



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

# **Una interpretación del concepto de gestión del conocimiento de Nonaka & Takeuchi usando la ficción literaria**

**Rosalba Frías Navarro**

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Administración  
Bogotá, Colombia  
2012



# **Una interpretación del concepto de gestión del conocimiento de Nonaka & Takeuchi usando la ficción literaria**

**Rosalba Frías Navarro**

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:

**Magister en Administración**

**Perfil de Investigación**

Director:

Ph.DSciences de Gestion, Carlos Alberto Rodríguez Romero

Línea de Investigación:

Estrategia

Grupo de Investigación:

Griego

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración

Bogotá, Colombia

2012



*Es tremendamente difícil escribir algo que  
mejore una página en blanco...*

*Wittgenstein*



## **Agradecimientos**

Agradezco de forma especial a Carlos Alberto Rodríguez Romero, Profesor de la Universidad Nacional de Colombia, por su constante guía en este proceso de transición e inicio de un nuevo ciclo en mi vida.

A la profesora Luz Alexandra Montoya Restrepo por sus comentarios y retroalimentación en este proceso investigativo.

A cada una de las personas que de una u otra manera contribuyeron en el desarrollo de este trabajo de investigación.





## Resumen

Esta investigación tiene como propósito presentar el rol de la ficción literaria -narrativa, metáfora, analogía y su expresión a través de la retórica- 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 & 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 estrategas 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

## Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo apresentar o papel da ficção literária -a narrativa, a metáfora, a analogia- e sua expressão através da retórica em contextos organizacionais, tais como pesquisa e práticas de gestão através do seu uso para a interpretação do conceito Gestão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995). Esta informação é útil para os pesquisadores, tanto nas ciências sociais e humanas, como por gerentes ou estrategistas e organizações que têm a oportunidade de explorar o potencial de ficção não apenas como uma forma "de entretenimento" mas como um meio de transferência de conhecimento dentro das organizações.

**Palavras-chave:** ficção literária, metáfora, analogia, gestão do conhecimento

## Abstract

This research has the purpose of presenting the role of literary fiction –narrative, metaphor, 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 & Takeuchi (1995). This information is of a great utility 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 inside the organizations.

**Keywords:** Literary fiction, methaphor, analogy, knowledge management

# Contenido

	<b>Pág.</b>
Resumen y Abstract	IX
Lista de figuras	XII
Lista de Anexos	XIII
Introducción	1
1. Diseño metodológico	5
1.1 Aproximaciones epistemológicas	5
1.2 Metodología	6
1.3 Tipo de investigación	7
2. Ficción literaria, conocimiento y Organización	12
2.1 Ficción literaria	12
2.2 El conocimiento	14
2.2.1 Conocimiento: la ruptura de la certidumbre y la superficialidad	15
2.2.2 La metáfora y el conocimiento	16
2.3 Organización	18
2.3.1 Las metáforas creativas y biológicas: su uso dentro del contexto organizacional	20
2.3.2 Diversos roles de la ficción literaria en el contexto organizacional.	23
3. El concepto de Gestión de Conocimiento de Nonaka & Takeuchi y su interpretación desde la Ficción Literaria	29
3.1.1 Conocimiento organizacional	30
3.1.2 La creación de conocimiento en las organizaciones	32
3.1.3 Condiciones organizacionales que facilitan la creación de conocimiento	36
3.1.4 El modelo de creación de conocimiento organizacional planteado por Nonaka & Takeuchi	45
4. Conclusiones, recomendaciones y reflexiones	49
4.1 Conclusiones	49
4.2 Recomendaciones	51
4.3 Reflexiones	51
Bibliografía	63

## Lista de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1-1: Metodología de investigación planteada por Quivy & Campenhoudt (2009)	6
Figura 1-2: Metodología de investigación	7
Figura 3-1: La Ficción Literaria dentro del Modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional	30
Figura 3-2: Los dos tipos de conocimiento	31
Figura 3-3: Conocimiento individual amplificado	34
Figura 4-1. La experiencia del proceso de gestión de conocimiento	54

## Lista de Anexos

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Mudança / Autora: Clarice Lispector	55
Anexo B. Cuatro formas de conversión de conocimiento	57
Anexo C. Textos alusivos a la cultura de los países	58
Anexo D. Nombren canciller a Dania / por: Daniel Samper Ospina / sábado 12 de mayo del 2012	61



## Introducción

¿Para qué hacer investigación en las ciencias de gestión? Con el 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, a través de la generación 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, de 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. Si los administradores continúan pensando que el fin último es obtener la ganancia máxima, en el corto plazo y con el costo mínimo, sin tener en cuenta ni responsabilizarse de las repercusiones de sus decisiones, la disminución de la calidad de vida y los daños irreparables al medio ambiente que sufren numerosos lugares del mundo cada vez van a ir más en aumento, lo que representa un deterioro para el mismo ser humano.

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 & 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 empleado 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 éste deje de ser trascendente (Nonaka & 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.

La presente tesis de maestría pretende presentar un método que facilita la comprensión de un tema propuesto, en este caso, el concepto de gestión de conocimiento planteado por Nonaka & Takeuchi a partir de su obra *La Organización Creadora de Conocimiento*, publicada en 1995, a través del uso de asociaciones con textos que hacen parte de la ficción literaria, específicamente la metáfora creativa con el fin de facilitar la construcción de conocimiento organizacional a través del incremento de la comprensión de conceptos; el estilo de este documento puede ser en sí mismo un ejemplo de cómo a través del uso intercalado entre párrafos escritos de forma académica y fragmentos de la ficción literaria, se puede complementar e incluso hacer más amena y comprensiva la lectura del mismo.

El desarrollo de este trabajo de investigación se presenta consecutivamente de la siguiente manera: se exponen una descripción de la metodología seguida; un marco teórico donde se definen los conceptos de organización, ficción literaria y conocimiento organizacional; una sección donde se hace una revisión de la importancia y los usos de la ficción literaria desde el punto de vista organizacional; y por último, se plantean las conclusiones y recomendaciones obtenidas.

Se concluye que entre más se profundiza en el concepto de **conocimiento**, específicamente el conocimiento tácito, más se acerca la creencia de que para comprenderlo e incluso poder explicarlo y utilizarlo se deben emplear las artes, adentrándose en la literatura. Es a través del uso de las metáforas o de las analogías como se puede llegar a la profundidad de los seres humanos para propiciar un cambio o un movimiento desde adentro que resulte en ideas innovadoras y creativas.



Lo que justifica la elección de este tema como objeto de investigación es, por un lado, su aporte al crecimiento de la competitividad de las organizaciones y, por ende, de las naciones; ya su vez, la presentación de una propuesta para construir conocimiento cuyo enfoque es multidisciplinario y holístico<sup>1</sup>, lo que da origen a un **cambio de paradigma**<sup>2</sup> que se vislumbra a través de la forma o estilo como está escrito el documento. Además, deja abierta una brecha para continuar investigando acerca del uso de la ficción literaria para la comprensión de otros paradigmas o dentro de otros contextos organizacionales.

---

<sup>1</sup>Holismo: Doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen. Fuente: Diccionario de la Real Academia Española (RAE).

<sup>2</sup>*“La palabra paradigma es empleada a menudo. En nuestra concepción, un paradigma está constituido por un cierto tipo de relación lógica extremadamente fuerte entre nociones maestras, nociones clave, principios clave. Esa relación y esos principios van a gobernar todos los discursos que obedecen, inconscientemente, a su gobierno” (Morin, 2007, p. 89).*



# 1. Diseño metodológico

## 1.1 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 a través de un sistema operativo cerrado surgen comportamientos **eigen**<sup>3</sup> que dan como resultado valores estables.

Uno de los pilares fundamentales de la sistémica es la hermenéutica<sup>4</sup>, la cual tiene que ver con el lenguaje, cuya labor es hacer que las personas entiendan lo que se espera que entiendan. Otro es el constructivismo, y 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

---

<sup>3</sup>“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, pp. 38-39, 50).

<sup>4</sup>Arte y técnica de interpretar textos para la fijación de su sentido, en especial los sagrados. Fuente: Diccionario de la Real Academia Española.

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, p. 15).

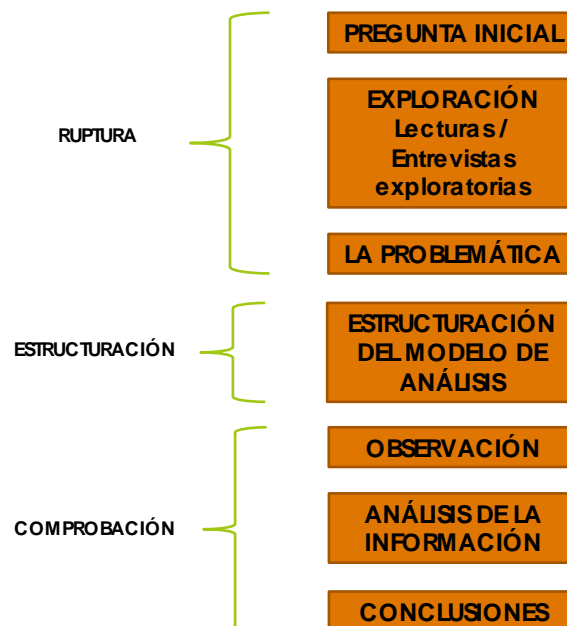
## 1.2 Metodología

**“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”**

(Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2010).

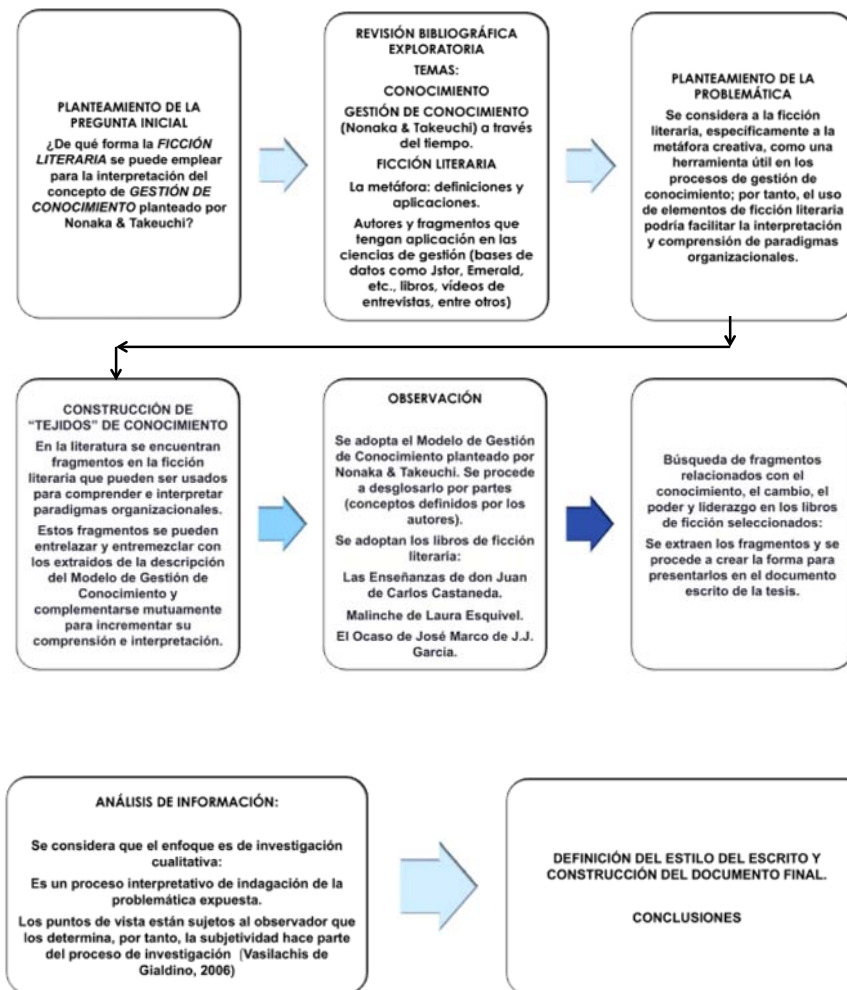
El proceso mediante el cual se desarrollará este trabajo de investigación sigue el procedimiento descrito por (Quivy & Van Campenhoudt, 2009), el cual se presenta en la Figura 1-1 y la Figura 1-2.

**Figura 1-1: Metodología de investigación planteada por Quivy & Campenhoudt (2009)**



Fuente: (Quivy & Van Campenhoudt, 2009)

Figura 1-2: Metodología de investigación



Fuente: Autor a partir de (Quivy & Van Campenhoudt, 2009)

### 1.3 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 ajusta al tipo de trabajo planteado en esta tesis de grado.

Creswell (1988)<sup>5</sup> 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 (Vasilachis de Gialdino, 2006).

Por su parte, Flirck (1998)<sup>6</sup>, 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”.

Esta investigación consiste en comprender el concepto de gestión de conocimiento planteado por Nonaka & Takeuchi (1995) a través de 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

---

<sup>5</sup>Citado en Vasilachis de Gialdino, 2006, p. 24

<sup>6</sup>Citado en Vasilachis de Gialdino, 2006, pp. 26-27

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, p. 307)





## 2. Ficción literaria, conocimiento y organización

### 2.1 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, p. 47)<sup>7</sup>*

Tradicionalmente el estudio de la ficción literaria ha estado a cargo de los filósofos y estudiosos de dicho fenómeno. Para explicar la esencia de la ficción se parte del concepto de *mímesis*<sup>8</sup>, ya que la literatura crea duplicados de la realidad y se ajusta en un mayor o menor término a ésta. “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 D., 1997, p. 16).

En un fragmento de la obra de teatro *Kathie y el Hipopótamo* del autor Mario Vargas Llosa, se presentan las relaciones entre la vida y la ficción.

---

<sup>7</sup>Jorge Volpi (México, 1998) es un escritor mexicano de novelas y ensayos. En el 2011, la Revista *ForeignPolicy* en español lo eligió como uno de los “diez nuevos rostros del pensamiento iberoamericano”. Ha sido profesor de las universidades de Emory, Cornell, Las Américas de Puebla, Pau, Católica de Chile y UNAM.

<sup>8</sup>En la estética clásica, imitación de la naturaleza que como finalidad esencial tiene el arte. Imitación del modo de hablar, gestos y ademanes de una persona. Fuente: Diccionario de la Real Academia Española (RAE).

“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 D., 1997)

En este trabajo, se presenta la ficción de forma escrita, utilizada como medio para explicar conceptos organizacionales o contar historias sobre los grupos económicos y sus organizaciones; por tal motivo, a continuación se hace explícito el significado de “escribir” que se maneja dentro del mismo. “Escribir es un asunto de devenir<sup>9</sup>, 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, p. 14).

Deleuze (2006, p. 19) utiliza la ficción para explicar un concepto a través 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”.

***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 cuente 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

---

<sup>9</sup> Proceso mediante el cual algo se hace o llega a ser (Él puede devenir crítico. El miedo puede devenir en paranoia). Fuente: Diccionario de la Real Academia Española

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, pp. 9-10)

La percepción de la autora de este trabajo de investigación 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 (2011, p. 15), 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”. Los diversos soportes de la ficción como 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 el planteamiento 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, p. 23)

## 2.2 El conocimiento

"Todo **conocer** es un hacer por el que conoce. Todo hacer es conocer"(Maturana & 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 al **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**<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup>Las compañías obtienen **ventaja competitiva** por medio de la **innovación**. Una aproximación a esta última se da a través de la adopción de nuevas tecnologías y de la implementación de otras formas de hacer las cosas. La innovación se manifiesta en el diseño y creación de nuevos productos o servicios, en la implementación de procesos en las diferentes áreas, o bien encontrando nuevas oportunidades en el mercado. Requiere de altas inversiones tanto en **conocimiento**, como en activos y reputación de marca (Porter, 1990).

El concepto de **ventaja competitiva** engrana con el de conocimiento a través de la exploración de la **teoría de recursos y capacidades**. Ésta hace énfasis, en los recursos y las capacidades, o 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 (Barney, 1995).

Surge aquí como elemento vinculante la estrategia competitiva que "...es el arte de generar o explotar aquellas ventajas que son más notables, eficaces, duraderas y difíciles de duplicar, o imitar" (Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 1999).

La **ventaja competitiva** se centra en las diferencias entre las empresas de un mismo sector y procede de una de tres raíces: 1) recursos superiores; 2) habilidades superiores; y, 3) posición superior. (Mintzberg, et al., 1999).

### 2.2.1 Conocimiento: la ruptura de la certidumbre y la superficialidad

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 piensan 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 éste un proceso liberador de los apegos de lo que se cree saber (Maturana, 2008).

Lo anterior concuerda con la visión de Nonaka & Takeuchi (1995, p. 59) 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*”. Es así como se crean espacios de cambio continuo, el cual a través de un escrito de Clarice Lispector se ejemplifica (ver Anexo 1) y muestra cómo la ficción literaria, a través de sus múltiples géneros textuales, expone ideas para podernos recrear a nosotros mismos destruyendo nuestro sistema existente de conocimiento para crear nuevas formas de pensamiento y hacer cosas...

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 y/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 tiene 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<sup>11</sup> 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?”.

## 2.2.2 La metáfora y el conocimiento

El planteamiento propuesto en este trabajo de investigación es estudiar la ficción literaria y, dentro de ésta, 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, p. 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, p. 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, ésta puede ser la base para la clasificación y selección diferente de la que se usa cuando

---

<sup>11</sup> Citado por (De Sousa Santos, 2009, p. 19)

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 aquél que es aceptado por un determinado grupo o comunidad de personas como el significado más adecuado para ésta. 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 éste 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, p. 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 significantes<sup>12</sup>. 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, p. 52).

## 2.3 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 pre conceptos 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.

- Según el **paradigma de la simplicidad, la organización** 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. Los supuestos básicos del paradigma son: a) causalidad lineal en las relaciones entre elementos; b) los objetivos como elemento integrador de conductas individuales; c) el medio ambiente externo como determinante de los

---

<sup>12</sup>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



cambios; d) las tendencias hacia el orden y el equilibrio en las actividades de la organización; e) la aplicación simplista del concepto de sistemas para explicar el funcionamiento, separado, de las partes; y, f) el reduccionismo como método para el análisis de las conductas de los participantes(Etkin & Schvarstein, 2005).

- El **paradigma de la complejidad** sostiene que 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 direcciones 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, aún frente a la misma entrada o impacto externo”. Los supuestos básicos de este paradigma son: a) policausalidad en procesos organizacionales; b) el equilibrio dinámico; c) el concepto de recursividad; d) orden en el ruido y a partir de él; e) la forma del tiempo (causalidad circular); f) análisis sincrónico y diacrónico; g) la ilusión de los objetivos; h) revisión del concepto de adaptación(Etkin & Schvarstein, 2005).

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 F., 2007, p. 11). A su vez, se considera a la *gestión de organizaciones* como una disciplina que estudia la forma en que éstas 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, p. 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, p. 32).

En lo que respecta al conocimiento en las organizaciones, éste 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 (2009) 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”, y es esta “inmaterialidad” lo que permite la conectividad para dar origen a la “organización en red<sup>13</sup>” (p. 516). Para concluir 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<sup>14</sup> (p. 520).

### **2.3.1 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).

---

<sup>13</sup> Aparecen a partir de las nuevas demandas de flexibilidad y la eclosión de las nuevas tecnologías que obligan a respuestas inmediatas de las organizaciones tradicionales. “Este nuevo modelo favorece la reducción del tamaño y la orientación hacia el negocio central basado en las competencias centrales que demanda el sector industrial. Las redes de firmas proliferan a lo largo de la cadena del valor que de pronto se vuelve virtual en un continuo que rebasa los conceptos tradicionales de espacio y tiempo”. Este modelo se caracteriza por la interdependencia de empresas, la toma de decisiones por parte de equipos tanto al interior como al exterior de la organización, lo cual es un requisito fundamental de operación (Rivas, 2002, p. 14).

<sup>14</sup> Dentro de los activos de una empresa se incluyen los tangibles (edificios, maquinaria, sistemas de información) y los intangibles (reputación, confianza, cultura corporativa, información, patentes, conocimiento, capacidades y competencias) (Casadesus-Masanell, 2004).

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, 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 & Takeuchi, 1995, pp. 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”<sup>15</sup>.

A su vez, la **metáfora biológica** también es una alternativa para la comprensión de problemas, situaciones o procesos en el plano o entorno organizacional. De acuerdo con

---

<sup>15</sup>Fuente: <http://www.automocionblog.com/post/8353/honda-presenta-oficialmente-el-nuevo-brio>

Montoya (2010), uno de los principales autores que ha estudiado las organizaciones de una forma metafórica es (Morgan, 1991)<sup>16</sup>, 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 R & Montoya R, 2003, p. 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 organizacional*, 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 través del tiempo. La ecología trata los seres vivos en su ambiente y cómo éstos se ven afectados por la interacción con otros organismos. La sociobiología estudia los componentes evolutivos e inter-relacionales de la biología y tiene relación con la etología que trabaja el comportamiento animal, especialmente su

---

<sup>16</sup>Citado por Montoya (2010, p. 83).

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).

### **2.3.2 Diversos roles de la ficción literaria en el contexto organizacional.**

El propósito de esta sección es presentar los diferentes puntos de vista de autores acerca de los roles de la metáfora, las analogías, la narrativa<sup>17</sup> y su expresión a través de la retórica<sup>18</sup> en el contexto organizacional, específicamente en la práctica y en la investigación en gestión.

El rol de los gerentes tiene que ver con su desempeño a nivel comunicativo, negociador, comercial, organizador, motivador o persuasivo. De acuerdo con los autores, Aristóteles define la retórica como el arte de la persuasión por medio de las palabras; las mismas que se usan para contar las historias del diario vivir e interpretar los hechos cotidianos. Una evidencia empírica interesante sobre la importancia de “las conversaciones” como una actividad gerencial fue presentada por Mintzberg (1973)<sup>19</sup>, según lo manifiesta Flory& Iglesias (2010).

---

<sup>17</sup>Género literario constituido por la novela, la novela corta y el cuento. De: Diccionario de la Real Academia Española.

<sup>18</sup>Arte de bien decir, de dar al lenguaje escrito o hablado eficacia bastante para deleitar, persuadir o conmover. De: Diccionario de la Real Academia Española.

<sup>19</sup> “Los contactos verbales y escritos son el trabajo del gerente y sus cinco principales herramientas son los siguientes medios de comunicación: mails –correspondencia- (medios documentados), teléfono (medio puramente verbal), reuniones no programadas (encuentros informales cara a cara), reuniones programadas (encuentros formales cara a cara), y giras o inspecciones (medios de observación). El gerente claramente está a favor de los encuentros verbales, invirtiendo la mayor parte de su tiempo en hacer contactos verbales” (Mintzberg, 1973, p. 52).

La narrativa y las historias son herramientas de la retórica que los gerentes deben saber cómo usar en sus conversaciones y tener claro cuál es el impacto que producen ya que pueden ser conductoras de cambio organizacional; sin embargo, (Hunt, 1994; Goldber and Markóczy, 2000)<sup>20</sup> ven a la retórica como algo superficial, no sustancial o superfluo y otros autores como (Barley and Kunda, 1992; David and Strang, 2006)<sup>21</sup>, la asocian como una forma de manipular y ejercer el control sobre los empleados (Flory & Iglesias, 2010).

No obstante las opiniones encontradas de los diferentes autores, durante la pasada década la influencia de la narrativa en la investigación y práctica de la gestión ha crecido considerablemente (Boje, 1991; Czarniawska, 1997; Gabriel, 2000)<sup>22</sup> y, en la actualidad, se acepta que ésta ha incorporado un muy buen método de análisis e interpretación (Brown, A.D., Gabriel, &. and Gherardi, S., 2009)<sup>23</sup>.

Otra aplicación de la ficción en el contexto organizacional se puede notar en el impacto que generan los titulares de prensa mediante el uso de la metáfora en los mismos, como se presenta a continuación:

### ***Rescate a Toda Máquina***<sup>24</sup>

*MMC Automotriz*

*Cuando MasayoshiFujimoto se bajó del avión en Maiquetía, en diciembre de 2009, para asumir la presidencia de MMC Automotriz sabía perfectamente que venía a enfrentar una realidad en extremo conflictiva.*

### ***Antes de Lanzarse al Agua***<sup>25</sup>

*Cualquier negocio que esté planeando lanzar un programa de cliente frecuente debería saber que no puede construirse con el arrebato de un día. “Un programa de fidelización más que una estrategia, es una cultura organizacional orientada a poner al cliente en el centro de todas las decisiones, la cual es promovida desde los niveles más altos de la organización”, expresan voceros del Grupo Éxito, reconocido por sus programas de puntos implementados en los almacenes del mismo nombre y en Carulla.*

---

<sup>20</sup>Citado en Flory& Iglesias (2010), p. 113.

<sup>21</sup>Citado en Flory& Iglesias (2010), p. 113.

<sup>22</sup>Citado en Flory& Iglesias (2010), p. 114.

<sup>23</sup>Citado en Flory& Iglesias (2010), p. 114.

<sup>24</sup>Tomado de Gerente.com. 100 Gerentes más Exitosos. Año 2011, de:

<http://www.gerente.com/100gerentescategr.php?CodCategr=6&cboAno=2011>

<sup>25</sup>Tomado de Gerente.com. 100 Marcas Gerente, 30-08-2011, de:

<http://www.gerente.com/detarticulo.php?CodArticl=273>

### **Así se “Atan” los Clientes<sup>26</sup>**

*Si de volumen se trata, el Grupo Éxito cuenta con un programa de fidelización con cerca de 5.5 millones de clientes activos. “Más del 80% de las ventas de las marcas Éxito y Carulla se monitorean a través estos programas, y con base en este insumo se refuerzan con beneficios relevantes para los clientes. El mayor valor del programa es que permite realizar actividades de marketing de precisión, a través de las cuales se conoce mejor al consumidor, y se generan ofertas personalizadas de acuerdo a sus comportamientos y preferencias de compra”.*

El uso de metáforas y analogías no se limita solo a titulares de prensa; a través de estas se puede incursionar en la cultura de los países para obtener información del tipo de personas que los habitan, su forma de vida, costumbres y su historia. Se presentan dos ejemplos: el primero, en el cual el sociólogo Gabriel Restrepo ubica en contexto a la sociedad colombiana a través de la metáfora; y el segundo, por medio de la Carta del Indio Seattle al Presidente de Estados Unidos se observa el punto de vista de los indígenas norteamericanos sobre los hechos anecdóticos de la época (siglo XIX) (ver ANEXO 3).

En cuanto a los usos de la ficción directamente relacionadas con teorías aplicables a la gestión organizacional, en las organizaciones que desarrollan procesos de creación de conocimiento, la ficción literaria juega un papel protagónico. En los espacios donde se fomenta y se crea el conocimiento, se permite a las personas conversar además de que se alimenten de la diversidad cultural e intelectual, lo anterior es a lo que Zea denomina la creación de una “danza conversacional”, en la cual se unen los comportamientos entre los seres humanos para definirse, reconocerse, identificarse y “crearse”. Se propician ambientes de reflexión para conversar sobre el conversar, se puede observar que se observa, y se pregunta sobre los por qué y los cómo del lenguaje (Zea, 2004).

Para **conversar** sobre el **observar**, tal y como se presenta en el párrafo anterior, un concepto tácito muy utilizado en los procesos de gestión de conocimiento, se propone considerar que al **observarse** le defina<sup>27</sup> y se propone a consideración, basándose en experiencias de trabajos de consultoría, que observar se explique como el acto de oír, escuchar, auscultar, ver, mirar y hablar, con el propósito de proveer una herramienta para

---

<sup>26</sup>Tomado de Gerente.com. 100 Marcas Gerente, 30-08-2011, de:  
<http://www.gerente.com/detarticulo.php?CodArticl=273>

<sup>27</sup>Las definiciones son tomadas del diccionario de la Real Academia Española en  
<http://buscon.rae.es/drae/>

precisar u optimizar la comunicación entre los líderes y los miembros de sus equipos de trabajo de creación de conocimiento. Así, oír es “asistir a la explicación que el maestro hace de una facultad para aprenderla”; escuchar es “prestar atención a lo que se oye”; auscultar es “sondear el pensamiento de otras personas, el estado de un negocio, la disposición ajena ante un asunto”; ver es “percibir algo con cualquier sentido o con la inteligencia, reconocer con cuidado y atención algo, leyéndolo o examinándolo, considerar, advertir o reflexionar y conocer, juzgar”; mirar es “observar las acciones de alguien, inquirir, buscar algo, informarse de ello, revisar, registrar, pensar, juzgar o tener en cuenta, atender; y, por último, hablar es “comunicarse con otra u otras por medio de palabras”.

¿Qué se oye, escucha, ausculta, ve, mira y habla? Las recomendaciones de los “maestros” o especialistas en un tema y las ideas de los otros a través de las **conversaciones**. Lo que se entiende cuando se escucha depende de aspectos culturales, de las creencias y valores; por tanto, hay diferencias entre lo que escucha cada ser humano. Para Zea (2004), “el conversar se da desde un cuerpo en la interacción del lenguaje y el emocionar” (p.59) y las personas pueden entrenarse en **observar** que pueden **observar** las conversaciones “que las poseen” y que determinan su propio escuchar.

“Es quien escucha y no quien habla el que determina el significado de una frase”.

(Von Foerster, 1998, p. 66)

Linde(2001) en su artículo discute el rol de la narrativa en la expresión y la transmisión de lo que denomina conocimiento social -un tipo de conocimiento tácito-. Al conocimiento tácito se le clasifica como una forma de conocimiento no-cuantificable, particularmente al que tiene relación con las interacciones y las prácticas sociales y con la forma cómo se hacen las cosas en una organización. Es un tipo de conocimiento complejo, ya que no se puede representar fácilmente en forma de proposiciones o reglas. A través de la narrativa se ejemplifica, más no se describe detalladamente, este tipo de conocimiento. La autora le asigna a la narrativa el adjetivo de “mecanismo central” por medio del cual se transmite el conocimiento social y la define como la representación de eventos pasados usando un medio oral, escrito, filmado o dibujado aunque predomina la utilización de la oralidad.

Lo que Linde (2001) denomina como conocimiento social está subdividido en el conocimiento acerca de los grupos sociales soportado por un individuo y el conocimiento contenido al interior de un grupo social por sí mismo. El primero incluye el conocimiento acerca de la identidad del grupo y lo que significa llegar a ser un miembro del mismo y es



acá donde, para la autora, la narrativa juega un papel importante en el proceso de transferencia de conocimiento: parte de lo que significa el ser miembro de una institución es saber sus historias, además de su posible aplicación o de la forma en que pueden encajar en situaciones o contextos organizacionales nuevos. Es decir, se usa la narrativa para construir “identidad” organizacional. El segundo tipo de conocimiento social es el que se lleva a cabo por el grupo o la institución en sí y se manifiesta en prácticas de trabajo, del conocimiento de estas, de cuándo y cómo usarlas. Este tipo de conocimiento lo tiene la compañía como un todo y no se da a nivel individual, así, se tiene que un solo individuo probablemente no conoce un procedimiento o un proceso completo.

Durante la exteriorización, transferencia del conocimiento tácito en explícito, se generan ideas básicas para la construcción de un mapa que sirva de guía o le de un rumbo al proceso de generación de conocimiento. Según David Hume<sup>28</sup>, *“cuando se concibe una idea, los espíritus animales estallan hacia todas las pistas vecinas y despiertan a las demás ideas vinculadas a la primera...”*, luego, producto de la gran variedad de ideas que afloran, el mapa experimenta metamorfosis durante el proceso de construcción, lo que se debe tener en cuenta es que *“el mapa nunca es el territorio pero a veces resulta útil para discutir la manera en que el mapa difiere del hipotético territorio”* (Bateson & Bateson, 1989, p. 161).

Así, luego de lo expuesto en esta investigación, se evidencia como lo indica Volpi (2011) que la ficción literaria no es únicamente un medio de entretenimiento, a su vez, dentro de un contexto organizacional facilita procesos como el de gestión de conocimiento o como herramienta importante para la retórica usada por directivos para compartir la identidad y los valores organizacionales, incorporando elementos sensibles que hacen más humanos a los humanos actuales.

Para finalizar, se presenta a nivel de ejemplo cómo la ficción literaria junto con el humor y recurriendo al sarcasmo, crean espacios de reflexión y crítica de los eventos que suceden en el diario vivir de las organizaciones Colombianas (ver ANEXO 4).

---

<sup>28</sup>Citado en (Deleuze, 2002, p. 96)



### 3.El concepto de gestión de conocimiento de Nonaka & Takeuchi y su interpretación desde la ficción literaria

Al interior de esta investigación, se presentan fragmentos de las obras *Las Enseñanzas de Don Juan* del autor Carlos Castaneda y *La Malinche* de la autora Laura Esquivel, con el propósito de complementar y aumentar la comprensión del modelo de creación de conocimiento organizacional planteado por Nonaka & Takeuchi (ver modelo en la Figura 3-1) y, a su vez, de divulgar la sabiduría ancestral que de alguna forma se ha ido perdiendo, como diría Castaneda (2000), “bajo el impacto de la tecnología y las corrientes de filosofía modernas” (p.34). El concepto de **hombre de conocimiento**, que se presenta a continuación, 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, pp. 140-141)<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup>El miedo, la certeza, el poder y la vejez, conceptos que serán desarrollados posteriormente en este trabajo.

**Figura 3-1:** La ficción literaria dentro del modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional.



Fuente: Autor a partir de (Nonaka & Takeuchi, 2011, p. 96)

### 3.1.1 Conocimiento organizacional

Los japoneses han demostrado que a través 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 & 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 éste 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 Figura 3-2).

**Figura 3-2:** Los dos tipos de conocimiento.

Fuente: (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 67).

### 3.1.1.1 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 y/o gramaticales y se transmite fácilmente de una persona a otra, de forma presencial o virtual (Nonaka & 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. Si 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).

### **3.1.1.2 El conocimiento tácito**

Depende de la persona, sus creencias y el medio en que se desenvuelve, se adquiere a través 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 & 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, p. 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 y/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 & Takeuchi, 1995).

### **3.1.2 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<sup>30</sup>. Su sustento se encuentra en **el conocimiento humano**(Nonaka & Takeuchi, 1995).

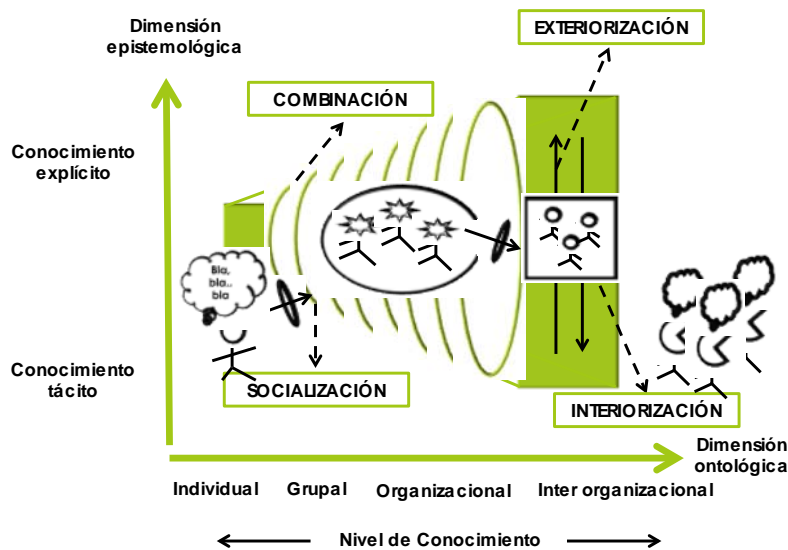
Para Nonaka & Takeuchi (1995) el conocimiento tácito y el explícito son complementarios. Su modelo de creación de conocimiento se fundamenta en el supuesto de que hay una interacción social y un intercambio entre el conocimiento tácito y el explícito durante las actividades creativas de las personas 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 interorganizacional –nivel ontológico-, es presentada por Nonaka & 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 (ver ANEXO 2).

Las organizaciones no crean conocimiento por sí mismas. La Figura 3-3 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 & Takeuchi, 1995, p. 82).

---

<sup>30</sup>Japón continua rompiendo el paradigma de país “imitador” de décadas pasadas, fortaleciendo aquél de innovador, incluso en el conocimiento.

**Figura 3-3:** Conocimiento individual amplificado.

Fuente: Autor a partir de (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 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, p. 141)

Nonaka(2007, p. 166)consideran 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”.

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 éste 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, 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, & 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”.*

➤ *¿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, pp. 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.

### 3.1.3 Condiciones organizacionales que facilitan la creación de conocimiento

Nonaka & 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 & Takeuchi, 1995, pp. 84-85).

Los ejecutivos de nivel alto, llamados también CEO's 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)<sup>31</sup> “**el compromiso es la base de la actividad creadora de conocimiento humano**” y la organización puede reorientarse a través del 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 (2000) 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.

“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, p. 73).

Y para relacionar lo expuesto por los autores, Nonaka & Takeuchi (1995) y Polanyi (1958), con respecto a **la intención y al compromiso** se presenta a continuación el siguiente texto.

---

<sup>31</sup> Citado por Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 85

*“Viernes, 23 de junio , 1961*

➤ *¿Me va usted a enseñar, Don Juan?*

*¿Por qué quieres emprender un aprendizaje así?*

➤ *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.*

*...*

➤ *¿Entonces me enseñará?*

*¡No!*

➤ *¿Por qué no soy indio?*

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

*(Castaneda, 2000, p. 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 & Takeuchi, 2011, p. 59).

A no ser de que las compañías creen tanto valor social como económico, no sobrevivirán en el 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 & 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 por medio de proveerles información acerca de las “buenas prácticas” que no necesariamente son conocidas por todas las compañías (Porter & 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.

➤ *“¿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.*

➤ *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. Ése será el verdadero poder”.*

(Castaneda, 2000, pp. 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, la cual enceguece e impide la reflexión y, por consiguiente, no permite ver experiencias o aprendizajes nuevos. 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 auto motivados, 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 & Takeuchi, 1995, p. 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, pp. 105-107), un sistema autopoietico se puede representar como algo “autónomo”, sobre la base de una “organización cerrada” de reproducción auto-referencial, 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 & 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...***

➤ ***¿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, pp. 146-147)*

Respecto al poder que se le otorga al poseedor de la información o del saber es necesario tener presente que el rol de los intelectuales en la posmodernidad ha cambiado de ser las personas que, puesto que conocían la verdad, se la contaban a los que todavía no la veían. Sin embargo, ellos han descubierto que “las masas no los necesitan para saber”; ellas saben y además pueden decir lo que saben. Pero, paralelamente, existe un sistema de poder que “intercepta, prohíbe e invalida ese discurso y ese saber”. Poder que se encuentra en todas las instancias, en la censura y en toda la red de la sociedad. Entonces, el papel del intelectual “consiste en luchar contra las formas de poder” donde es a la vez “su objeto e instrumento: en el orden del «saber», de la «verdad», de la «conciencia», del «discurso»(Foucault, 1981, p. 25).

A través del planteamiento de la analogía entre el funcionamiento de las células del sistema nervioso en los humanos, se puede inferir que es importante crear un equipo en pro del desarrollo de un proyecto innovador que funcione como un sistema autónomo, en el cual todos sus integrantes estén correlacionados, se autocontrolen y automotiven. De acuerdo con Von Foerster (1998), las células del sistema nervioso están integradas en una red y se apoyan unas a otras, es decir, que conforman un sistema de operación

cerrado, el cual coincide con el sistema no trivial recursivo. Aparentemente, el sistema nervioso funciona de forma circular, no hay un grupo de células que controle a otras, todas se controlan mutuamente, “siendo este el tipo de organización que deberían adoptar la mayoría de organizaciones” (p. 52). En una organización de este tipo, todos sus integrantes dirán qué se puede, debe y es permitido hacer, todos cooperarán entre sí y serán capaces de tomar decisiones que favorecerán a todo el sistema; sin embargo, para que este sistema funcione como se menciona se debe hacer la salvedad de que las personas deben estar dispuestas a escucharse, entonces, desde el punto de vista psicológico, los participantes asumirán la responsabilidad por la operación total del sistema.

Von Foerster (1998) menciona que McCulloch<sup>32</sup> tradujo el principio de la *información distribuida* a una forma general: “*el principio de la redundancia del comando potencial, en el cual la información construye autoridad*”. Esto significa que el mando está diseminado a través del sistema y esto hace que todos sus integrantes sean comandantes en potencia. Lo que constituye autoridad es la información y esta fluye en todas las direcciones en este tipo de sistema heterárquico<sup>33</sup>, mientras que en un sistema jerárquico la información va de arriba hacia abajo y no sube (p.57).

Si se generan equipos de creación de conocimiento que funcionen de manera circular, en los cuales todos sus miembros se controlen unos a otros y no exista jerarquía, las personas se apoyarán generando redes de conocimiento.

La **fluctuación y caos creativo** es la tercera condición organizacional para fomentar la espiral de conocimiento. De acuerdo con Nonaka & 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

---

<sup>32</sup>Warren McCulloch investigador de la neuro-anatomía, neuro-filosofía y neuro-lógica, quien estudió la operación del sistema nervioso central, partiendo de una idea de la neurofisiología, que suponía que en algún lugar del sistema nervioso había un sistema de células que determinaban el comportamiento del sistema como un todo. No pudo encontrar ese centro, ya que las células nerviosas se apoyan mutuamente y funcionan como un sistema cerrado (mención al autor en Von Foerster, 1998).

<sup>33</sup>Lo opuesto al sistema jerárquico. Unos a otros se controlan y cada uno es responsable del funcionamiento del sistema.



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 si quería yo aprender debía ser inflexible conmigo mismo”.**

(Castaneda, 2000, pp. 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 & Takeuchi, 1995, p. 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 éstas pueden sentir los enunciados de otros individuos, lo que introduce el llamado “aprendizaje por entrometimiento”, mencionado por Nonaka & 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 se logra “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, los maestros fomentan el desarrollo de la imaginación y la inteligencia de las personas y comparten 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, p. 36)

La **variedad de requisitos** es la quinta condición para facilitar la espiral de conocimiento en una organización. Nonaka & 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.

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 Cortéz llega a “conquistar esas tierras”. Un tlaciuhque -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, pp. 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, pp. 71-72)

### **3.1.4 El modelo de creación de conocimiento organizacional planteado por Nonaka & Takeuchi**

Desde la publicación del libro escrito por Nonaka & Takeuchi en 1995, La organización Creadora de Conocimiento, los altos directivos de las organizaciones han ido comprendiendo y reconociendo que **el conocimiento** es una fuente de **ventaja competitiva sostenible** y a través de los años han ido aprendiendo las formas para **capturarlo, almacenarlo y distribuirlo** como un medio para acceder a la **innovación** de productos, servicios y procesos que permitan a sus compañías permanecer o sobrevivir en los mercados dinámicos y cambiantes.

Sin embargo, los autores evidencian que frente a la dinámica y a las mutaciones que se dan en el entorno, *“nadie pudo parar la recesión ni asegurar que líderes del mercado como General Motors no se fueran a la banca rota. Y aunque los gobiernos dieron estímulos económicos enormes, el camino de la recuperación ha sido tortuoso, con muy poca generación de empleo en USA y Japón. Nunca antes se habían puesto tantas expectativas en los líderes, obteniendo resultados decepcionantes”* (Nonaka & Takeuchi, 2011, p. 59).

¿Cómo es que en una época de acceso fácil y rápido a la información y al conocimiento no se tiene como resultado **líderes eruditos o sabios**: personas que persigan alcanzar tanto el bien para sus compañías como el bien común?

En el modelo propuesto por Nonaka & 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, a su vez, los autores afirman que los gerentes confían más en el explícito, ya que se puede codificar y expresar con palabras. Además presentan un proceso de cinco fases mediante las cuales se crea el conocimiento organizacional.

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 & 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. **Ba** puede tomar forma física cuando se usan los espacios de la organización o las oficinas; forma virtual por medio de mails, intranets, reuniones o encuentros sociales; y, mental, a través de ideales e ideas. Se considera un **activo de conocimiento** a los elementos de entrada, salida o a los factores moderadores del proceso de creación de conocimiento. Por ejemplo, la confianza entre los miembros de un equipo de conocimiento evoluciona o se transforma en un elemento de salida del proceso y, a su vez, modera el funcionamiento del **Ba** como plataforma del mismo. Otro tipo de activo de conocimiento se manifiesta como conocimiento explícito por medio de imágenes, símbolos y lenguaje por medio de la expresión de conceptos de producto, diseño, valor de la marca o documentos, manuales, bases de datos, patentese, incluso, el compartir el know-how de rutinas diarias. Por otro lado, también se consideran los activos individuales de conocimiento a las competencias o habilidades, las experiencias, los valores y las normas. La espiral de conocimiento, el **Ba** y los activos de conocimiento son interdependientes dentro del proceso de creación del conocimiento organizacional (Von Krogh, Nonaka, & Rechsteiner, 2011).

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 & Takeuchi, 2011, p. 60).

El origen de la **sabiduría práctica** radica en el concepto de **phronesis**, una de las tres formas de conocimiento que Aristóteles identificó en *Ética a Nicómaco* VI.6, donde describe que la phronesis es “*un verdadero y razonable estado de la capacidad de actuar con respecto a las cosas que son buenas o malas para el hombre*”. Aristóteles también identifica **episteme**, o conocimiento universal y válido científicamente (know-why) y

**techne**, como una habilidad basada en los conocimientos técnicos (know-how). Luego **fronésis (phronesis)** es saber qué debe ser hecho (know-what-should-be-done)(Nonaka & Takeuchi, 2011).

Y para este momento, teniendo el proceso de creación de conocimiento funcionando y habiendo incluido la **fronésis** 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...

*“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, p. 147)

Y se habrán formado individuos fronéticos, como lo sugieren Nonaka & 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.*

## 4. Conclusiones y recomendaciones

### 4.1 Conclusiones

- Esta tesis 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. Se evidencia que la ficción literaria es efectiva para la interpretación y comprensión de teorías organizacionales. 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.
- Se 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 a través del 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”.

- Con este trabajo se genera una forma diferente de aproximación al conocimiento, creando espacios de reflexión y construyendo bases conceptuales basadas en otras disciplinas: la ficción literaria. Esta última llega a constituirse en una herramienta pedagógica que puede ser utilizada en la Escuelas de Gestión.
- En este escrito académico, se 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 ésta sea agradable y, por ende, más comprensible, por lo que esta tesis puede ser en sí misma una muestra de una forma de transferencia de conocimiento. Lo anterior lo evaluarán los lectores ya que, parafraseando a Von Foerster,

*“Es quien lee y no quien escribe, el que determina el valor de un escrito”*

A su vez, la autora trata de ser fiel a las creencias de Gabriel García Márquez manifestadas en las últimas palabras de su discurso de aceptación del premio Nobel de Literatura en 1982:

*“En cada línea que escribo trato siempre, con mayor o menor fortuna, de invocar los espíritus esquivos de la poesía, y trato de dejar en cada palabra el testimonio de mi devoción por sus virtudes de adivinación, y por su permanente victoria contra los sordos poderes de la muerte. El premio que acabo de recibir lo entiendo, con toda humildad, como la consoladora revelación de que mi intento no ha sido en vano. Es por eso que invité a todos ustedes a brindar por lo que un gran poeta de nuestras Américas,*



---

*Luis Cardoza y Aragón, ha definido como la única prueba concreta de la existencia del hombre: la poesía. Muchas gracias*<sup>34</sup>.

## 4.2 Recomendaciones

- El uso de un lenguaje extraído de fragmentos de la ficción literaria tiene el potencial de ser una herramienta que facilite la exposición y comprensión de situaciones. Se puede plantear para estudios posteriores como medio para profundizar en las posibles relaciones entre el lenguaje y los espacios de innovación, con el fin de propiciar la generación de ideas a través de procesos de gestión de conocimiento que conduzcan al desarrollo de “algo novedoso” (productos, servicios, procesos), y que paralelamente propendan por el bienestar, tanto de las organizaciones que las generen, como de la sociedad y el medio que rodee a las mismas.

Lo anterior implica responder a la pregunta de *cómo a través de la palabra se van elaborando tejidos de conocimiento*; donde “tejido” en este contexto tiene que ver con entrelazar y entremezclar, con construir soluciones y lograr resultados: Por medio del tejido, se reactivan historias y acontecimientos que dieron origen a un grupo o etnia y los tejedores encuentran una oportunidad de transformar su propia existencia para crear su propio modelo dentro de los espacios de una organización (Guerrero, 1993).

## 4.3 Reflexiones

- Es importante para la autora de este trabajo presentar la siguiente experiencia, debido a que es posible que surjan investigaciones posteriores sobre la deserción estudiantil a nivel de maestría y doctorado que tengan en cuenta lo expuesto a continuación en sus planteamientos de solución de los problemas que generan el retiro de estudiantes sin graduarse:

---

<sup>34</sup>La Soledad de América Latina. Tomado de:  
<http://www.elcolombiano.com/proyectos/gabrielgarciamarquez/celebracion/discursodegaboenlno-bel.htm>

A través del desarrollo de este trabajo de investigación la estudiante concluye que por medio de su propia vivencia y, siendo una observadora de sí misma, ha vivido la experiencia del proceso de gestión de conocimiento planteado por Nonaka & Takeuchi y, a su vez, ha sentido la aparición de los tres primeros “enemigos del hombre de conocimiento” planteados por Carlos Castaneda. Partiendo de una experiencia laboral en las áreas de mercadeo y comercial (knowhow) es necesario desestructurarse para comprender cómo funciona el “mundo” académico y de investigación, queriéndose lograr la pericia o habilidad en temas relacionados con el manejo del conocimiento y la innovación dentro del contexto organizacional. La idea es convertirse en “hombre de conocimiento” como lo describe Castaneda (2000), o mejor, en “mujer de conocimiento”, lo que tendría otro tipo de repercusiones que no da lugar mencionarlas en este trabajo. Así que el primer obstáculo que debe superar es **el miedo**, el miedo al cambio y al “desorden” que este genera, al movimiento de un estado de comodidad a un medio desconocido.

La **intenciones** la condición inicial que se traduce en un *compromiso* (“*conoce su corazón y sabe por qué quiere exactamente comprometerse*”)<sup>35</sup> a alcanzar el *objetivo* formulado que la llevará a la dedicación de sus recursos (tiempo, dinero y energía) a la labor de adquirir la pericia anteriormente mencionada a través de la **investigación** del tema, siguiendo la guía de la universidad y sus maestros.

A medida que se asiste a clase y se reconoce el entorno, se empieza a sentir cierto grado de comodidad y a confiar en que con trabajo arduo se van superando “las materias” o el nuevo rol de “aprendiz”; entonces, se ha vencido **el miedo** y se adquiere **la claridad**, la cual impide la reflexión y, por consiguiente no permite acceder a nuevos conocimientos y experiencias. Hay que tener cuidado con esos “30 años de experiencia”, los cuales pueden ser la trampa perfecta para que el enemigo de la claridad haga su aparición bajo la frase: “*esto ya lo sé, no voy a clase*”. Es un acto de humildad del ser humano

---

<sup>35</sup>Tomado de Castaneda, 2000, p. 74.

el aceptar que se ha dado cuenta, que aún con muchos años de experiencia, existen cosas o temas que no sabe o desconoce. Lo anterior se describe de forma más precisa en la siguiente expresión:

*“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, p. 50).*

En este medio universitario es donde se crean espacios “multidisciplinarios” que permiten a las personas conversar y que se alimentan de la diversidad cultural e intelectual de los estudiantes y maestros. Además, se promueve la diversidad o la integralidad de las personas a través del fomento de la formación individual y colectiva tanto en temas técnicos o administrativos, como en arte, filosofía, literatura y música. Este tipo de formación alimenta la “sabiduría práctica” o frónesis, para lograr que siempre se considere tomar decisiones razonables y prudentes guiadas por la moral, los valores y enfocadas hacia el bien común. Lo anterior es la manifestación de la **fluctuación o caos creativo**: la cultura promueve las relaciones con el entorno y las rupturas de hábitos y conocimientos establecidos. Desde el inicio de este proceso de gestión de conocimiento, se debe manifestar una alta tendencia a romper con esquemas y a estar prestos al cambio. Esto se complementa con **la variedad de requisitos** ya que se es consciente de que la observación de las diferentes realidades que suceden alrededor produce conocimiento; se resume en el poder caminar, observar y aprender de la diversidad de situaciones y personas. De lo que se es hoy, de lo que se fue en el pasado y de lo que fueron otros.

Una condición considerada clave en este proceso es la **autonomía**, lo que propicia la auto-motivación, la responsabilidad por cada una de las actividades que se desempeña y el auto-control. Sin embargo, en algún punto del proceso, también aparece **el agotamiento** debido a la gran inversión de tiempo y energía que se requiere. Entonces se alcanzan momentos en los cuales lo que se quiere es **“parar”**; algo similar al enemigo que menciona Castaneda como **la vejez**, aún sin estar viejo, solo se quiere descansar. Acá es donde **el poder**, poder sobre sí mismo, no debe verse como un enemigo, sino como una herramienta a la cual

echar mano para vencer ese cansancio y continuar hasta el final: **culminar el trabajo de grado o la tesis.**

**La redundancia** se manifiesta en la cantidad de información nueva que puede obnubilar. Lenguajes y temas diferentes hacen que se presente un “caos” a nivel de conceptos. ¿Por dónde se empieza? ¿Qué sirve de esta información? ¿Qué estilo de escritura tan rara y difícil! Ese **poder** que se traía basado en los años de experiencia, desaparece.

Dentro de un entorno donde se propician las condiciones planteadas en los párrafos anteriores, y teniendo en cuenta que el conocimiento parte de un individuo y se va transfiriendo hacia y desde grupos de personas, el proceso se realiza de forma cíclica como se plantea en la Figura 4-1.

**Figura 4-1. La experiencia del proceso de gestión de conocimiento.**



## A. Anexo: Mudança / Autora: Clarice Lispector

<b>CAMBIO</b>	<b>MUDANÇA</b>
<p><i>Siéntese en otra silla, en otro lado de la mesa. Más tarde, cambie de mesa.</i></p> <p><i>Cuando salga, procure andar por el otro lado de la calle. Después, cambie el camino, ande por otras calles, calmadamente, observando con atención los lugares por donde usted pasa.</i></p> <p><i>Tome otro bus.</i></p> <p><i>Cambie por un tiempo el estilo de su ropa. Regale sus zapatos viejos. Procure andar descalzo algunos días. Dédique una tarde entera a pasear por la playa, o por el parque, a escuchar el canto de los pájaritos.</i></p> <p><i>Vea el mundo desde otras perspectivas.</i></p> <p><i>Abra o cierre las gavetas o las puertas con la mano izquierda.</i></p> <p><i>Duerma en el otro lado de la cama... Después, procure dormir en otras camas. Vea otros programas de TV, compre otros periódicos... lea otros libros.</i></p> <p><i>Viva otros romances.</i></p> <p><i>No haga del hábito un estilo de vida. Ame la novedad. Duerma hasta más tarde. Acuéstese más temprano.</i></p> <p><i>Aprenda una palabra nueva de otro lenguaje cada día.</i></p> <p><i>Corrija la postura.</i></p> <p><i>Coma un poco menos, escoja comidas diferentes, nuevas especias, nuevos colores, nuevos placeres.</i></p> <p><i>Pruebe algo nuevo todos los días. Un nuevo lado, un nuevo método, un nuevo sabor, una nueva forma, un nuevo placer, un nuevo amor.</i></p> <p><i>Una nueva vida. Trate. Busque nuevos amigos. Trate nuevos amores. Establezca nuevas relaciones.</i></p>	<p>Sente-se em outra cadeira, no outro lado da mesa. Mais tarde, mude de mesa.</p> <p>Quando sair, procure andar pelo outro lado da rua. Depois, mude de caminho, ande por outras ruas, calmamente, observando com atenção os lugares por onde você passa.</p> <p>Tome outros ônibus.</p> <p>Mude por uns tempos o estilo das roupas. Dê os seus sapatos velhos. Procure andar descalço alguns dias. Tire uma tarde inteira para passear livremente na praia, ou no parque, e ouvir o canto dos passarinhos.</p> <p>Veja o mundo de outras perspectivas.</p> <p>Abra e feche as gavetas e portas com a mão esquerda. Durma no outro lado da cama... Depois, procure dormir em outras camas. Assista a outros programas de tv, compre outros jornais... leia outros livros.</p> <p>Viva outros romances.</p> <p>Não faça do hábito um estilo de vida. Ame a novidade. Durma mais tarde.</p> <p>Durma mais cedo.</p> <p>Aprenda uma palavra nova por dia numa outra língua.</p> <p>Corrija a postura.</p> <p>Coma um pouco menos, escolha comidas diferentes, novos temperos, novas cores, novas delícias.</p> <p>Tente o novo todo dia. O novo lado, o novo método, o novo sabor, o novo jeito, o novo prazer, o novo amor.</p> <p>A nova vida. Tente. Busque novos amigos. Tente novos amores. Faça novas relações.</p> <p>Almoce em outros locais, vá a outros</p>

<p><i>Almuerce en otros sitios, vaya a otros restaurantes, tome otro tipo de bebida, compre pan en otra panadería.</i></p> <p><i>Almuerce más temprano, cene más tarde o viceversa.</i></p> <p><i>Escoja un mercado diferente... otra marca de jabón, otra crema dental... Tome un baño en nuevos horarios.</i></p> <p><i>Use esferos de otros colores. Pasee en otros lugares.</i></p> <p><i>Ame mucho, cada vez más, de modos diferentes.</i></p> <p><i>Cambie de bolso, de cartera, cambie su coche, sus gafas, escriba otras poesías.</i></p> <p><i>Juegue con los relojes viejos, quiebre delicadamente esos horribles despertadores.</i></p> <p><i>Abra una cuenta en otro banco. Vaya a cinemas diferentes, a otros peluqueros, a otros teatros, visite nuevos museos.</i></p> <p><i>Cambie.</i></p> <p><i>Recuerde que la vida es una sola. Piense seriamente en encontrar un nuevo empleo, una nueva ocupación, un trabajo más light, más placentero, más digno, más humano.</i></p> <p><i>Si usted no encuentra razones para ser libre, invénteselas.</i></p> <p><i>Sea creativo.</i></p> <p><i>Y aproveche para hacer un viaje agradable, largo, si es posible, sin destino. Experimente cosas nuevas. Intente nuevamente. Cambie de nuevo. Experimente otra vez.</i></p> <p><i>Usted ciertamente conocerá cosas mejores y cosas peores de las que ya conoce, más no es eso lo que importa.</i></p> <p><i>Lo más importante es el cambio, el movimiento, el dinamismo, la energía. ¡Solo lo que está muerto no cambia!</i></p> <p><i>Repito por pura alegría de vivir: la salvación la da el riesgo, sin el cual la vida no vale la pena!</i></p>	<p>restaurantes, tome outro tipo de bebida, compre pão em outra padaria.</p> <p>Almoce mais cedo, jante mais tarde ou vice-versa.</p> <p>Escolha outro mercado... outra marca de sabonete, outro creme dental... Tome banho em novos horários.</p> <p>Use canetas de outras cores. Vá passear em outros lugares.</p> <p>Ame muito, cada vez mais, de modos diferentes.</p> <p>Troque de bolsa, de carteira, de malas, troque de carro, compre novos óculos, escreva outras poesias.</p> <p>Jogue os velhos relógios, quebre delicadamente esses horrorosos despertadores.</p> <p>Abra conta em outro banco. Vá a outros cinemas, outros cabeleireiros, outros teatros, visite novos museus.</p> <p>Mude.</p> <p>Lembre-se de que a vida é uma só. E pense seriamente em arrumar um outro emprego, uma nova ocupação, um trabalho mais light, mais prazeroso, mais digno, mais humano.</p> <p>Se você não encontrar razões para ser livre, invente-as. Seja criativo.</p> <p>E aproveite para fazer uma viagem despreocupada, longa, se possível sem destino. Experimente coisas novas.</p> <p>Troque novamente. Mude, de novo. Experimente outra vez.</p> <p>Você certamente conhecerá coisas melhores e coisas piores do que as já conhecidas, mas não é isso o que importa.</p> <p>O mais importante é a mudança, o movimento, o dinamismo, a energia. Só o que está morto não muda !</p> <p>Repito por pura alegria de viver: a salvação é pelo risco, sem o qual a vida não vale a pena!</p>
--	--

Fuente: Clarice Lispector, tomado de: <http://claricelispectorclarice.blogspot.com/>

## B. Anexo: Cuatro formas de conversión de conocimiento

	<b>¿CÓMO SE LOGRA?</b>
<b>Socialización: De tácito a tácito</b>	<p>1) Compartiendo experiencias y habilidades técnicas (“lluvia de ideas”) entre funcionarios de la organización o funcionarios y clientes. 2) Se puede adquirir directamente de los otros sin usar el lenguaje verbal; los aprendices aprenden de sus maestros a través de la observación, la imitación y la práctica. 3) Se recomienda el uso de la crítica constructiva.</p> <p><b>PALABRA CLAVE:</b> <i>Experiencia</i></p> <p><b>USOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el desarrollo de nuevos productos y servicios.</li> <li>• En la generación de estrategias corporativas o sistemas administrativos.</li> <li>• Para la creación de ideas orientadas a la mejora continua.</li> </ul>
<b>Exteriorización: De tácito a explícito</b>	<p>1) El conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. 2) A través de la escritura y el diálogo. 3) Expresando lo inexpresable, usando lenguaje figurativo y simbolismo. 4) Diseminando el conocimiento, compartiendo el conocimiento individual con otros. 5) Combinando los métodos de razonamiento: inducción y deducción. 6) El nuevo conocimiento nace entre la bruma de la ambigüedad y la redundancia.</p> <p><b>PALABRA CLAVE:</b> <i>Metáfora</i></p> <p><b>USOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve la reflexión e interacción entre individuos.</li> <li>• Los conceptos explícitos pueden traducirse en modelos.</li> </ul>
<b>Combinación: De explícito a explícito</b>	<p>1) Es a través del proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. 2) Intercambiando y combinando conocimiento por medio de documentos, reuniones, conversaciones telefónicas o correos electrónicos. 3) Reconfigurando la información existente lo cual se hace clasificando, combinando y categorizando el conocimiento explícito utilizando bases de datos, puede producir nuevo conocimiento.</p> <p><b>PALABRA CLAVE:</b> <i>Sistematización</i></p> <p><b>USOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de nuevos conceptos por medio de la distribución de redes de información y conocimiento codificados.</li> </ul>
<b>Interiorización: De explícito a tácito</b>	<p>1) El conocimiento debe verbalizarse o diagramarse en documentos, manuales o contando historias. 2) La documentación es el medio por el cual los individuos interiorizan lo que han experimentado y, por tanto, se enriquece su conocimiento tácito.</p> <p><b>PALABRA CLAVE:</b> <i>Aprender haciendo</i></p> <p><b>USOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los documentos o manuales facilitan la transferencia de conocimiento explícito a otros, permitiéndoles que experimenten de forma indirecta esas vivencias.</li> <li>• Leer o escuchar historias del pasado ejerce una influencia sobre otros miembros de la organización, quienes a través del realismo y la esencia de la misma, pueden convertir esta experiencia en un modelo mental tácito.</li> </ul>

Fuente: Autor a partir de Nonaka & Takeuchi, 1995

## C. Anexo. Textos alusivos a la cultura de los países.

**Gabriel Restrepo...**

*“Si menciono el tema de ponerse en los zapatos de otro de modos tan distintos, es también para subrayar con una metáfora una reflexión en torno a la sociedad colombiana: su ser impar, su existencia nona, su ser constituido por fragmentos, sus patasolas, sus lloronas, se diría las alpargatas rotas, las derivas en tantas cotizas, de tantos pies descalzos, los trasiegos de tantos fantasmas, sus divorcios con tantos carramplones<sup>36</sup>, sus aporías<sup>37</sup> en pies de juanetes, sus interdicciones y contradicciones, sus aporías, sus irresoluciones, las luchas infinitas, los callos de tanto pisar, el dolor de tanto andar en vano, el horror de salir con los pies en polvorosa, su humus hollado por tanta parada de fuerzas contrarias” (Restrepo, 2007)<sup>38</sup>.*

### **CARTA DEL INDIO SEATTLE AL PRESIDENTE DE ESTADOS UNIDOS**

*“El gran jefe de Washington envió palabra de que desea comprar nuestra tierra. El gran jefe también nos envió palabras de amistad y buenos deseos. Esto es muy amable de su parte, desde que nosotros sabemos que tiene necesidad de un poco de nuestra amistad en reciprocidad. □ Pero nosotros consideramos su oferta; sabemos que de no hacerlo así el hombre blanco puede venir con pistolas a quitarnos nuestra tierra. □ El gran jefe Seattle dice: “El gran jefe de Washington puede contar con nosotros sinceramente, como nuestros hermanos blancos pueden contar el regreso de las estaciones. Mis palabras son como las estrellas - no se pueden detener”. □ ¿Cómo intentar comprar o vender el cielo, el calor de la tierra? La idea nos resulta extraña. Ya que nosotros no poseemos la frescura del aire o el destello del agua. ¿Cómo pueden comprarnos esto? Lo decidiremos a tiempo. □ Cada pedazo de esta tierra es sagrado para mi gente. Cada aguja brillante de pino, cada ribera arenosa, cada niebla en las maderas oscuras, cada claridad y zumbido del insecto es santo en la memoria y vivencias de mi gente. □ Sabemos que el hombre blanco no entiende nuestras razones. Una porción de nuestra tierra es lo mismo para él,*

---

<sup>36</sup> Carramplón es un clavo de cabeza grande.

<sup>37</sup> Aporía es sinónimo de paradoja.

<sup>38</sup> **Gabriel Restrepo**. Bogotá (1946). Profesor de la Universidad Nacional. Sociólogo y escritor, Coordinador del IX Congreso Nacional de Sociología y Coordinador de las mesas 3 y 4: Cultura, Sociedad, Letras, Artes y Espectáculos. Profesor de cátedra de la maestría de Antropología de la Universidad de los Andes. El profesor e investigador ha publicado 20 libros y más de 100 ensayos en publicaciones especializadas”. En: <http://www.observacionesfilosoficas.net/babelhostilidad.html>



que la siguiente; para él, que es un extraño que viene en la noche y nos arrebató la tierra donde quiera que la necesite. La tierra no es su hermana sino su enemiga y cuando la ha conquistado se retira de allí. Deja atrás la sepultura de su padre, no le importa. □ Plagia la tierra para su hijo, no le importa. Olvida tanto la sepultura de su padre como el lugar en que nació su hijo. Su apetito devorará la Tierra y dejará detrás sólo un desierto. La sola vista de sus ciudades, llena de pánico a los ojos del piel roja. Pero quizá esto es porque el piel roja es un "salvaje y no entiende... □ No existe un lugar pacífico en las ciudades del hombre blanco. Ningún lugar para oír las hojas de la primavera o el susurro del vuelo de los insectos. Pero quizá porque yo soy un salvaje no logro comprenderlo, el repiquetear parece que insulta los oídos ¿Y qué vivir, si el hombre no puede oír el adorable lamento del chotacabras o el argumento de las ranas alrededor de una charca en la noche? □ El Indio prefiere el agradable sonido del viento lanzado sobre la cara del estanque, olfatear el viento limpio por un mediodía de lluvia o esencia del pino. El aire es algo muy preciado para el piel roja. El hombre blanco parece no notar el aliento del aire. Como un agonizante de muchos días, está aterido para olfatear. □ Si decidiera aceptar lo haría con una condición. El hombre blanco debe tratar a las bestias de esta tierra como a sus propios hermanos. Yo soy un salvaje y no entiendo ninguna otra forma. He visto millares de búfalos muertos por el hombre blanco, para que pudiera pasar un tren. □ Yo soy un salvaje, y no entiendo como el humo del caballo de hierro puede ser más importante que el búfalo, el que nosotros matábamos solamente para poder sobrevivir ¿Qué es el hombre sin las bestias? Si todas las bestias fuéranse el hombre moriría de una gran depresión de espíritu. Cualquiera cosa que le pase a los animales le pasará también al hombre. Todos los seres están relacionados. Cualquiera cosa que acontezca a la tierra acontecerá también a sus hijos. □ Nuestros hijos han visto a sus padres humillarse por la defensa. Nuestros guerreros han sentido vergüenza, y han cambiado sus días a la ociosidad, y contaminan sus cuerpos con dulce comida y bebida. Importa poco donde pasaremos el resto de nuestros días - no somos demasiados. □ Unas pocas horas, unos pocos inviernos y ninguno de los niños de las grandes tribus, que alguna vez vivieron sobre la Tierra, saldrán para lamentarse de las tumbas de una gente que tuvo el poder y la esperanza. □ Sabemos una cosa que el hombre blanco puede alguna vez descubrir. Nuestro Dios es su mismo Dios. Ustedes piensan ahora que lo poseen, como desean poseer nuestra tierra. Pero no puede ser. Él es el Dios del hombre y su compasión es indistinta para el blanco y para el rojo. La Tierra es algo muy preciado para Él, y el detrimento de la Tierra, es una pila de desprecios para el Creador. A los blancos les puede pasar también, quizá pronto, lo que a nuestras tribus. Continúen contaminando su cama y se sofocarán una noche en su propio desierto. □ Cuando los búfalos sean exterminados, los caballos salvajes amansados, la esquina secreta de la floresta pisada con la esencia de muchos hombres y la vista rosada de las colinas sazonada de la charla de las esposas ¿dónde estará la maleza? se habrá ido ¿Dónde estará el águila? se habrá ido. Decir adiós al volar... al cazar... la esencia de la vida empieza a extinguirse... □ Nosotros entenderíamos si supiéramos lo que el hombre blanco sueña ¿qué espera describir a sus hijos en las largas noches de invierno? ¿qué visiones arden dentro de sus pensamientos? ¿qué desean para el mañana?... Pero nosotros somos salvajes. Los sueños del hombre blanco están ocultos para nosotros, y por ello

*caminares por nuestros propios caminos. Si llegamos a un acuerdo será para asegurar su conservación como lo han prometido. □Allí quizá podamos vivir nuestros pocos días como deseamos. Cuando el último piel roja se desvanezca de la tierra y su memoria sea solamente una sombra de una nube atravesando la pradera, estas riberas y praderas estarán aun retenidas por los espíritus de mi gente, por el amor a esta tierra como los recién nacidos aman el sonido del corazón de sus padres. □Si les vendemos nuestra tierra, ámenla como nosotros la hemos amado. Preocúpense de ella, como nosotros nos hemos preocupado. Mantengan la tierra como ahora la adquieren, con toda su fuerza, con todo su poder y con todo su corazón. Presérvenla para sus hijos, y ámenla como Dios nos ama a todos nosotros. Una cosa sabemos; su Dios es nuestro Dios. La tierra es preciosa para EL. Ni el hombre blanco está exento de su destino”<sup>39</sup>.*

---

<sup>39</sup>Tomado de <http://www.ub.edu/hvirt/dossier/seattle.htm>

## **D. Anexo. Nombren canciller a Dania / por: Daniel Samper Ospina /sábado 12 de mayo del 2012<sup>40</sup>**

*“Quiero decir que estoy del lado de Dania Londoño<sup>41</sup>; que después de oírla en La W sentí que esa mujer valía mucho, literalmente; que, sin querer demeritar a Christopher, ni mucho menos, por primera vez creo que existe una razón para defender la soberanía sobre San Andrés. Y por eso hago esta columna: para reivindicar a Dania. Y para exigirle al presidente Santos que la nombre canciller de la República.*

*Y lo hago porque Dania, queridos amigos, sería la única ministra que no se dejaría mamar gallo de los gringos: o quizás sí, pero nunca en la forma en que suelen permitirlo nuestros cancilleres. Hablamos de una mujer que, a diferencia de Hernando José Gómez y quienes negociaron el TLC, no se dejó estafar por los funcionarios de Washington; de una dama con suficiente experiencia en el servicio público para aspirar, incluso, a un cargo de erección popular. Yo voto por ella: a pesar de su trabajo, Dania se deja manosear menos que Juan Lozano; no cambia tanto de posición como Roy Barreras; maneja lo que sucede a sus espaldas mejor que mi tío Ernesto; echa menos paja que el ministro de Hacienda. Y, a pesar de que va a Dubái como quien baja a Girardot, viaja menos que Santos, que esta vez visitó Asia. Hizo bien. Bogotá está insoportable. Y además fue una gira provechosa: en Singapur, por ejemplo, bautizaron una orquídea con su nombre, lo cual fue muy bonito: debe retener bastante líquido ella también. Y la delegación aprovechó que ya estaba en Asia para pasar a la China. No podía ser de otra manera, teniendo el presidente los ojos tan achinados como los tiene. En la numerosa comitiva viajó el ministro Cárdenas, a quien empelotaban y vestían con una sábana de pañal para que hiciera las veces de Buda, cosa que fue del agrado de las autoridades orientales, con cuyo pueblo nos hermanan varias cosas: Marlon Becerra, para no ir muy lejos, parece chino. Mírenlo bien. Y el mismo Uribe era un producto made in China: era un Uribe chiviado.*

*Faltó que Dania integrara la comitiva para estimular la importación de las bolas chinas, pero, en lugar de eso, la pobre tuvo que soportar a unas escandalizadas damas cartageneras que afirmaron, ofendidas, que "no es necesario ser prostituta para sostener a tu hijo". A menos, agregó yo, que quieras que tu hijo se dedique a la política. □□*

---

<sup>40</sup>Tomado de la Columna de Opinión Revista Semana. <http://www.semana.com/opinion/nombren-canciller-dania/177050-3.aspx>

<sup>41</sup>Prostituta colombiana que durante la Cumbre de las Américas celebrada en Cartagena de Indias en el 2012, salió con Agentes del Servicio Secreto de USA antes de que llegara el Presidente de dicho país, generando un escándalo que llegó hasta el Senado del país del norte.

*El hecho es que la juzgan por metalizada, como si hoy en día todo no fuera plata. Según la canciller, la Cumbre de las Américas costó 35 millones de dólares, sin incluir los consumos sexuales del Servicio Secreto. Y con 35 millones habrían podido construir 300 colegios, fabricar 1.200 casas o comer dos personas donde los Rausch, con todo y postre.*

*Pero la inversión se justificó porque gracias a la Cumbre descubrimos a Dania, ejemplo y mártir. Dirán que nombrarla canciller puede ser vulgar, pero ¿qué no es un vulgar en este país? El diputado Rodrigo Mesa dijo, textualmente, que invertir en el Chocó es como perfumar un bollo. Y en un reciente debate sobre la droga el procurador Ordoñez acudía a la metáfora de que le estaban untando vaselina por detrás para legalizar la marihuana, en una descripción tan gráfica que era imposible no imaginárselo en esas. Qué procurador tan bárbaro, Dios bendito: en ese debate pidió aislar a los drogadictos, cosa que increíblemente ha comenzado a suceder: por hablar trabado, Navarro Wolff ya no trabaja en el Distrito, por ejemplo. Y a Wilder Medina ya nadie le hace pases porque todos saben lo que él hace con los pases. Aislar a los drogadictos es una medida fascista, pero si la van a implementar deberían empezar por el procurador, que es adicto a la religión. Y la religión, ya lo sabemos, es el opio del pueblo.*

*Por lo pronto, yo legalizaría la heroína, que para mí es Dania, y por eso imploro que ingrese al gabinete. Nadie como ella podría organizar la próxima Cumbre de las Américas. Maneja el inglés básico que se necesita para comunicarse con un burócrata norteamericano. Y si, como dice María Ángela Holguín, donde hay un hombre, hay prostitución, la presencia de Dania en los consejos de ministros evitaría que sus colegas femeninas se den por aludidas ante semejante frase. □□  
Nuestro brillo internacional siempre ha sido mediocre: ostentamos la tenencia del colombiano más chiquito del planeta, del huevo más grande del mundo. En cambio, Dania nos regaló un trozo de fama mundial que por primera vez tuvo trascendencia. Es la mujer que desnudó al Imperio: el chiquito más grande del planeta, el mejor huevo del mundo; la nueva Policarpa. No nombrarla ministra sería como perfumar a Rodrigo Mesa. Dania sería la primera canciller que no se entregaría a los gringos: al menos no gratis; la primera canciller que no se arrodillaría ante los gringos: al menos no de día. Haría voluptuosas las aburridas curvas del cuerpo diplomático. Y, a diferencia de María Ángela Holguín, defendería con optimismo la soberanía sobre San Andrés: la isla de Roncador se llamaría así en honor al escolta que la contrató; y los tribunales internacionales fallarían a nuestro favor cuando haga fotos para una revista y muestre todo el archipiélago”.*

## Bibliografía

- Aktouf, O. (2009). *La administración: entre tradición y renovación* (4ª ed.). Cali: Ediciones Universidad del Valle.
- Alifano, R. (2007). *La poesía, la metáfora y otros temas. Diálogo con Jorge Luis Borges*. Buenos Aires: Alloni / Proa Editores.
- Arendt, H. (2003). *La condición humana*. Barcelona: Paidós.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Bateson, G., & Bateson, M. C. (1989). *El temor de los ángeles* (1 ed.). Barcelona: Editorial Gedisa.
- Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica Competitiva y Modelos de Negocio. *Universia Business Review*(004 Cuarto trimestre), 8-17.
- Castaneda, C. (2000). *Las Enseñanzas de Don Juan* (2ª ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Chamizo, P. J. (1998). *Metáfora y Conocimiento*. Málaga: Universidad de Málaga.
- De Sousa Santos, B. (2009). *Una Epistemología del Sur* (1 ed.). México: Siglo XXI.
- Deleuze, G. (2002). *Empirismo y Subjetividad* (4 ed.). Barcelona: Gedisa Editorial.
- Deleuze, G. (2006). *La literatura y la vida*. Argentina: Alción Editora.
- Esquivel, L. (2006). *Malinche* (1ª ed.). Bogotá: Santillana Ediciones Generales.
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (2005). *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio* (1 ed.). Buenos Aires: Paidós.
- Feder, E. (1990). *Metaphor: Its Cognitive Force and Linguistic Structure*. NY: Oxford Scholarship Online.
- Flory, M., & Iglesias, O. (2010). Once upon a time: The role of rhetoric and narratives in management research and practice. *Journal of Organizational Change Management*, 23(2), 113-119.

- Foucault, M. (1981). *Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones* (1 ed.). Madrid: Alianza Editorial S.A.
- García, J. J. (1988). *El ocaso de Jose Marco - ¡Demoledora crítica a los monopolios y sus dueños!* (1 ed.). Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- Garrido D., A. (1997). Teorías de la ficción literaria: Los paradigmas. In A. L. S.L. (Ed.), *Teorías de la ficción literaria* (1 ed., pp. 11-40). Madrid: Arco Libros S.L.
- Guerrero, M. T. (1993). *Colombia a través del ojo del artista / Tejido y sentido - Una metáfora de la vida*. Paper presented at the IX Congreso Colombiano, Bogotá. <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/todaslasartes/mariate/tejido.htm>
- Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., M. d. P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Linde, C. (2001). Narrative and social tacit knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(2), 160-171.
- Luhmann, N. (2005). *Organización y Decisión. Autopoiesis, Acción y Entendimiento Comunicativo*. Barcelona: Anthropos.
- Martínez F., C. E. (2007). *Administración de organizaciones. Competitividad y complejidad en el contexto de la globalización* (4 ed.). Bogotá, D.C.: Universidad Nacional de Colombia.
- Maturana, H. (2008). La belleza de pensar con Cristian Warnken. *La belleza de pensar* Retrieved 29-10-11, 2011, from <http://www.youtube.com/watch?v=84tqAb4DzeM&feature=related>
- Maturana, H., & Varela, F. (2007). *El árbol del conocimiento* (19ª ed.). Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper Collins Publishers.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (1999). *El proceso estratégico* (1ª ed.). Madrid: Prentice Hall.
- 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.
- Montoya R, L. A., & Montoya R, I. A. (2003). Las Organizaciones y su Método de Entendimiento. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*, Jul-Dic (22), 63-72.
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.

- Morin, E. (2007). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa Editorial.
- Nonaka, I. (2007). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*(Jul-Aug 2007), 162-171.
- Nonaka, I., & 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.
- Nonaka, I., & 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.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday & Company, INC.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*(Mar-Apr 1990), 73-93.
- Porter, M., & Van der Linde, C. (1995). Green and Competitive. *Harvard Business Review*(Sep-Oct ), 120-134.
- Quivy, R., & Van Campenhout, L. (2009). *Manual de Investigación en Ciencias Sociales*. México: Limusa.
- Restrepo, G. (2007). ¿Babel, hostilidad, hospitalidad? Jeffrey Alexander y la acción social como performance *Revista Observaciones Filosóficas*, 2 Semestre(5).
- Rivas, T. L. A. (2002). Nuevas formas de organización. *ESTUDIOS GERENCIALES / UNIVERSIDAD ICESI*, Ene-Mar (82), 13-45.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). La investigación cualitativa. In Gedisa (Ed.), *Estrategias de investigación cualitativa* (1ª ed., pp. 23-60). Barcelona: Gedisa.
- Volpi, J. (2011). *Leer la mente. El cerebro y el arte de la ficción*. Madrid: Alfaguara.
- Von Foerster, H. (1998). *Sistémica Elemental*: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2001). *Facilitar la creación del conocimiento* (1ª ed.). México: Oxford University Press.
- Von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2011). Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework. *Journal of Management Studies* (48: no. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00978.x).
- Wittgenstein, L. (2000). *Movimientos del Pensar*. Valencia: Siglo del Hombre.
- Zea, L. F. (2004). *La organización como tejido conversacional* (2 ed.). Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.