

# **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: UNA PROPUESTA DE ANÁLISIS DESDE EL ENFOQUE CULTURAL Y LA POSTMODERNIDAD**

**Álvaro Zapata Domínguez**

✉ alvaroz@uninorte.edu.co

© <https://orcid.org/0000-0001-8194-2259>

**Hernán Ávila Dávalos**

havid@unal.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-3290-5037>

**Hernán López-Arellano**

✉ helopez@udemedellin.edu.co

© <https://orcid.org/0000-0002-2575-9641>

## **Resumen**

El capítulo propone un método de análisis para comprender la gestión del conocimiento (GC) desde una perspectiva antropológica, utilizando el enfoque postmoderno de análisis organizacional. Para ello, se discute la pertinencia de incorporar el modelo antropológico

### **Cita este capítulo**

Zapata Dominguez, Á.; Ávila Dávalos, H.; López-Arellano, H. (2024). Gestión del Conocimiento: una Propuesta de Análisis desde el Enfoque Cultural y la Postmodernidad. En: *Reconstrucciones racionales sobre la organización*. Vargas-García, L. M.; Londoño-Cardozo, J. (Editores científicos) (pp. 57-100). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali; 2024.

de tres dimensiones desarrollado por Marvin Harris para comprender el fenómeno estudiado en el contexto organizacional. Se muestra la relevancia del conocimiento y su gestión en el ámbito empresarial, su amplia difusión y el incremento de publicaciones a partir de la década de 1990. Luego define qué es la GC, describe qué es el análisis postmoderno de la organización y presenta el marco de análisis antropológico en el que se desarrolla el modelo mencionado. Se concluye que el modelo presentado posee utilidad metodológica, ya que puede aplicarse en organizaciones en las que el conocimiento es un activo fundamental.

**Palabras clave:** Conocimiento, Gestión de Conocimiento, Análisis antropológico, Enfoque postmoderno.

## **Introducción**

Se ha entrado de lleno en la sociedad del conocimiento, y las empresas con una cultura de la gestión de activos intangibles están compitiendo mucho mejor que aquellas que no lo hacen. Uno de ellos, es la gestión del conocimiento (GC) que ha cobrado gran relevancia en las últimas décadas, su propósito se relaciona con el desarrollo de procesos adaptativos a nivel corporativo y a nivel de negocio, para defender ventajas competitivas en los actuales mercados.

Nos enfrentamos a una creciente tendencia económica hiperconectada por la tecnología y orientada a mercados globalizados, presionando a las empresas a buscar un mayor nivel de competitividad para satisfacer las crecientes exigencias del mercado. Esto es, mejores bienes y servicios, a menores precios si es posible.

Lo anterior exige y motiva a desarrollar estrategias que apoyen de forma eficaz y eficiente la utilización de conocimientos y tecnologías para posibilitar la adaptación de las organizaciones a los mercados y a los gustos cambiantes de sus clientes. Por ende, se deben orientar los esfuerzos empresariales al desarrollo de habilidades distintivas

que permitan la gestión de conocimientos valiosos, el aprendizaje organizacional, la innovación y la colaboración con los stakeholders para la consecución de ventajas competitivas sostenibles, permitiéndoles perdurar en el tiempo.

Desde los años noventa, ha sido notorio el auge de investigaciones que consideran al conocimiento como un activo intangible clave (Civi, 2000) para la toma de decisiones organizacional y su contribución a la innovación empresarial (Messa y Testa, 2004). El interés de la academia en estudiar el papel del conocimiento en los procesos de generación de valor al interior de la empresa obedece a las siguientes razones fundamentales: de una parte, las implicaciones que tiene en la ventaja competitiva de las empresas debido a la naturaleza escasa y de difícil de imitación de este activo (Nonaka y Takeuchi, 1995; Peluffo y Catalán, 2002), y, de otra parte, la dificultad que conlleva su gestión y, más importante aún, su valoración dentro de la gestión empresarial propiamente dicha (Segarra, 2006).

Retomando las preocupaciones gerenciales actuales que se enuncian y previendo la necesidad de introducir nuevos enfoques para el análisis y comprensión del estudio de la gestión del conocimiento (GC) en la organización actual, los autores proponen una perspectiva de estudio, proporcionada por la antropología y el análisis de organizaciones postmoderno.

El análisis antropológico permitiría a un observador ahondar en el fenómeno, siendo participe del devenir organizacional, para revelar desde su subjetividad cómo se recolecta, se crea, se recombina y se transforma nuevo conocimiento para ser usado o explotado y el significado que tiene este en la realidad social organizativa. Por tal motivo, el propósito de este documento es proponer un método de análisis de gestión del conocimiento (GC) a partir del enfoque cultural y posmoderno.

## **Antecedentes**

A mediados de los 80, las organizaciones apreciaron la relevancia del conocimiento para competir en un entorno global con una intensa rivalidad y el cambio constante de las expectativas y deseos de los clientes. La competencia internacional, especialmente proveniente de Japón, cambiaba las reglas de juego haciendo énfasis en productos y servicios calidad, capacidad de respuesta, diversidad y personalización (Wiig, 1997).

Aunque algunas empresas norteamericanas como Chaparral Steel, llevaban años centrándose en el conocimiento, fue a partir de este período que se fue tomando en cuenta la necesidad de gestionar el conocimiento como un recurso clave para enfrentar la intensa competencia proveniente de oriente. Por lo mencionado, entre 1986 y 1989 aparecieron informes sobre cómo gestionar el conocimiento de forma explícita (Wiig, 1997).

En efecto, DiMattia y Oder (1997), argumentaban que el crecimiento de *papers* y otro tipo de publicaciones en el tema de la GC se debió a dos cambios fundamentales: a) el desarrollo tecnológico y b) el adelgazamiento organizacional. Durante los años ochenta, el adelgazamiento organizacional se hizo popular en el mundo de los negocios, con la intención de reducir gastos generales para aumentar los beneficios de los accionistas.

Sin embargo, esta estrategia tuvo grandes impactos en las propias organizaciones debido a la pérdida de conocimiento importante, pues los empleados que tenían conocimiento valioso abandonaron a las empresas llevándoselo con ellos. Como consecuencia, muchas organizaciones perdieron durante esos años información valiosa y experticia que aprovecharon sus competidores.

Para la década de 1990, fue notorio el incremento en el número de estudios orientados a la GC, la publicación de libros y de artículos, con-

ferencias y otras formas de divulgación acerca del tema. El campo de la GC había ganado amplia aceptación en la comunidad científica y en la literatura de gestión. Autores como Nonaka (1994; 1995), Kogut y Zander (1993) y Grant (1996) despuntaban como los autores más leídos y citados de la época (Gaviria-Marin; Merigó y Baier-Fuentes, 2019).

Así mismo, tuvo lugar la creación de *journals* que influenciaron toda una generación de académicos interesados en el tema de la GC. En 1994 aparece *Learning Organization* y en 1997 aparece el *Journal of Knowledge Management*, las dos revistas más influyentes en el campo. Posteriormente, en el siglo veintiuno, fueron apareciendo nuevas revistas académicas orientadas al estudio de las complejidades de la GC. En el año 2000 aparece el *Journal of Intellectual Capital*, en 2003 el *Journal of Knowledge Management Research and Practice*, y en 2005 el *International Journal on Knowledge Management* (Gaviria-Marin, Merigó y Baier-Fuentes, 2019).

El campo de la GC, desde una perspectiva global, ha experimentado un crecimiento espectacular en el número de publicaciones científicas y eventos académicos, especialmente desde el inicio del siglo veintiuno. Países como Estados Unidos, Reino Unido, España, Canadá, Japón, Singapur, Suecia y China poseen indicadores de influencia y productividad académica en el campo de la GC dominantes (Gaviria-Marin, Merigó y Baier-Fuentes, 2019). Esto se debe a la aparición de varios grupos de investigación en esos países, pero también al interés que ha despertado el campo en esos países.

### **Importancia del Conocimiento**

Desde la competencia, los activos estratégicos pueden entenderse como el conjunto de recursos y capacidades difíciles de comercializar e imitar. Es decir, se caracterizan por ser escasos, apropiables y especializados y, además, pueden generar una ventaja competitiva para la empresa (Segarra, 2006).

A partir de esta definición, se considera que el conocimiento tácito y explícito de una empresa es un elemento estratégico para el desarrollo de capacidades (de absorción, de combinación, entre otras) y que les permite adaptarse a su medio ambiente y diferenciarse de su competencia. El conocimiento es un activo corporativo estratégico dada su dificultad para ser imitado por la competencia. Algunos han señalado que tal vez la única fuente perdurable de ventaja competitiva en el tiempo es la capacidad de la organización de generar procesos de aprendizaje que sean generadores de nuevo conocimiento (Garvin et al., 2008).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en inglés, *Organisation for Economic Co-operation and Development*) manifiesta que:

El conocimiento en todas sus formas tiene un papel importante en los procesos económicos. Los países que desarrollan y dirigen eficazmente sus activos de conocimiento funcionan mejor. Las empresas con más conocimiento sistemáticamente superan a aquellas con menos conocimiento. Los individuos con más conocimiento consiguen trabajos mejor pagados. Este papel estratégico del conocimiento se refuerza mediante el incremento de inversiones en I+D, educación y formación, y otras inversiones en intangibles, que han crecido más rápidamente en muchos países en las últimas décadas, que las inversiones en activos físicos... (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 1996)

Como se observa, el papel del conocimiento en la sociedad actual es de gran envergadura, pues es a través de su gestión y transferencia que los países y organizaciones pueden generar riqueza (Segarra, 2006) y a nivel empresarial, las organizaciones que adoptan prácticas de GC se desempeñan mejor que sus rivales (Palacios y Garrigos, 2006).

En las últimas décadas, el conocimiento como activo intangible, se ha erigido como un argumento ampliamente defendido por la literatura especializada. Autores como Nonaka y Takeuchi (1995) han afirmado que, en la economía actual, de alta incertidumbre y grandes cambios, la mejor fuente de ventaja competitiva duraderas es la generación y aplicación del conocimiento, dada su importancia en la creación de valor empresarial y fuente competitiva.

En efecto, cuando cambian los mercados, las tecnologías traen consigo disrupciones, al multiplicarse los competidores, y los productos poseen altas tasas de obsolescencia. Las únicas empresas que obtendrán resultados exitosos a largo plazo serán las que crean nuevo conocimiento, faciliten su difusión por todas las áreas de la empresa e incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías y productos.

Por tanto, el conocimiento en las organizaciones se ha convertido en un recurso esencial para el desarrollo de procesos organizacionales (Segarra, 2006). De ahí, la importancia de una buena gestión de este activo y su contribución en el desarrollo de fenómenos organizacionales como la innovación, el aprendizaje, la cooperación empresarial, la construcción de nuevas capacidades, entre otros (Segarra, 2006; Garvin, 1998).

Peluffo y Catalán (2002) han mencionado que el conocimiento es la capacidad para relacionar, de forma altamente estructurada, datos e información acerca de un determinado objeto que permiten actuar efectivamente sobre éste con base en un determinado valor y contexto. Se debe poner atención a dos factores claves en la construcción del conocimiento estratégico en las organizaciones. El primero tiene que ver con los datos, la información y el conocimiento previo sobre el objeto particular; el segundo, el conjunto o estructura de patrones que se construyen con ellos en una determinada lógica u orden y llevan a la acción en relación con ese objeto.

Para el primer caso, puede verse que toda la investigación académica sobre los tres elementos mencionados ha apuntado a desarrollar una serie de razones que destacan el conocimiento como activo intangible estratégico dentro de las organizaciones, dada su particularidad y apoyo en la generación de valor empresarial, así como la dificultad de su gestión y retención en los procesos empresariales (Venzin et al., 1998), ellos son:

1. El conocimiento implica una distribución de recursos heterogénea y sostenible lo que se deriva de su naturaleza compleja e idiosincrásica. Así, el desarrollo de una estrategia basada en el conocimiento valioso de la organización es probable que permita una ventaja competitiva sostenible.
2. El conocimiento cambia la naturaleza de las decisiones de inversiones en recursos. Una empresa debe ser capaz de identificar el conocimiento actual dentro y fuera de la empresa y decidir sobre proyectos de desarrollo de conocimiento.
3. El conocimiento cambia la naturaleza del trabajo y de la propiedad, desarrollando nuevas relaciones de trabajo. Así, por ejemplo, las empresas atraen a trabajadores que puedan ofrecer interesantes proyectos de desarrollo de conocimiento.
4. El conocimiento enfatiza el contexto social haciendo necesario compartir experiencias y conocimientos con otros trabajadores.

También, existen otros autores que centran su interés en la clasificación y reconocimiento de los tipos de conocimiento. Los cuales tienen implicaciones importantes para la administración empresarial (Grant, 1996; Grant, 1991; Spender, 1996). Por supuesto, el conocimiento es un elemento en el que se mezclan experiencias, valores, información contextual y experticia, que permiten evaluar e incorporar nuevas experiencias e información (Davenport y Prusak, 2000) en las actividades empresariales, así como expandir y mejorar los da-

tos, la información y sabiduría de la organización que son necesarios para el proceso de aprendizaje dentro de la compañía (Bierly et al., 2000).

Así mismo, existe una relación directa entre el conocimiento y la información. Autores como Nonaka y Takeuchi (1995), han señalado que al interactuar en cierto contexto histórico y social, las personas comparten información, por la cual construyen un conocimiento social que conforman una realidad y ésta, a su vez, influye en los juicios, comportamiento y actitud de las personas. La información vista desde este punto de vista, integra aspectos sociales y comunicacionales, se obtiene de diversas fuentes para luego ser procesada, analizada y registrada, garantizando de esta forma el acceso a ella, su interpretación y posterior utilización en contextos organizacionales.

De otro lado, el conocimiento se refiere a la conciencia o comprensión acerca de un tema particular, se vale de información relevante y objetiva para llegar a conclusiones cruciales para darle sentido a la realidad y para la toma de decisiones empresarial. Esto nos lleva a plantear las divergencias existentes entre la información y el conocimiento. Al respecto, se pueden realizar tres observaciones de acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1995), para señalar las diferencias entre ambos conceptos:

1. El conocimiento se refiere a creencias y compromisos, y está en función de una postura, perspectiva o intención particular.
2. A diferencia de la información, el conocimiento es acción.
3. El conocimiento, como la información, trata de significados, de este modo, depende de contextos específicos y lo relacional.

Un cuarto aspecto que apunta a la diferencia entre información y conocimiento es el argumento de que éste último no puede ser gestionado con las mismas herramientas que la información. La información

no es más que la recopilación de hechos y cifras en un contexto significativo. Estos datos son procesados para hacer fácil su interpretación y transmisión por vías físicas (señales verbales, señales no verbales y de forma escrita) o por medios electrónicos (internet), esto permite a las personas comprender y darles significado a los patrones subyacentes a un conjunto de datos dado. La información en forma digital puede reproducirse a bajo costo y de forma exponencial.

En contraposición, el conocimiento se compone de información relevante y objetiva que facilita a las personas comprender la realidad, sacar conclusiones y/o resolver problemas enmarcados en un contexto determinado. Por lo tanto, el conocimiento es el resultado de los procesos de aprendizaje del individuo e involucra factores tales como la memoria, experiencias del pasado, la pericia, los valores y las percepciones. Cabe aclarar que el conocimiento, a diferencia de la información, es necesario para la comprensión o toma de conciencia de algún tema.

De lo anterior, se puede colegir que los sistemas de gestión de la información, basados en redes electrónicas y software, no pueden gestionar conocimiento, por la dificultad de transferirlo, capturarlo y distribuirlo. Por tanto, es necesario desarrollar métodos no digitales de captura y almacenamiento, con ello se concluye que la gestión de la información está más desarrollada que la gestión del conocimiento (Segarra, 2006).

De otro lado, son los empleados de las organizaciones quienes deben tener acceso y las habilidades necesarias para gestionar el conocimiento, son ellos los que contribuyen a la generación de capital intelectual a través de su competencia, su actitud y agilidad mental (Roos, et al., 1997). Algunos ejemplos de sus capacidades son la creatividad, la experiencia previa, la capacidad de trabajar en equipo, la motivación, la lealtad, la capacidad para aprender, entre otros (Segarra, 2006).

Una organización capaz de administrar bien su conocimiento tiene el potencial para crear valor significativo para los clientes a través de la innovación (Davenport y Prusak, 2000). No sobra decir, que el conocimiento debe estar vinculado a la estrategia general de la empresa y a sus decisiones estratégicas. La importancia de este recurso se explica en el desarrollo de ciertas áreas de la investigación organizacional como el aprendizaje organizativo, las alianzas estratégicas, la gestión de la innovación y la capacidad de absorción, este último se ha convertido en uno de los constructos más relevantes durante estas últimas décadas (Camisón y Forés, 2007).

Zahra y George (2002) han asociado la capacidad de absorción a un conjunto de rutinas organizativas y procesos estratégicos por medio de los cuales las organizaciones adquieren, asimilan, transforman y explotan el conocimiento con la intención de crear una capacidad organizativa dinámica. Con ello se da mayor importancia a las capacidades dinámicas (Teece et al., 1997) orientadas a la construcción de ventaja competitiva que al papel que juegan las fuerzas externas a la empresa.

La importancia de la capacidad de absorción está representada en la habilidad para reconocer el valor de la información externa y el nuevo conocimiento, así como su asimilación, aplicación y explotación para fines comerciales (Cohen y Levinthal, 1990; Gupta y Govindarajan, 2000).

Cohen y Levinthal (1990) encontraron que la capacidad de absorción es principalmente una función gerencial orientada a relacionar el conocimiento empresarial y que tiene un impacto positivo en la capacidad de aprender e innovar. Esto incluye la capacidad y la motivación de los empleados para facilitar la transferencia de conocimiento (Minbaeva, 2007; Minbaeva et al., 2003; Zhao y Anand, 2009), de modo que se desarrollen una serie de técnicas de gestión funcional de conocimiento con el fin de conectar a las personas y distribuir el conocimiento a las distintas áreas de la organización (Tissen et al., 2000).

Con respecto a la estructura del conocimiento, Sveiby (1997) ha mencionado que el conocimiento es una capacidad de acción que demuestra la fortaleza organizacional e influencia la toma de decisiones. Para el autor, el conocimiento puede considerarse una jerarquía en cuya base estaría la más común de las capacidades humanas, en el centro, la competencia para usar el conocimiento y en la cúspide la pericia, la capacidad más rara en el ser humano, que permite a las personas desarrollar su sabiduría o maestría, una condición difícil de transferir.

Otra forma de estructurar el conocimiento ha sido propuesta por el Ministerio de Trabajo de Finlandia, entidad que ha elaborado una jerarquía del conocimiento en la cual se observa una escala de ocho dimensiones (Tabla 2.1) que inicia en

Los niveles del contexto tácito que se encuentra en los ambientes ecológicos o culturales donde se desarrolla la actividad humana, hasta los niveles más estructurados que permiten legitimar las tomas de decisiones y acciones a niveles institucionales o colectivos como es el caso de los planes estratégicos (Peluffo y Catalán, 2002).

La propuesta del Ministerio de Economía y Trabajo finlandés reconoce la multidimensionalidad y complejidad del conocimiento y plantea una forma de organizarlo partiendo desde los datos más básicos hasta el nivel de la legitimidad social y la sabiduría, mostrando cómo cada nivel influye en los niveles superiores y cómo el conocimiento se entrelaza con el entorno social, cultural y técnico. Al integrar el conocimiento tácito hasta las dimensiones estructurales más formales, se facilita la identificación de las diversas dimensiones que influyen en la toma de decisiones y en la planificación estratégica, destacando la importancia de reconocer tanto las raíces culturales como los marcos institucionales en el desarrollo humano y organizacional.

## Gestión del Conocimiento

La GC, es parte integral de un concepto más amplio, el capital intelectual (Roos et al., 1997). Este se refiere a la administración o gestión del talento controlado por una compañía. Hace alusión al acceso que puede tener la empresa a la experiencia, conocimiento y experticia de sus empleados, permitiéndole crear nuevas capacidades, mejorar el desempeño, alentar la innovación y aumentar el valor para el cliente (Beckman, 1997).

Aunque la delineación entre ambos términos es difícil, pues los académicos poseen poca claridad respecto del tema (Guthrie, 2000), se puede entender que la GC involucra los procesos de hacer explícito y accesible los conocimientos tácitos (Nonaka y Takeuchi, 1995) a través de su transferencia a todas las áreas de una organización.

**Tabla 2.1.** jerarquía del conocimiento relacionado a los objetivos individuales y su entorno.

<b>Estructura del Conocimiento</b>	<b>Función del Conocimiento</b>	<b>Sistema sobre el cuál influye</b>
VIII. Legitimidad	Aceptación del Proceso	Medio ambiente social Instituciones
VII. Experiencia/sabiduría Acción correctiva y de guía		Medio ambiente social
VI. Actividad: (competencia)	Utilización del conocimiento en el trabajo, en estrategias y políticas	Medio ambiente social
V. Objetivos	Priorización de significados de la comunidad del hombre, formación de voluntad	Medio ambiente social

<b>Estructura del Conocimiento</b>	<b>Función del Conocimiento</b>	<b>Sistema sobre el cuál influye</b>
IV. Comprensión: Relevancia técnica y moral del conocimiento	Evaluación y conocimiento expresivo y sin palabras El ser humano y la comunidad dan significado del conocimiento a mano	Medio ambiente social
III. Conocimiento	Conocimiento como estado consciente Contexto cultural del conocimiento Organización social del conocimiento tácito hacia la articulación	Medioambiente psicológico Medio ambiente fisiológico
II. Información	Material en bruto formal y codificado del conocimiento	Medio ambiente técnico Medio ambiente social
I. Datos	Símbolos, caracteres técnicos, reglas de interpretación	Medio ambiente técnico Medio ambiente social
Fenómeno ambiental y natural Herencia cultural, herencia genealógica	Medio ambiente vivo	Medio ambiente físico Medio ambiente natural Medio ambiente cultural

Adaptado de “Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público.” (Peluffo y Catalán, 2002)

En el caso de Roos et al. (1997), por ejemplo, el concepto de capital intelectual se utiliza como un término sombrilla, del que la gestión del conocimiento es sólo uno de sus elementos. Los autores sugirieron que el capital intelectual puede ser rastreado de dos maneras, como estrategia y como medida. Dentro del área estratégica el enfoque se dirige a estudiar la creación y el uso del conocimiento y la relación entre el conocimiento y la creación de valor en las empresas. Mientras, la medición pone su atención en la necesidad de desarrollar nuevos sistemas de información, con el objeto de medir datos financieros y no financieros (Roos et al., 1997).

Así mismo, el uso de sistemas tecnológicos avanzados para capturar y gestionar el conocimiento que reside en la mente de sus empleados ha permitido compartirlo fácilmente dentro de la organización en todos los niveles. Una vez almacenado y disponible, el conocimiento se convierte en un recurso reutilizable que puede proveer de ventajas competitivas a las organizaciones, incluyendo la mejora de sus capacidades organizacionales, facilitando la mejora de productos y servicios y disminuyendo costos (Marteson, 2000).

Davenport y Prusak (2000) se han enfocado en descubrir cómo el conocimiento puede llevar a las organizaciones a mejorar eficiencias en el desarrollo de productos y en sus procesos operacionales. También, puede ser usado para tomar decisiones más inteligentes en temas como estrategia, competitividad, canales de distribución, clientes y ciclos de producto y de servicios. El conocimiento posee componentes clave que lo hacen valioso como fuente de competitividad de la empresa: la experiencia, la realidad en el terreno, la complejidad, el juicio y las reglas de oro de la intuición.

Los autores señalan que es el proceso por el cual se descubre nuevo conocimiento en la organización que permite ampliar la capacidad y calidad, para luego codificarlo de manera legible, entendible y organizado, y que otros miembros de la organización lo utilicen. Al hacerse explícitos estos conocimientos, información y datos, luego

pueden ser compartidos mediante procesos de interacción y colaboración formales e informales (Davenport y Prusak, 2000).

La GC se basa en la premisa de que el conocimiento tácito y explícito en las organizaciones genera capacidades internas para crear lazos más estrechos con los consumidores, para analizar informaciones corporativas de forma más eficiente y para atribuir usos a ese tipo de información.

También, permite crear procesos que habiliten a los miembros de la organización de cualquier filial de una multinacional (en el extranjero o en el mismo país) para que accedan y utilicen eficazmente los conocimientos de la empresa para desarrollar estrategias orientadas a la conquista de nuevos mercados. La capacidad para desarrollar y distribuir productos y servicios de forma rápida y eficiente se endilga a la GC para competir en los mercados actuales (Ramos, 2009).

En conclusión, la GC puede ser entendida como el proceso empresarial a través del cual las organizaciones crean y utilizan su conocimiento institucional y colectivo, para enfrentar situaciones críticas de adaptación, sobrevivencia y competitividad en un medio ambiente de cambios discontinuos (Civi, 2000).

## **Gestión de Conocimiento, Tecnología y Colaboración**

La GC se concentra en el proceso de búsqueda de combinación sinérgica entre datos y capacidad de procesamiento de información de las TIC con la creatividad y capacidad de innovación de los seres humanos (Malhotra, 1998). Desde el punto de vista tecnológico, el interés empresarial en la GC se ha elevado debido a las fuertes tendencias mundiales que ha impulsado el explosivo crecimiento de información a través de internet, así como el acelerado desarrollo de las tecnologías (Marteson, 2000).

La GC es un intento para hacer frente al incremento de información y conocimiento en los lugares de trabajo (DiMattia y Oder, 1997), me-

yorando su administración, permitiendo compartir información globalmente a través de plataformas tecnológicas, traspasando fronteras y continentes, sirviendo a su vez como herramienta efectiva para el uso del conocimiento dentro de las empresas (Kogut y Zander, 1993). Capturar la experticia colectiva en bases de datos y en este tipo de sistemas de información, pueden ayudar a las organizaciones a “saber lo que actualmente saben” para luego explotar ese conocimiento de una manera sistemática (Blake, 1998).

El procesamiento de datos, información y conocimientos a través de plataformas tecnológicas eficientes es crítico en la obtención de ventajas organizacionales y ha sido considerado como uno de los activos más importantes (Mundra et al., 2011). Ya en 1993, Kogut y Zander habían mencionado que el conocimiento de una organización, en oposición al aprendizaje organizacional, es relativamente observable. Es decir, es tangible.

Así mismo, las reglas de operación, las tecnologías de producción y las bases de datos de los clientes son representaciones tangibles del conocimiento controlado por la empresa. Ello le permite obtener ventajas competitivas dada la facilidad para ser replicado dentro de una organización, pero difícil de imitar por otras empresas (Kogut y Zander, 1993).

De hecho, un estudio reveló una percepción optimista de los gerentes respecto al uso de tecnología y su adopción como una solución rápida para la implementación de procesos de GC (Silver, 2000), precisamente por su tangibilidad y visibilidad. Una implantación exitosa de GC no se cimienta solo en el despliegue de una solución tecnológica. Por el contrario, la investigación ha revelado que la mayor dificultad de la GC es cambiar el comportamiento de las personas, y el mayor impedimento para la transferencia de conocimientos es la dimensión cultural (Davenport y Prusak, 2000; Nonaka y Takeuchi, 1995).

Para Nold (2011), la tecnología es el principal facilitador de la generación y transferencia de conocimientos a través de costosos sistemas

e infraestructuras de información. Sin embargo, el autor sugiere, que un reducido número de autores del comportamiento organizacional han ilustrado cómo la cultura organizacional es un importante elemento para la eficacia de la tecnología. De hecho, la cultura organizacional ha sido catalogada como el facilitador fundamental para una cultura de conocimiento efectiva, en la cual se identifica la confianza como la más poderosa dimensión cultural en este proceso (Nold, 2011).

Para Nonaka y Takeuchi (1995) el factor humano, por ello, los valores, significados, símbolos, compromisos y creencias, son un componente esencial para las empresas, ya que las organizaciones pueden aprender, cambiar y evolucionar en el tiempo mediante las interacciones sociales entre sus miembros y entre ellos y el ambiente externo. Las personas comparten ideas y conocimientos sin coacción, dentro de una cultura donde prevalece el intercambio de conocimientos, esperando que otros lo hagan también en retribución, es decir, un proceso recíproco.

El diálogo constante entre personas y grupos es esencial para la generación de nuevas ideas y puede ser visto como un potencial creador de conocimiento (Gold et al., 2001). De modo que la interacción del personal debe ser promovida, formal e informalmente, así como las relaciones, contactos y perspectivas, incluso entre quienes trabajan en distintas filiales de una empresa.

La interacción y colaboración entre los miembros del personal es importante pues es la única manera como puede hacerse explícito el conocimiento. En otras palabras, es a través de la comunicación y confianza mutuas que se generan procesos de aprendizaje organizacional y, con ello, el conocimiento deja de estar en el nivel individual y pasa a ser parte esencial en el nivel organizacional (Gold et al., 2001).

Por tanto, los empleados deben tener la capacidad de autoorganizar sus propios conocimientos y redes de prácticas para facilitar solu-

ciones a problemas nuevos o existentes y para generar o compartir conocimientos (O'Dell y Grayson, 1998).

Las culturas orientadas a gestionar de forma efectiva el conocimiento, son influenciadas tanto por la cultura organizacional de la empresa como por la cultura nacional. Estas diferencias influyen en la forma en que se estructura el significado y por lo tanto los mecanismos por los que se comparte el conocimiento (Erwe et al., 2012). Por ello, la cultura organizacional tiene un impacto directo en el grado de intercambio de conocimientos, pero no cubre específicamente los aspectos de la cultura nacional, es decir, los antecedentes culturales de los participantes (Erwe et al., 2012).

De otro lado, algunos han argumentado que la transferencia de conocimiento intra o interorganizacional se hace difícil a través de las fronteras debido a diferencias culturales (Easterby-Smith et al., 2008). De hecho, se ha demostrado la dificultad existente para la transferencia de conocimientos cuando existe una considerable distancia cultural entre filiales de una misma multinacional (McGuinness et al., 2013).

### **Análisis postmoderno de la organización**

La propuesta que derivará en los siguientes segmentos de este capítulo, se inscribe en el terreno fértil del análisis postmoderno de la organización y del pensamiento crítico de la organización. Ambas perspectivas opuestas al enfoque modernista, el cual se basa en una orientación hacia el control, como forma de ordenación y de racionalización de la vida social en el interior de las organizaciones (Alveson y Deetz, 2006). Este enfoque es nominalista, en otras palabras, se desliga de la vocación universalista de la teoría gerencial, originada desde la publicación de los trabajos de Frederick Taylor y Henri Fayol, para denotar una única manera de gerenciar.

El análisis postmoderno de la organización se opone al pensamiento dominante, en el hecho de no suponer que las organizaciones son en-

tidades cuya esencia es inmutable en el tiempo. Por el contrario, hace hincapié en el devenir de la organización, centrándose en la praxis de los grupos o en la construcción social a medida que se produce. Es decir, concentra su atención en períodos históricos colmados de cambios organizacionales, estados de ánimo compartidos (*social moods*) y en las acciones o conductas de las personas acorde a cómo ellas se organizan (Alvesson y Deetz, 2006; Hatch, 2011).

Alvesson y Deetz (2006) mencionaron que el enfoque posmoderno se enfoca en temas tales como i) la naturaleza construida de las personas y la realidad, el lenguaje como un sistema de distinciones que son centrales en los procesos de construcción (de la realidad), ii) la conexión entre conocimiento y poder; y se opone a los sistemas teóricos de “gran envergadura” como el marxismo y el funcionalismo, los cuales suponen leyes universales del funcionamiento societal.

En el tema de la cultura organizacional propiamente dicho, existen tensiones entre las teorías normativas que intentan explicar cómo se puede gestionar la cultura, a estas se las puede agrupar bajo el término de “cultura corporativa” (Zapata Domínguez, 2002; Linstead y Grafton-Small, 1992) y aquellas que intentan dilucidar el simbolismo y el cambio cultural dentro de la organización (Hatch y Cunliffe, 2013).

Las críticas posmodernas a los esfuerzos de académicos y de practicantes de controlar los aspectos simbólicos y/o por *gestionar* la cultura (o imponerla), trajeron consigo una ola de reflexiones acerca de los peligros de la teoría y la teorización en el campo de la cultura organizacional (Hatch y Cunliffe, 2013).

Ahora bien, esta propuesta de análisis cultural parte de una posición subjetiva; dado que, se inserta en una perspectiva de la ciencia social que hace énfasis en la experiencia vivida por el ser humano. En filosofía, el término subjetividad asume que la realidad es creada en la conciencia del sujeto, es la experiencia individual desde el punto de

vista del sujeto. La conciencia humana es un punto central para considerar esta propuesta.

Como mencionan Burrell y Morgan (1979), se busca es la interpretación dentro del reino de la conciencia individual, en el marco de referencia del participante de esa realidad (el sujeto está inmerso en la realidad que estudia), en oposición al observador que a la distancia observa la acción social (o sea, desde una posición externa al objeto estudiado – perspectiva *objetiva*-).

La dimensión subjetiva, entonces, hace hincapié en la importancia de la experiencia individual de los sujetos en la creación del mundo social y su principal preocupación se relaciona con la comprensión de la manera en la cual el individuo crea, modifica e interpreta el mundo en el cual se halla (Burrell y Morgan, 1979).

La dimensión subjetiva, ya no a nivel personal, sino a nivel de las colectividades, ve al mundo como un proceso social emergente creado por las personas reunidas en torno a intereses y lugares comunes. En otras palabras, la realidad social se crea a partir de las experiencias compartidas entre los seres humanos. Como se verá más adelante, serían las manifestaciones del lenguaje puesto en común, enunciados que dan significado a la vida comunitaria o grupal, incluyéndose los modos de pensamiento compartidos, las creencias, las reglas sociales y las narraciones subyacentes a esos grupos. La realidad social vista de esa manera es un conjunto de significados compartidos percibidos por los miembros del grupo, que dan sentido a sus interacciones y a su experiencia colectiva.

Finalmente, la dimensión subjetiva reconoce que la realidad social no existe, o no puede existir, por fuera de la conciencia de ningún sujeto. En su lugar, la realidad social es construida como una red de asunciones y de significados compartidos, existiendo una intersubjetividad en los miembros del grupo o de la comunidad.

El papel del investigador, desde esta perspectiva es ahondar en las profundidades de la conciencia humana para descubrir los significados fundamentales que subyacen a la vida social (Burrell y Morgan, 1979). El investigador que desea develar la red de significados de los grupos humanos debe imbuirse en su realidad social, vivirla para luego contarla, a pesar de las limitaciones que representa para él ser extraño a ella.

### **Marco de Análisis Antropológico**

El enfoque propuesto por los autores se basa en aspectos relacionados con el materialismo cultural propuesto por Marvin Harris (2004), que hace parte de una línea de investigación científica cuyo proceso puede plantearse de manera holista para realizar comparaciones dentro de un campo específico de estudio.

El enfoque de Harris (2004) incluye una teoría de la cultura y estrategias de investigación que sirven de base para generar nuevo conocimiento. Según Harris, el materialismo cultural “se fundamenta en las constantes biológicas y psicológicas de la naturaleza humana y en la distinción entre pensamiento y conducta” (p. 67). En el campo o dimensión mental, se refiere a los pensamientos y sentimientos que las personas experimentan, el mundo interno de cada uno, lo subjetivo. Luego afirma: “Para describir el universo de las experiencias mentales, debemos emplear operaciones capaces de desentrañar los pensamientos de la gente” (Harris, 2004, p. 46).

De otro lado, en la dimensión conductual se encuentran todas aquellas actividades humanas visibles al ojo del observador. En otras palabras, es “el conjunto de los movimientos corporales del presente y del pasado, y los efectos ambientales, grandes o pequeños, producidos por tales movimientos” (Harris, 2004, p. 46). No hace falta descubrir en qué piensan los que ejecutan esas acciones, desde el punto de vista del materialismo cultural, solo es relevante la conducta social observable.

Tanto la dimensión mental como conductual pueden ser objeto de estudio de los investigadores. Sin embargo, cada uno debería ser acometido de diferente manera. Para el campo mental, habría que asumir el punto de vista del participante, imbuirse como investigador en conceptos y distinciones significativos o creadores de sentido, para participar en los pensamientos de la gente estudiada. En contraste, para observar las conductas y episodios del fenómeno social estudiado, solo sería necesario ser un espectador (mirar desde *afuera*).

El interés del materialismo cultural, se podría decir, se centra en los aspectos tanto sincrónicos como diacrónicos de la dinámica cultural e incorpora en su discurso una distinción epistemológica fundamental derivada de la diferenciación entre aspectos fonémicos y fonéticos de las lenguas (Harris, 2000) que ofrecen descripciones e interpretaciones de los fenómenos culturales desde dos puntos de vista: *emics* y *etics*.

- Los enunciados *emics*, describen los “sistemas sociales de pensamiento y comportamiento cuyas distinciones, entidades o hechos fenoménicos están constituidos por contrastes y discriminaciones percibidos por los propios participantes como similares o diferentes, reales, representativos, significativos o apropiados” (Harris, 2000). Lo que caracteriza estos enunciados es la elevación del informante nativo al estatus de juez último de la adecuación de las descripciones y análisis del observador científico. Este último, trata de esclarecer las categorías y reglas cuyo conocimiento es necesario para pensar y actuar como un nativo (Harris, 2004).
- Los enunciados *etics* son explicaciones que un observador científico da a esos mismos actos en términos conductuales; el rasgo distintivo de las operaciones de tipo *etic* es la elevación de los observadores al estatus de jueces últimos de las categorías y conceptos empleados en las descripciones y análisis. La prueba de la adecuación de las descripciones *etic* es única y exclusivamente su capacidad para generar teorías fructíferas desde un punto de vista científico sobre las causas de las semejanzas y diferencias socioculturales (Harris, 2004).

Lo anterior, supone además la valoración de cuatro criterios categóricos en la investigación cultural:

- **Adecuación:** La prueba de la adecuación de las descripciones y análisis *emic* es su correspondencia con una visión del mundo que los participantes nativos aceptan como real, significativa o apropiada.
- **Coherencia:** Refiere a la relación que existe entre los elementos constitutivos de cada componente (superestructura, estructura e infraestructura) y entre dimensiones.
- **Consistencia:** refiere a la estabilidad, duración y solidez de los procesos y acciones sociales.
- **Pertinencia:** refiere a la relación entre los enunciados *etic* obtenidos en tanto se relacionan y describen cercanamente los enunciados *emic*.

Además de los aspectos *emic* y *etic*, de acuerdo con Harris, puede observarse el mismo patrón en todas las culturas que se encuentra determinado por la infraestructura, la estructura y la superestructura, así como su influencia (o retroalimentación) mutua. Para el autor, hay una estructura universal de los sistemas socioculturales fundamentada en “las constantes biológicas y psicológicas de la naturaleza humana y entre la distinción entre pensamiento y conducta” (Harris, 2004, p. 67), en la que se incluyen los modos de producir, la reproducción, la economía doméstica, la economía política y la superestructura conductual. Esta clasificación puede ser agrupada en tres categorías: la infraestructura, la estructura y la superestructura.

La infraestructura agrupa los modos de producción y los modos de reproducción. Los modos de producción obedecen a la necesidad de satisfacer la subsistencia del grupo, en otras palabras, las conductas (*etic*) orientadas a la creación y aprovisionamiento de requisitos mínimos para la supervivencia. Comprende la tecnología y las prácticas empleadas en la producción de alimentos y energía, dadas las restric-

ciones que impone el medio natural. Así, algunas categorías de los modos de producción son la tecnología de subsistencia, las relaciones tecno-ecológicas, los ecosistemas y las pautas de trabajo.

Los modos de reproducción incluyen las prácticas empleadas para expandir, limitar y mantener la población, con categorías como la demografía, la fertilidad, natalidad, mortalidad, control médico, contracepción, infanticidio, entre otros (Harris, 2004).

Por su parte, la estructura se divide en economía doméstica y política económica (Harris, 2004). La economía doméstica comprende la organización de la producción y la reproducción, el intercambio y consumo en los grupos, casas, apartamentos u otras unidades domésticas. Sus categorías asociadas son la estructura familiar, la división doméstica del trabajo, la enculturación, educación, los roles sexuales y de edad, las jerarquías domésticas, entre otros. La política económica es la organización de la producción y la reproducción, intercambio y consumo entre bandas, poblaciones, estados u otras unidades políticas. Comprende categorías como la organización política (faciones, clubes, asociaciones, corporaciones, etc.), la división del trabajo, los tributos, las clases, castas, jerarquías urbanas o rurales, el control político-militar, la guerra, etc.

La Superestructura, está integrada por la conducta y pensamiento dedicados a actividades artísticas, lúdicas religiosas e intelectuales junto con todos los aspectos mentales y de la estructura e infraestructura de una cultura. Incluye conceptos como el arte, la música, la danza, literatura, publicidad, rituales, deportes, religión, la ciencia, etc. En la Tabla 2.2 se pueden observar concretamente los componentes étic del modelo de Harris.

La operación del modelo inicia con el reconocimiento de una cierta preponderancia de la infraestructura sobre los otros dos componentes (estructura y superestructura). Para Harris (2004), el principio teórico básico del materialismo cultural en alusión al determinismo infraestructural viene dado por el malentendido generalizado que pesa so-

bre la relación entre las actuaciones humanas y el determinismo que impera en la evolución sociocultural, y que se aborda más adelante.

El principio de la primacía de la infraestructura defiende que la probabilidad de que las innovaciones que surgen en el nivel infraestructural sean preservadas y difundidas es mayor cuanto más potencian la eficiencia de los procesos productivos y reproductivos que soportan la salud y el bienestar de una cultura y que satisfacen necesidades y pulsiones bio-psicológicas básicas en el ser humano.

**Tabla 2.2.** Componentes universales de las culturas.

INFRAESTRUCTURA	ESTRUCTURA	SUPERESTRUCTURA
Se compone de las actividades étic y conductuales mediante las cuales toda sociedad satisface los requisitos mínimos de la subsistencia y regula el crecimiento demográfico.	Se compone de las actividades económicas y políticas de tipo étic, mediante las cuales toda sociedad se organiza en grupos que distribuyen, regulan e intercambian bienes y trabajo.	Comprende actividades creativas, expresivas, estéticas, etc.
<p>- Modo de producción: la tecnología y las prácticas empleadas para incrementar o limitar la producción básica de subsistencia. Relaciones tecno-ambientales. Ecosistemas. Pautas de trabajo.</p> <p>- Modo de reproducción: la tecnología y las prácticas empleadas para incrementar, limitar y mantener el tamaño de la población. Demografía. Pautas de apareamiento. Fertilidad, natalidad, etc.</p>	<p>- Economía doméstica: la organización, intercambio y consumo dentro de los marcos domésticos. Estructura familiar. División doméstica del trabajo. Edad y roles sexuales, etc.</p> <p>- Economía política: la organización, intercambio y consumo dentro y entre bandas, poblados, jefaturas... Organización política. Sistema de impuestos. Clase, casta, jerarquías urbanas, rurales...</p>	<p>- Superestructura conductual:</p> <p>arte, música, danza, literatura. Rituales. Deportes. Ciencia.</p>

Adaptado de “Teorías sobre la cultura en la era posmoderna”. (2000) y “Antropología cultural.” (2004) por M. Harris, 2024

Las innovaciones a nivel infraestructural, que facilitan la adaptación del grupo a la naturaleza, es decir que aumentan la eficiencia de la producción y de la reproducción, poseen mayores posibilidades de ser conservadas, incluso si existe una incompatibilidad pronunciada o se contradicen con aspectos preexistentes en los niveles estructural y superestructural. En ocasiones, estas innovaciones conllevarán cambios sustanciales en la estructura y la superestructura. Contrario a lo señalado anteriormente:

Las innovaciones de tipo estructural o superestructural serán probablemente desechadas si se produce una incompatibilidad profunda entre ellas y la infraestructura; es decir, si reducen la eficiencia de los procesos productivos y reproductivos que sustentan la salud y el bienestar y satisfacen necesidades y pulsiones biopsicológicas básicas en el hombre (Harris, 2000, p. 142).

De la primacía de la infraestructura se puede colegir lógicamente que “dada la presencia de complejos infraestructurales evolucionados en sociedades diferentes, cabe esperar una convergencia hacia relaciones estructurales y rasgos simbólico-ideacionales similares. Lo contrario también es cierto: diferentes infraestructuras conducen a estructuras distintas y a símbolos e ideas diferentes” (Harris, 2000).

## **Discusión y Propuesta para el Análisis Organizacional de GC Usando el Enfoque Antropológico**

### **La infraestructura**

Todos los elementos necesarios para producir bienes materiales intercambiables corresponden a la infraestructura. Son producto de actividades humanas en relación directa con el medio ambiente, por las que se busca la subsistencia o supervivencia de la especie. Las actividades materiales, sirven para desarrollar bienes tangibles e intangibles fundamentados en las fuerzas productivas que determinan la

actividad material mediante la relación *ser humano-trabajo-entorno* (Vallée, 1985; Zapata Domínguez y Rodríguez, 2017). En otras palabras, hace alusión a los modos comportamentales éticos o conductas mediante las cuales toda sociedad satisface los requisitos mínimos de subsistencia -modo de producción- y regula el crecimiento demográfico -modo de reproducción- (Harris, 2004).

Las infraestructuras desarrolladas tienen como propósito generar el bienestar de la sociedad. Por ejemplo, caminos, redes de carreteras, redes de telecomunicaciones, plataformas de transferencia de datos e información, entre otros (Matías y Arias, 2003). Los bienes sustentados por las TIC, que soportan la gestión de intangibles y la toma de decisiones dentro de las organizaciones, tienen una doble dimensión; hacen parte de su entorno y son instrumentos necesarios para adaptar las nuevas condiciones planteadas por la gestión del conocimiento.

Los bienes materiales intangibles, como los datos y la información, necesitan de tecnologías para su generación, codificación, almacenaje y transferencia a todas las áreas de la organización. Por medio de la gestión eficiente de dichos recursos y a través de sistemas tecnológicos avanzados, la GC ha podido extender el alcance y aumentar la velocidad para compartir información vital en el momento oportuno (Davenport y Prusak, 2000).

En la actualidad, la unificación de códigos para enviar a información a distancia y superar barreras espaciales y temporales (alfabeto, frecuencia acústica y lúmenes) ha dado lugar a otras muchas convergencias arrastradas por la tecnología y todos aquellos medios relacionados por el internet (Matías y Arias, 2003). Esto hace que la información y el conocimiento estén disponibles de forma ubicua y accesible desde smartphones y otros dispositivos inteligentes.

Así mismo, estas tecnologías han permitido conectar eficientemente redes de empresas, centros de investigación, universidades, consulto-

ras y todo tipo de organizaciones (Peluffo y Catalán, 2002) para colaborar y comparar conocimientos entre ellas, aumentando la probabilidad de crear nuevas innovaciones a partir de estos relacionamientos.

El desarrollo de las TIC ha pasado de ser visto como un recurso a ser parte fundamental del entorno de la organización, pues les permiten aumentar las capacidades estratégicas y mejorar su competitividad, disminuyendo sus costos, desarrollando respuestas tempranas a los cambios del entorno. Las TIC han permitido la aparición de sofisticados sistemas que sirven de columna vertebral para la gestión de datos, información y conocimientos, soporta la toma de decisiones empresariales y asegura el acceso a información vital para dar enfrentar situaciones adversas.

Si se tiene en cuenta que con la adopción de nuevo conocimiento se van creando estándares informáticos y nuevas necesidades tecnológicas para la transmisión de datos, se tendrá como consecuencia una creciente amplitud de límites en los sistemas de información dedicados al almacenaje y transmisión.

Ello permitiría que los procesos operacionales de GC desarrollen protocolos más amigables e innovaciones que serán compartidos por una mayor cantidad de organizaciones, aumentando el número de sistemas interorganizacionales, como alianzas estratégicas, clústeres empresariales, redes colaborativas entre empresas, Joint Ventures y las diferentes formas de colaboración entre entidades y empresas: Universidad-Empresa-Estado, comunidades-empresas, universidad-empresas, entre otras.

Con el desarrollo y una adecuada gestión del conocimiento, se pretende llegar a la flexibilidad organizativa obteniendo con ello una considerable adaptabilidad. Permitiría aumentar la interrelación entre empresas, una reacción adecuada y temprana a los cambios medioambientales, la concentración en sus actividades nucleares y un aumento del poder de negociación en el mercado.

Todo ello dirigido a facilitar a las organizaciones mejorar su posición competitiva y agregar valor a sus grupos de interés. Esto tendría un efecto expansivo en el caso de que el conocimiento pudiese ser ampliado a un número de agentes externos a la organización, llegando a mercados más amplios, lo que permitiría extender los límites organizativos existentes (Matías y Arias, 2003), así como aumentar el poder de la marca frente a sus competidores.

Como se puede colegir, la GC, analizada desde el punto de vista del enfoque cultural, pone en evidencia, las diferentes formas de ordenar las transacciones de conocimiento intra e interorganizacional necesarias para el aprovisionamiento de bienes y servicios, orientados a la satisfacción de necesidades específicas de la sociedad (desde la infraestructura propiamente dicha). Las innovaciones, consecuencia de la colaboración y una GC exitosas, podrán conservarse y difundirse, potenciando la eficiencia de los procesos productivos y reproductivos de la sociedad, en términos más económicos, si esas innovaciones producen mayor valor a los miembros de la sociedad, serán potencialmente más apreciadas que las que no lo son.

### **La superestructura**

A las superestructuras corresponden todos aquellos valores, normas, ideas, instituciones y símbolos que sobreviven al flujo constante de participantes nativo (Harris, 2004). Al respecto, Zapata Domínguez y Rodríguez (2008) han mencionado que:

A través de las relaciones que el hombre tiene con su medio surgen dos situaciones que sobresalen: sus conocimientos (producciones materiales) y sus desconocimientos (realidad desconocida, real o imaginada) ... de aquí se desprende que el medio está compuesto de elementos materiales e inmateriales, naturales y sobrenaturales. Las respuestas de los seres humanos frente al universo material y natural ayudan a solucionar problemas del

universo inmaterial, traducándose en actividades simbólicas, como forma de representación de su realidad, originando las creencias, principios y valores dentro de la sociedad (p. 298).

En consecuencia, la representación colectiva de lo sobrenatural, como base de la reproducción de una sociedad, provee de relaciones cambiantes con su medio de transformación simbólica, que luego son reflejadas en su sistema de creencias, su axiología, ritos, mitos e historias legendarias que conforman su identidad (Zapata Domínguez y Rodríguez, 2008).

La legitimidad del conocimiento hace parte de esta superestructura, y parte de él se refiere al sentido común, sabiduría popular o acervo ancestral, y es lo que permite explicar el porqué de la continuidad de creencias tradicionales en las sociedades modernas. Así mismo, la superestructura es el espacio intelectual de índole epistemológica y filosófica, en el cual se debaten las hipótesis filosóficas y legitima el hecho científico bajo estricta vigilancia de las escuelas de pensamiento (Burrell y Morgan, 1979).

Ahora bien, en la discusión de la cultura organizacional, los individuos, grupos y dependencias de las organizaciones desarrollan principios y valores, signos y símbolos únicos y particulares, que rigen el comportamiento de los empleados y son producto de sistemas de representación inmaterial, como los conocimientos, ideologías, mitos, historias y ceremonias, manifestados de manera cotidiana dentro del entramado humano al interior de las organizaciones, a los que se les asigna significados específicos debido a la necesidad humana de crear sentido, base fundamental para la configuración de una identidad corporativa (Zapata Domínguez y Rodríguez, 2008).

### **La estructura**

De las interacciones entre la superestructura y la infraestructura, emanan todos los procesos que constituyen las interacciones socia-

les. Este hecho permite concluir que cada sociedad construye sus relaciones sociales a su manera (Vallée, 1985). Como consecuencia, “las relaciones sociales se modifican al azar de acuerdo con los diferentes factores que intervienen en el entorno, siendo modelados por cada sociedad” (Zapata Domínguez y Rodríguez, 2008, p. 283). Ambos ámbitos tienen en común la función de facilitar relaciones de actores estructurando o configurando la organización social del sistema en grupos que distribuyen, regulan e intercambian bienes y trabajo (Harris, 2000), así como todos aquellos rasgos que permiten comprender la realidad de manera colectiva. El ámbito político (propio de la dimensión estructural), es un ejemplo de cómo las clases sociales, las castas y las jerarquías urbanas, imponen una serie de condiciones a nivel mental del sujeto, esto es, percepciones y significados que modelan su conducta.

La estructura, refleja principalmente la distribución social de poder y de ella surgen las organizaciones privadas y públicas, así como en general los principales marcos institucionales: los estados y los mercados (Matías y Arias, 2003). El poder ejercido dentro de la organización obedece, por su puesto, a la distribución o centralización de la autoridad en la estructura organizacional legitimada por la formalización de esta (Hall, 1996).

Así mismo, la posición de poder refleja la legitimidad de la dominación en el proceso de toma de decisiones organizacional (Aktouf, 1998), es a través de ella, que se cristaliza la autoridad de quien puede tomar una decisión y cómo se ejerce sobre quien la ejecuta enmarcada en la relación de subordinación contractual.

La estructura jerárquica es la forma en que se divide el trabajo, se distribuye el poder, así como también, “se relaciona con la asignación de responsabilidades, la designación de canales formales de información y los sistemas y mecanismos subyacentes en la coordinación efectiva de los esfuerzos” (Furnham, 2008). La estructura organiza-

tiva puede facilitar o inhibir el proceso de GC. El imperativo de la gerencia es avanzar hacia estructuras organizativas que permitan localizar sus activos y fuentes de conocimiento. Así mismo, debe crear procesos que potencien la combinación de esos conocimientos y generar valor a partir de ellos (Buckley y Carter, 2002).

Al mirar cómo operan las estructuras jerárquicas, un observador puede percatarse de que cada persona desarrolla actividades que atañen a un área determinada y se interrelaciona con los demás mediante comunicación verbal o escrita, base fundamental de la transferencia de conocimientos. Al observar la conducta individual y colectiva dentro de una organización, se puede encontrar al personal en una especie de *estado de alerta*. En continua movilidad, en una frecuente interacción comunicativa a través de diferentes medios, realizando sus labores diarias, todas estas conductas se asocian a papeles que consisten en actividades que se esperan de quienes ocupan esas posiciones.

Estas actuaciones, sin embargo, obedecen a una delimitación de funciones, a veces rígida a veces flexible, que guían y limitan la conducta. El análisis de ellas dentro de una organización ha sido llamado desempeño de roles (Zaleznick, 1967), cuyo propósito es dilucidar lo que las personas hacen de acuerdo con su ubicación en la escala jerárquica de la organización al interactuar directamente con otros miembros de esta. La teoría de los roles

Se centra en las expectativas de los demás respecto de la conducta del individuo que ocupa una posición dada. Estas expectativas se consideran como hechos autónomos de una cultura que apoya el orden y la coherencia en la interacción humana. Estas expectativas son esencialmente prescripciones normativas para la conducta en relación con posiciones específicas dentro de la estructura de la organización formal (Zaleznick, 1967. P. 29).

La conducta esperada (expectativa) de un funcionario vinculado a un cargo de nivel de supervisión operativa se encuentra condicionada a la reciprocidad recibida de otros miembros dentro de la organización y viceversa. En este orden de ideas, las conductas individuales esperadas implican la adaptación mutua entre miembros de la estructura formal en función de las prescripciones normativas de cada cargo (Zaleznick, 1967).

La praxis resultante del conjunto de relaciones entre roles al interior de una organización encierra una serie de elementos conductuales observables en los procesos de adaptación recíprocos, éstos se relacionan a continuación:

- La definición de roles es transmitida y legitimada formal e informalmente en procesos de socialización interna. Éstos están sujetos a reforzamiento a través de mecanismos de control social.
- Los roles son inherentes a la jerarquía y aparecen en las descripciones minuciosas de los cargos, pero se hallan también representados simbólicamente mediante el vestido, la localización física de individuos dentro de la organización y otros atributos de estatus, edad y sexo.
- Las pautas de deferencia, esto es, los signos de respeto, admiración y cortesía se encuentran reguladas por las relaciones de autoridad.
- Las tensiones y conflictos pueden surgir de la incapacidad de los individuos para establecer relaciones de roles recíprocos: un individuo puede tener expectativas claras pero muy distintas respecto de la conducta de otros.

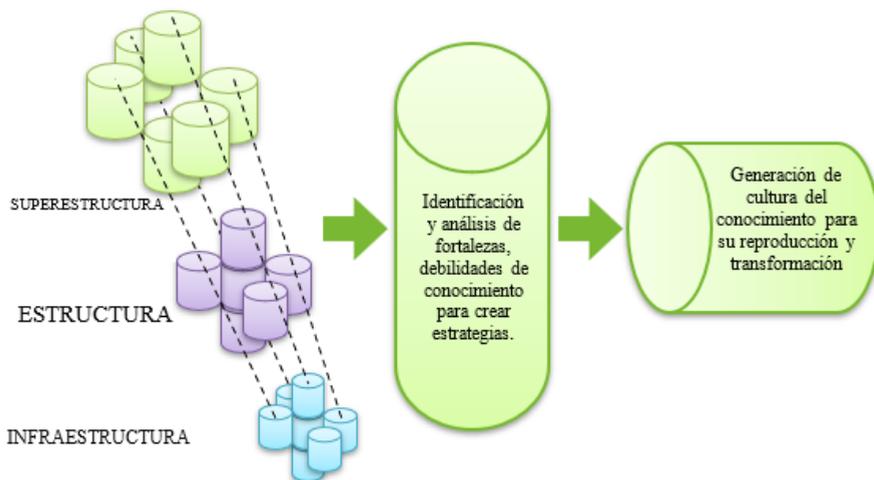
La conducta esperada, la asignación de poderes y la facultad para tomar de decisiones, son procesos sociales al interior de las empresas reflejados en el comportamiento organizacional y la forma como se asignan las funciones a los empleados respecto a su posición de poder

en la estructura organizacional, en ese orden de ideas, el estudio de las políticas y normas organizacionales hallará cómo se privilegia el acceso a una élite administrativa a los recursos intangibles como los datos, la información y los conocimientos, en oposición a una mayoría de empleados que esperarán a que se comparta la información para el desarrollo de sus actividades laborales.

### Utilidad del Análisis desde esta Perspectiva

En relación con la GC, desarrollar un análisis a través del modelo de Harris (2000, 2004) planteado en la Figura 2.1, tendría utilidad metodológica, ya que puede aplicarse en diferentes organizaciones en las cuales el conocimiento es un activo fundamental, como por ejemplo, en universidades, centros de investigación, organizaciones intensivas en conocimiento, parques tecnológicos, entre otros, lo cual permitiría estudiar, analizar e implementar estrategias que permitan potencializar las fortalezas, minimizar las debilidades en aspectos identificados en la infraestructura y generar cambios culturales significativos en los componentes estructural y superestructural.

**Figura 2.1.** Perspectiva de análisis de Marvin Harris para el estudio cultural de la GC en las organizaciones.



A su vez, permitiría evaluar conductas humanas y su relación con la generación, apropiación y uso del conocimiento, considerando que, con la descripción de sus componentes, pueden construirse enfoques metodológicos dentro del marco conceptual propuesto, lo que conllevaría al análisis, diagnóstico, interpretación y comprensión de las complejidades organizacionales respecto al activo fundamental como es el conocimiento y su gestión. Involucrando los desafíos del contexto nacional e internacional que imponen transformaciones funcionales y organizativas, en cuanto a generación de valor, y en el desarrollo de productos y servicios de calidad para mercados competitivos.

El análisis también haría posible la comprensión de la complejidad de las organizaciones y los múltiples factores culturales, sociales, políticos y económicos que inciden en su transformación, al adoptarse tres enfoques conceptuales que resultan complementarios y, por tanto, se articulan en el análisis e interpretación de la dinámica organizacional.

## **Conclusión**

Es notoria la relevancia del conocimiento como recurso de la organización, de ahí surge la necesidad de identificarlo, gestionarlo, compartirlo, aprovecharlo y transferirlo eficazmente tanto interna como externamente para apoyar la competitividad de una organización (Alavi y Leidner, 1999).

Como consecuencia, surge en la literatura administrativa especializada la Gestión del Conocimiento, un marco sistemático y específico de la organización para captar, adquirir, organizar y comunicar los conocimientos tácitos y explícitos de los empleados, para luego ser utilizarlos por otras personas y ser más eficaces y productivos en su trabajo, así como, el de maximizar los conocimientos de la organización.

Las presiones de la economía global, el cambio en los mercados internacionales y el reconocimiento de la GC como estrategia clave para

competir en estas economías, han hecho prioritarios los sistemas de GC para las empresas. La globalización de los negocios continúa acelerándose, impactando directamente en la habilidad de las organizaciones para desarrollar y mantener posturas competitivas alrededor del mundo. Las naciones y organizaciones compiten por mercados basados en sus competencias nucleares, y el conocimiento es una base fundamental para la competencia (Halawi et al., 2006).

Es en este contexto competitivo que se hacen necesarios nuevos puntos de vista y nuevas formas de entender la realidad. Los autores se han atrevido a proponer una perspectiva de estudio tomada de la antropología postmoderna, que desde una perspectiva subjetivista permitiría a un observador ahondar en el fenómeno de la GC, para comprender cómo se recolecta, se crea, se recombina y se transforma nuevo conocimiento enmarcado en el devenir de procesos organizativos específicos y el significado que tiene ese conocimiento en la realidad social y las particularidades de una organización dada.

## Referencias

- Aktouf, O. (1998). *La administración entre tradición y renovación*. Cali: Editorial Universidad del Valle.
- Alavi, M., y Leidner, D. (1999). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 107-136.
- Alvesson, M., y Deetz, S. (2006). Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organization Studies. En S. Clegg, C. Hardy, W. Nord, y T. Lawrence, *Handbook of Organization Studies* (págs. 255-283). London: Sage.
- Beckman, T. (1997). *A Methodology For Knowledge Management*. Alberta, Canada: International Association of Science and Technology for Development AI and Soft Computing Conference.

Bierly, P., Kessler, E. H., y Christensen, E. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 595 - 618.

Blake, P. (1998). The knowledge management expansion. *Information Today*, 12-13.

Buckley, P., y Carter, M. (2002). Process and structure in knowledge management practices of British and US multinational enterprises. *Journal of International Management*, 29-48.

Burrell, G., y Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Heinemann: London.

Camisión Z., C., y Forés, B. (2007). Factores antecedentes de la capacidad de absorción de conocimiento: un estudio teórico. En C. M. (coord.), *Empresa global y mercados locales*. XXI Congreso Anual AEDEM. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.

Civi, E. (2000). Knowledge management as a competitive asset: a review. *Marketing Intelligence y Planning*, 166-174.

Cohen, W., y Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.

Davenport, T. (2000). *Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Davenport, T., y Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. USA: Harvard Business Press.

DiMattia, S., y Oder, N. (1997). Knowledge management: hope, hype, or harbinger? *Library Journal*, 33-5.

Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., y Tsang, E. W. (2008). Interorganizational knowledge transfer: Current themes and future prospects.

Journal of Management Studies, 677–690.

Erwe, R., Skadiang, B., y Roxas, B. (2012). Knowledge management culture, strategy and process in Malaysian firms. *Knowledge Management Research y Practice*, 89–98.

Furnham, A. (2008). *Psicología organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México D.F.: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.

Gaviria-Marin, M., Merigó, J., y Baier-Fuentes, H. (2019). Knowledge management: A global examination based on bibliometric analysis. *Technological Forecasting And Social Change*, 140, 194-220. doi: 10.1016/j.techfore.2018.07.006

Garvin, D. (1998). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 78-91.

Garvin, D., Edmonson, A., y Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, Boston, MA.

Gold, A., Malhotra, A., y Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 185-214.

Grant, R. (1991). The resource-based theory of the competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 114-136.

Grant, R. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 375–387.

Gupta, A., y Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 473–496.

Guthrie, J. (2000). Intellectual capital review: measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*.

Halawi, L., McCarthy, R. V., y Aronson, J. E. (2006). Knowledge management and the competitive strategy of the firm. *The Learning Organization*, 384-397.

Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.

Harris, M. (2000). *Teorías sobre la cultura en la era posmoderna*. España: Editorial Crítica.

Harris, M. (2004). *Antropología cultural*. España: Alianza Editorial.

Hatch, M. J. (2011). *Organizations: A Very Short Introduction*. Oxford : Oxford University Press.

Hatch, M. J., y Cunliffe, A. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

Kogut, B., y Zander, U. (1993). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 383-397.

Linstead, S., y Grafton-Small, R. (1992). On Reading Organizational Culture. *Organization Studies*, 13(3).

Malhotra, Y. (30 de 01 de 1998). Knowledge Management, Knowledge Organizations y Knowledge Workers: A View from the Front Lines. Recuperado el 10 de 07 de 2013, de <http://www.brint.com/interview/maeil.htm>

Marteson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 204-216.

Matías, G., y Arias, M. (2003). Dirección estratégica de redes organizacionales. *Revista del Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales*, 127.142.

McGuinness, M., Demirbag, M., y Bandara, S. (2013). Towards a multi-perspective model of reverse knowledge transfer in multinational enterprises: A case study of Coats plc. *European Management Journal*, 179–195.

Messa, S., y Testa, S. (2004). Innovation or imitation? Benchmarking: a knowledge-management process to innovate services. *Benchmarking: An International Journal*, 11(6), 610-620. doi:10.1108/14635770410566519

Minbaeva, D. (2007). Knowledge transfer in multinational corporations. *Management International Review*, 567–593.

Minbaeva, D., Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, C. F., y Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 586–599.

Morgan, G., y Burrell, G. (1979). *sociological paradigms and organizational analysis*. Portsmouth: Ashgate Publishing.

Mundra, N., Gulati, K., y Vashisth, R. (2011). Knowledge Management and Innovation: empirical evidences from the indian IT sector. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 7-25.

Nold, H. (2011). Making knowledge management work: tactical to practical. *Knowledge Management Research y Practice*, 84–94.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. doi: 10.1287/orsc.5.1.14

Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.

O’Dell, C., y Grayson, C. (1998). If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practice. *California Management Review*, 154-174.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE],

. (1996). The OECD jobs strategy-tecgnology, productivity and job creating. Vol.1. París.

Palacios, D., y Garrigos, F. (2006). The effect of knowledge management practices on firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 143-156. doi:10.1108/13673270610670911

Peluffo, M. B., y Catalán, E. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES, CEPAL y ECLAC.

Ramos, J. C. (2009). Desarrollo de un modelo de relación entre gestión del conocimiento y la dinámica innovadora en las organizaciones. Valencia: Universidad politécnica de Valencia.

Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L., y Dragonetti, N. C. (1997). *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*. NY: NYU Press.

Segarra, M. (2006). Estudio de la naturaleza estratégica del conocimiento y las capacidades de gestión del conocimiento: aplicación a empresas innovadoras de base tecnológica. Castellón: Tesis doctoral Universitat Jaume I.

Silver, C. (2000). Where technology and knowledge meet. *Journal of Business Strategy*, 21(6), 28-33. doi:10.1108/eb040127

Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Managment Journal*, 5-9.

Sveiby, K. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Teece, D., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 509-533.

Tissen, R., Andriessen, D., y Lekanne, F. (2000). *The Knowledge Dividend: Creating high-performance companies through value-based knowledge management*. USA: Financial Times Prentice Hall.

Vallée, L. (1985). Representaciones colectivas y sociedades. *Revista Cuadernos de Administración*, 67-120.

Venzin, M., Von Krogh, G., y Roos, J. (1998). Future research into knowledge management. En G. Von Krogh, J. Roos, y D. Kleine, *Knowing in firms. Understanding, managing and measuring knowledge* (págs. 26-66). London: SAGE Publications.

Wiig, K. (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal Of Knowledge Management*, 1(1), 6-14. doi: 10.1108/13673279710800682

Zahra, S., y George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 185-203.

Zaleznick, A. (1967). Dirección de empresas. En P. Lazarfeld, W. Sewell, y H. Wilensky, *The uses of sociology*. Buenas Aires: Editorial Paidós.

Zapata Domínguez, A. (2002). Paradigmas de la cultura organizacional. *Cuadernos de Administración*(27), 161-186.

Zapata Domínguez, A., y Rodríguez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional: bases conceptuales para su implementación*. Colombia: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.

Zhao, Z., y Anand, J. (2009). A multilevel perspective on knowledge transfer: Evidence from Chinese automotive industry. *Strategic Management Journal*, 959-983.