, para entonces, al fin de su travesía por el camino del conocimiento, y casi sin advertencia tropezará con su último enemigo: ¡la vejez! Este enemigo es el más cruel de todos, el único al que no se puede vencer por completo; el enemigo al que solamente podrá ahuyentar por un instante.

Este es el tiempo en que un hombre ya no tiene miedos, ya no tiene claridad impaciente; un tiempo en que todo su poder está bajo control, pero también el tiempo en el que siente un deseo constante de descansar. Si se rinde por entero a su deseo de acostarse y olvidar, si se arrulla en la fatiga, habrá perdido el último asalto, y su enemigo lo reducirá a una débil criatura vieja. Su deseo de retirarse vencerá toda su claridad, su poder y su conocimiento.

Pero si el hombre se sacude el cansancio y vive su destino hasta el final, puede entonces ser llamado hombre de conocimiento, aunque sea tan solo por esos momentitos en que logra ahuyentar al último enemigo, el enemigo invencible. Esos momentos de claridad, poder y conocimiento son suficientes».

(Castaneda, 2000, 147)

Y se habrán formado individuos fronéticos, como lo sugieren Nonaka y Takeuchi (2011) capaces de:

- *Evaluar y juzgar lo que es bueno, tanto para sus empresas como para la sociedad y el universo.*
- *Captar la esencia de las situaciones.*
- *Crear contextos de aprendizaje.*
- *Ejercer poder político para unir a las personas en función de un objetivo común.*
- *Fomentar el desarrollo de la sabiduría práctica en otros a través del aprendizaje y la orientación.*

CONCLUSIONES

- Este artículo no pretende generar leyes ni modelos a seguir, solo sugiere formas basadas en el uso del lenguaje, específicamente la ficción, y en el sentido común que no presuponen que el proceso de transferencia de conocimiento dentro de una organización sea “estándar”,

es decir, que no cambie en el tiempo, pero que sí facilitan la comprensión de un tema. Por tanto, este trabajo presenta una alternativa de investigación que se puede utilizar en el estudio y comprensión de los diferentes paradigmas en gestión organizacional. Además, expone el potencial del uso de la ficción literaria tanto en la práctica como en la investigación en gestión de organizaciones con el fin de fomentar una exploración de este tema cada vez más profundo por parte de los investigadores y tomadores de decisiones. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que aunque tanto la metáfora y la analogía, como la narrativa son efectivas en los procesos de transferencia de conocimiento, son a la vez elementos claves de persuasión y además pueden ser usados para transmitir valores corporativos e identidad; se requiere de un trabajo cuidadoso para encontrar las historias apropiadas y los momentos oportunos para ser contadas en contextos donde lleguen a ser útiles y creíbles.

- Se encuentra que entre más se profundiza en el estudio del concepto de gestión de conocimiento, específicamente el conocimiento tácito, más se acerca la creencia de que para comprenderlo e incluso poder explicarlo y utilizarlo se deben utilizar las *artes*, adentrándose en la *literatura*. Es mediante el uso de la ficción contenida en las metáforas o las analogías como se puede llegar a la profundidad de los seres humanos para propiciar un cambio o un movimiento desde el interior que permita expresar lo inexpresable fácilmente a través de conversaciones en las cuales se cuente cada vez más de lo que se sabe o se conoce, ya que según Polanyi (1967), “sabemos más de lo que podemos contar”.

«Una y otra vez, donde me gustaría sentirme como maestro me veo como un chico de escuela. Como un escolar que ha creído saber mucho y luego se da cuenta de que en comparación con otros no sabe nada»

(Wittgenstein, 2000, 50)

- Este escrito académico propone un estilo de escritura que mezcla el usado comúnmente en los artículos académicos, con fragmentos extraídos de la ficción literaria, lo que pretende facilitar la lectura del mismo, hacer que esta sea agradable y, por ende, más comprensible, por lo que este trabajo puede ser en sí mismo una muestra de una forma de transferencia de conocimiento. Lo anterior lo evaluarán los lectores ya que, parafraseando a von Foerster: “Es quien escucha y no quien habla el que determina el significado de una frase” y para efectos de este artículo... (Foerster, 1998, 66).
Es quien lee y no quien escribe, el que determina el valor de un escrito

Referencias bibliográficas

1. Aktouf, O. (2009). *La administración: entre tradición y renovación* (4ª ed.). Cali: Universidad del Valle.
2. Alifano, R. (2007). *La poesía, la metáfora y otros temas. diálogo con Jorge Luis Borges*. Buenos Aires: Alloni, Proa.
3. Arendt, H. (2003). *La condición humana*. Barcelona: Paidós.
4. Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
5. Castaneda, C. (2000). *Las enseñanzas de don juan* (2ª ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
6. Chamizo, P. J. (1998). *Metáfora y conocimiento*. Málaga: Universidad de Málaga.

7. De Sousa Santos, B. (2009). *Una epistemología del sur* (1 ed.). México: Siglo XXI. *belleza del pensar*. Retrieved from <http://video.google.com/videoplay?docid=-1448243244365371080>
8. Deleuze, G. (2006). *La literatura y la vida*. Argentina: Alción.
9. Esquivel, L. (2006). *Malinche* (1ª ed.). Bogotá: Santillana.
10. Etkin, J. y Schvarstein, L. (2005). *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio* (1 ed.). Buenos Aires: Paidós.
11. Feder, E. (1990). *Metaphor: its cognitive force and linguistic structure*. NY: Oxford Scholarship Online.
12. García, J. J. (1988). *El ocaso de Jose Marco - ¡demoledora crítica a los monopolios y sus dueños!* (1 ed.). Bogotá: Tercer Mundo.
13. Garrido, A. (1997). Teorías de la ficción literaria: los paradigmas. En Arco Libros (1ed.), *Teorías de la ficción literaria*, (11-40). Madrid: Arco Libros.
14. Luhmann, N. (2005). *Organización y decisión. autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Barcelona: Anthropos.
15. Martínez, C. E. (2007). *Administración de organizaciones. Competitividad y complejidad en el contexto de la globalización* (4 ed.). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
16. Maturana, H. (2008). Entrevista a Humberto Maturana en «la belleza del pensar». Conocimiento vs saber. Epistemología y biología. Matriarcado y patriarcado. Nietzsche y Heidegger. *La*
17. Maturana, H. y Varela, F. (2007). *El árbol del conocimiento* (19ª ed.). Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
18. Mintzberg, H., Quinn, J. B. y Ghoshal, S. (1999). *El proceso estratégico* (1ª ed.). Madrid: Prentice Hall.
19. Montiel, L. (2011). *Honda presenta oficialmente el nuevo Brio*. Retrieved from <http://www.automocionblog.com/post/8353/honda-presenta-oficialmente-el-nuevo-brio>
20. Montoya, L. A. (2010). *Gestión de sistemas de integración empresarial desde una perspectiva biológica*. Doctor en Ciencias Económicas. Tesis de grado, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
21. Montoya, R. L. A. y Montoya, R. I. A. (2003). las organizaciones y su método de entendimiento. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales, judicial* (22), 63-72.
22. Morgan, G. (1991). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.
23. Morin, E. (2007). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
24. Nonaka, I. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*(Jul-Aug 2007), 162-171.
25. Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento. cómo las compañías japonesas crean la*

- dinámica de la innovación* (M. H. Kocka, trans. 1 ed.). México: Oxford University Press.
26. Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2011). The wise leader. how ceos can learn practical wisdom to help them do what's right for their companies-and society. *Harvard business review* (May 2011), 59-67.
27. Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. New York: Doubleday y Company, inc.
28. Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard business review*(Mar-Apr 1990), 73-93.
29. Porter, M. y Van der Linde, C. (1995). Green and competitive. *Harvard business review*(Sep-Oct), 120-134.
30. Quivy, R. y Van Campenhoudt, L. (2009). *Manual de investigación en ciencias sociales*. México: Limusa.
31. Rivas, T. L. A. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios gerenciales / Universidad Icesi, ene-mar* (82), 13-45.
32. Vasilachis de Gialdino, I. (2006). La investigación cualitativa. En Gedisa (ed.), *Estrategias de investigación cualitativa* (1ª ed., 23-60). Barcelona: Gedisa.
33. Volpi, J. (2011). *Leer la mente. el cerebro y el arte de la ficción*. Madrid: Alfaguara.
34. Von Foerster, H. (1998). *Sistémica elemental*. Bogotá: Fondo Editorial Universidad Eafit.
35. Von Krogh, G., Ichijo, K. y Nonaka, I. (2001). *Facilitar la creación del conocimiento* (1ª ed.). México: Oxford University Press.
36. Wittgenstein, L. (2000). *Movimientos del pensar*. Valencia: Siglo del Hombre.