



## DIMENSIONES Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL: UNA MIRADA GLOBAL.

José Ever Castellanos Narciso

Enlace ORCID: ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3823-2950>

Andrea del Pilar Barrera Ortegón

Enlace ORCID: ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1286-2623>

Edward Yecid Torres Nova

Enlace ORCID: ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5312-8639>

Germán Fernando Medina Ricaurte

Enlace ORCID: ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0706-0332>

Fecha de Recepción: 11 de Abril de 2021

Fecha de Aprobación: 5 Octubre de 2021

### Resumen:

Este artículo tiene como objetivo principal analizar y describir conceptos y temáticas de distintas corrientes y pensadores que en sus épocas han marcado la diferencia por sus aportes al conocimiento organizacional. En primera instancia se da a conocer las manifestaciones del conocimiento aplicado a la cultura occidental de las épocas antigua, medieval y renacentista con el fin de analizar su evolución, implementación y transformación del conocimiento tácito y explícito. Posteriormente se detallan sus dimensiones epistemológica, ontológica, sistémica y estratégica. Finalmente se describen los resultados y propuestas al igual que las conclusiones del trabajo.

**Palabras clave:** historia del conocimiento, conocimiento organizacional, dimensiones del conocimiento.

Docente y líder nacional de investigación de la Escuela ECACEN de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. Doctor en Gestión, Universidad EAN - Colombia. Doctor en Ciencias Empresariales, Universidad de Nebrija - España. Investigador principal del grupo de investigación Fénix. Bogotá, Colombia. Calle 14 sur No. 14-23. [jose.castellanos@unad.edu.co](mailto:jose.castellanos@unad.edu.co)

Administradora de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia, Estudiante Doctorado en Administración de la Universidad de Celaya, Magister en Administración del Instituto Tecnológico de Monterrey, Especialista en Ingeniería de procesos y Gestión de la Calidad de la Universidad EAN y Docente Asociado de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Integrante del Grupo de Investigación FENIX. [andrea.barrera@unad.edu.co](mailto:andrea.barrera@unad.edu.co)

Magíster en Calidad, especialista en Gerencia en Salud Ocupacional, profesional en Administración de empresas y profesional en Administración de obras civiles de la UCMC. Aspirante a doctor en administración en la Universidad de Celaya en México. [Edward.torres@unad.edu.co](mailto:Edward.torres@unad.edu.co)

Economista, Magíster en Administración de Organizaciones, Especialista en Gestión Pública, Especialista en Pedagogía para el desarrollo del Aprendizaje Autónomo, Docente Asociado de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, integrante del grupo de investigación Fénix. [german.medina@unad.edu.co](mailto:german.medina@unad.edu.co)

## **DIMENSIONS AND HISTORICAL EVOLUTION OF ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE: A GLOBAL VIEW.**

### **Abstract:**

The main objective of this article is to analyze and describe concepts and themes of different currents and thinkers that in their times have made a difference for their contributions to organizational knowledge. In the first instance it is made known the manifestations of the knowledge applied to the western culture of the ancient, medieval and Renaissance periods in order to analyze its evolution, implementation and transformation of tacit and explicit knowledge. Subsequently, its epistemological, ontological, systemic and strategic dimensions are detailed. Finally, the results and proposals are described as well as the conclusions of the work.

**Keywords:** history of knowledge, organizational knowledge, dimensions of knowledge.

## **DIMENSÕES E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: UMA VISÃO GLOBAL.**

### **Resumo:**

O objetivo principal deste artigo é analisar e descrever conceitos e temas de diferentes correntes e pensadores que, em sua época, fizeram a diferença por suas contribuições para o conhecimento organizacional. Em primeira instância, são divulgadas as manifestações do conhecimento aplicado à cultura ocidental dos períodos antigo, medieval e renascentista, a fim de analisar sua evolução, implementação e transformação do conhecimento tácito e explícito. Posteriormente, são detalhadas suas dimensões epistemológica, ontológica, sistêmica e estratégica. Por fim, são descritos os resultados e propostas, bem como as conclusões do trabalho.

**Palavras-chave:** história do conhecimento, conhecimento organizacional, dimensões do conhecimento.

## 1. INTRODUCCIÓN:

Hoy en día la temática del conocimiento organizacional es tema obligado para todo líder empresarial porque se considera al mismo como una de las principales estrategias que utilizan las empresas para desarrollar la ventaja competitiva sostenible que a la postre le da el éxito en la industria donde se desarrolla. El objetivo del presente artículo es dar a conocer la temática de la evolución del conocimiento organizacional a lo largo del tiempo, así como sus dimensiones y aplicabilidad para que el empresario o cualquier lector analice la importancia que el tema adquiere dentro del ámbito empresarial.

En la primera parte se analiza la evolución del conocimiento a lo largo de las épocas antigua, media y renacentista tomando como referente los principales autores de la cultura occidental para entender la implementación de este conocimiento en las organizaciones de hoy en días representados en el conocimiento tácito y explícito. La segunda parte menciona la importancia que el tema adquiere para la empresa a partir de la implementación del conocimiento en las organizaciones visto desde el ámbito económico, referenciado desde finales del siglo XIX y hasta nuestra época, enfocándose en las ideas de Marshall al referirse al conocimiento como uno de los recursos más importantes para la producción económica y que por ende, debe implementarse al interior de la organización a través de la función del emprendedor. Estos postulados y los de otros autores contemporáneos sirven de base en este análisis para mostrar al lector las dimensiones epistemológica, ontológica, sistémica y estratégica para que sirvan de herramienta en la implementación del proceso de toma de decisiones del tema de conocimiento organizacional.

## 2. MARCO TEÓRICO

### a. ¿De dónde surge el conocimiento?

Para dar respuesta a la pregunta, se debe indagar en dos culturas que con sus infinitos aportes a lo largo del tiempo, son la base para lo que hoy en día se conoce como conocimiento organizacional. Estas culturas son

la occidental y la oriental y son objeto de estudio en este artículo.

### i. El conocimiento occidental

Según Valhondo (2003), el conocimiento occidental tomó importancia en la Grecia Clásica con Sócrates, Platón y Aristóteles. El autor señala que la corriente *idealista* cuyo principal exponente es Platón (429-347 A.C.) es aplicada a una doctrina donde predominan “las ideas, el mundo ideal y dialéctico de la lógica y el pensamiento sobre la realidad y la experiencia”. Influenciado por las ideas de su maestro Sócrates, para Platón, “el conocimiento debía ser certero e infalible y tener como objeto lo que es en verdad real, en contraste con lo que lo es solo en apariencia”. Para Sócrates y Platón, la *dialéctica* juega un papel fundamental en todo el proceso porque introduce a los hombres en la verdadera esencia de las cosas al utilizar el diálogo en las argumentaciones y contra argumentaciones de los interlocutores al desarrollar las ideas.

Al respecto señalan Nonaka y Takeuchi (1999 p. 24) que para Platón el mundo físico refleja una sombra de ese mundo perfecto de las “ideas” y que estas no pueden conocerse a través de la percepción sensorial sino a través de la razón pura.

El empirismo epistemológico es la corriente contrapuesta al idealismo. Fue desarrollada por Aristóteles (384-322 A.C.). Al contrario que el idealismo, el empirismo sostiene que la experiencia es en lo que se centra el conocimiento verdadero y que la percepción, también llamada *el doxa* y referenciada por Platón como conocimiento impreciso y engañoso, debe ser de donde parta toda la ciencia o conocimiento puro. Según Valhondo (2003), para Aristóteles, los sentidos juegan papel fundamental en el conocimiento al desarrollar el intelecto en forma de imágenes. Aristóteles distingue varios tipos de conocimiento que se plasman de la siguiente manera:

- **Experiencia (*empireia*).** Conocimiento de cosas concretas, materiales sin preguntarse el porqué de las cosas.
- **Ciencia (*episteme*).** Conocimiento de las causas y principios de las cosas al igual que la captación de la esencia del ser y de sus principios indemostrables.
- **Inteligencia (*nous*).** Conocimiento de los primeros principios indemostrables e imposibles de obtener a

través de la experiencia, también llamada sabiduría porque de ello solo se tiene intuición.

Los ideales de Aristóteles se enfocan en los siguientes postulados propuestos en Valhondo (2003):

- La mente al nacer es *tamquam tabula rasa* en la que nada hay escrito.
- No hay efecto sin causa y todo efecto debe ser proporcional a su causa; estos estudios son la base de la construcción de toda la ciencia antigua, moderna y contemporánea.
- Se opone a la dialéctica con el argumento de ser una forma no demostrativa de conocimiento (aparición de filosofía, pero no filosofía; dialéctica en disputa pero no ciencia; probabilidad pero no certidumbre e inducción pero no demostración).

### ***Evolución del Racionalismo y el Empirismo a lo largo de la Edad Media y Moderna.***

Como lo señala Valhondo (2003), la iglesia católica adquiere un importante protagonismo en el pensamiento occidental implementando las corrientes idealistas y empiristas tanto de Platón como de Aristóteles. Dentro de los autores más destacados se pueden citar a San Agustín (354-430) y Santo Tomás de Aquino (1225 – 1274), y posteriormente a Rene Descartes (1596 – 1650) y John Locke (1632 – 1704).

Para Rusell (1961, p. 356), San Agustín está enfocado dentro de la corriente racionalista porque sus ideales se basan en Platón argumentando que “el mundo perceptible es inferior al eterno”. Considera como el gran conocimiento verdadero aquel que se centra en las formas universales, manteniendo la posibilidad de conocer la verdad. Se sustenta en las matemáticas argumentando que lo que debe ser verdad para todo espíritu racional se debe basar en ideas, reglas y normas por lo cual se registra y lee lo sensible.

Por su parte, a Santo Tomás de Aquino (1225-1274) se le considera el padre de la Escolástica. Después de varios siglos y basado en el pensamiento de Aristóteles al apoyarse en el conocimiento racional y científico, da fuerza a la razón y la experiencia. Santo

Tomás de Aquino combina los métodos racionales y la fe en un sistema unificado de creencias.

### ***Renacimiento: Racionalismo y Empirismo.***

El Renacimiento se caracteriza por cambios trascendentales que afectan a todas las ciencias. La época medieval se enfoca en conceptos *teocéntricos*<sup>1</sup> mientras que el renacimiento se centra en ideales *antropocéntricos*<sup>2</sup>, enfocando al hombre en su propio destino por medio de su trabajo. La *Escolástica*<sup>3</sup> Medieval es incapaz de responder a todos los interrogantes sobre hechos fundamentales de la naturaleza, la vida social y espiritual del hombre y como consecuencia de ello surgen figuras como Francis Bacon (1561-1626), Rene Descartes (1596 – 1650) y John Locke (1632 – 1704) quienes proporcionan a principios del siglo XVII los fundamentos del pensamiento moderno volviendo a la filosofía del yo centrada en dos modalidades: (Valhondo, 2003).

- El sujeto como ser sensible representada en la corriente del empirismo
- El sujeto como ser racional enfocada en la corriente del racionalismo

El primer empirista fue Francis Bacon (1561-1626) quien rechazó el método escolástico proponiendo la *experiencia metódica* que se enfocaba solo en la razón, desarrollando el método inductivo opuesto al deductivo de Aristóteles. Hoy en día es conocida su frase “el conocimiento es poder”.

Los pasos de Bacon, según Valhondo (2003) se centran en:

- Observación de hechos para su verificación como producto de la experiencia
- Clasificación de los hechos
- Razonamiento pasando de lo particular a lo general

### ***Racionalismo***

Es la corriente que se antepone al empirismo, basándose en conceptos del idealismo. En él la vuelta

<sup>1</sup>Palabra derivada del Teocentrismo aplicada a una corriente del pensamiento donde describe que Dios es el centro del universo que lo rige todo, incluyendo las actividades humanas.

<sup>2</sup>Palabra que se deriva del Antropocentrismo que sitúa al ser humano como medida de todas las cosas.

<sup>3</sup>Descrita como una corriente teológico-filosófica dominante en la época medieval que se basó en la coordinación entre la fe del cristianismo y la razón y que siempre ponía de manifiesto en que la fe estaba por encima de la razón.

## Dimensiones y evolución histórica del conocimiento organizacional: una mirada global.

José Ever Castellanos Narciso – Andrea del Pilar Barrera Ortigón – Edward Yecid Torres Nova – Germán Fernando Medina Ricaurte.

al sujeto se toma como la vuelta a la razón desestimando la fuerza de la sensibilidad. El autor principal y padre del racionalismo es René Descartes (1596-1650), célebre por su frase “pienso, luego existo”. Critica radicalmente a la experiencia sensible y su postulado se basa en que “la percepción clara y distinta de los primeros principios del conocimiento se realiza de un modo puramente racional” (Nonaka y Takeuchi, 1999).

### **La Ilustración**

Su base se enfoca en el empirismo y el racionalismo que representa un movimiento cultural e intelectual que centrado en la razón pretende dominar el conjunto de problemas que afectan al ser humano. Esta filosofía se basa en: (Valhondo, 2003)

- La crítica para toda creencia o conocimiento sin excepción alguna
- El conocimiento se debe realizar basado en la crítica y debe incluir y organizar los instrumentos para la propia corrección
- Se deben utilizar de manera eficiente todos los campos del conocimiento con el fin de mejorar la vida individual y social del ser humano.

Su máximo exponente es Emmanuel Kant quien justifica parcialmente el empirismo y el racionalismo colocando ciertos límites a ambos pensamientos. También expone que “el conocimiento sensible y no sensible (espiritual) se condicionan mutuamente y constituyen nuestro conocimiento humano”.

### **b. Fundamentación epistemológica de conocimiento organizacional.**

Hoy en día el conocimiento organizacional juega un papel fundamental para toda entidad porque es su principal activo intangible generador de ventajas competitivas. Autores como Nonaka y Takeuchi (1999), Bueno (2005), Polanyi (1958), Popper (1962), Davenport y Prusak (1998), y Nonaka, Toyama y Kono, (2000), entre otros, con sus aportes e investigaciones han contribuido a enriquecer el tema y por lo tanto son objeto de estudio en esta sección. Según Bueno (2005), al referirse al conocimiento, se puede estar aludiendo a alguna de estas tres perspectivas:

Como el escalón básico que constituye la vida sensitiva, en la cual comienza propiamente la vida

psíquica, apareciendo el conocimiento sensorial o de carácter pre científico de las personas para comprender las regulaciones perceptivas y relaciones con los procesos de la inteligencia emocional.

Como la expresión de la conciencia de la propia existencia, explicando la visión y la misión de las personas haciendo énfasis en la organización de la cultura y de la historia, bases sociológicas para orientar la evolución del sistema social que configuran personas y grupos.

Como el entendimiento y razón que se encarna en las personas y que va generando el conocimiento científico, de carácter explícito, en ellas mismas el cual expresa la organización del pensamiento con el fin de comprender cómo gestionar el conocimiento en la organización.

Los anteriores enfoques referentes al conocimiento humano son claves para el desarrollo del conocimiento organizacional porque permiten identificar dos tipos de conocimientos básicos: el conocimiento pre científico o saber en general que integra las dos primeras perspectivas y el científico también denominado teórico que integra la tercera perspectiva apoyándose en observaciones, experimentos, abstracciones, inferencias, lógicas y elaboración y verificación de conceptos, abstracciones y teorías. (Bueno, 2005).

### **c. Enfoque basado en conocimiento en economía y organización.**

Siguiendo a Nonaka (1994) y Spender (1996), para hablar del enfoque basado en el conocimiento en economía, necesariamente hay que remitirse a los filósofos griegos y quienes les siguieron en orden cronológico tanto en la época medieval como en el renacimiento. Con ellos se gestó la base de la *gnosis* del conocimiento permitiendo su estructuración teórica a partir de la experiencia para dar lugar a lo que hoy en día se conoce como conocimiento científico.

El enfoque del conocimiento organizacional tiene sus raíces a finales del siglo XIX, cuando Marshall (1890) propone un nuevo postulado al rescatar el conocimiento como uno de los recursos más importantes para la producción económica implementándose al interior de la organización a través

de la función del emprendedor. Nonaka y Takeuchi (1995) afirman que el conocimiento aplicado a las teorías administrativa y organizacional se gesta bajo dos líneas o corrientes: *la científica*<sup>4</sup> la cual nace con Taylor y se aterriza en la estrategia organizacional y la *humanística*<sup>5</sup> que nace como respuesta a la corriente científica donde al empleado se le considera aquel “hombre económico o máquina” cuyo principal autor es Elton Mayo y que se aterriza en la cultura organizacional. El enfoque económico marshalliano basado en el conocimiento toma auge en los años treinta del siglo XX con los ideales de la «Teoría de la Firma» destacándose autores como: Barnard (1938), Simon (1947) y Selznick (1957).

#### d. Dimensiones del conocimiento organizacional.

Antes de referenciar las dimensiones del conocimiento organizativo enfocado en el contenido y alcance de esta disciplina, es fundamental reconocer la diferencia entre conocimiento humano y organizacional. Tal y como señala Polanyi (1966 y 1969), el conocimiento tácito que hace parte del conocimiento humano es el poseído o encarnado en las personas y que difícilmente se puede expresar con palabras, en cambio sí se expresa con la experiencia y la práctica. El conocimiento pasa a ser organizativo cuando el empleado transmite su conocimiento a la organización a partir de contratos formales e informales, el cual a su vez gracias al desarrollo y transferencia se convierte en tecnología que desarrolla la inteligencia artificial y la construcción de la memoria corporativa o base del conocimiento para la organización. A este proceso se le denomina Aprendizaje Organizacional, enfoque que hace suponer que la organización es un ente inteligente o un ser vivo (Quinn, 1992, y De Geus, 1997).

Nonaka y Takeuchi (1995) sostienen que en la generación del conocimiento se distinguen dos dimensiones: una epistemológica y otra ontológica. Según los mismos autores, la primera se refiere a la naturaleza del conocimiento y se categoriza en tácito y explícito. La dimensión ontológica se refiere a las

fuentes y la ubicación del conocimiento que pueden ser individuos, grupos, organizaciones y contexto. En este estudio se profundiza un poco más con el desarrollo de otras dos dimensiones: la sistémica y la estratégica, como se representan en la tabla 1.

**Tabla 1. Dimensiones conceptuales y categorías del conocimiento organizacional**

Dimensiones	Categorías - Explicación
Epistemológica	<b>Explícito:</b> objetivo formulado.
	<b>Tácito:</b> Técnico- experto: experimental. Cognitivo: subjetivo.
	<b>Individual:</b> poseído por la persona.
Ontológica	<b>Social:</b> poseído por los grupos y la organización.
	<b>Dato:</b> input
Sistémica	<b>Información:</b> “proceso”.
	<b>Conocimiento:</b> output.
	<b>Visión:</b> básicamente tácito cognitivo
Estratégica	<b>Recurso:</b> básicamente explícito
	<b>Capacidad:</b> básicamente tácito técnico – experto.

Fuente: Bueno y Salmador (2000).

#### i. Dimensión Epistemológica

Esta dimensión representa mayor interés debido a la integración con la génesis del conocimiento. El enfoque constructivista habla que en el conocimiento existen hoy en día dos clasificaciones que se conocen como tácito y explícito y que en el transcurso del tiempo, autores como Aristóteles (1945), Kant (1997, 2000) y Polanyi (1958, 1966) los han definido como *a priori* y *a posteriori* o, teórico o científico y práctico o creativo (productivo). Polanyi en su concepto de conocimiento expresa que la única manera de entender el significado de un concepto es estudiando su utilización convirtiéndose en una dificultad para transformar el conocimiento tácito en explícito, lo que significa que una parte mínima de este conocimiento es lo que se vuelve explícito de tal manera que el conocimiento tácito funciona como aquello

<sup>4</sup> Sus principales enfoques se basan en utilizar el método científico para incrementar la productividad de las organizaciones enfocados en la organización racional del trabajo y el estudio de tiempos y movimientos. Su postulado se centró en tomar las habilidades tácitas al igual que las experiencias de los trabajadores y convertirlas en conocimiento científico objetivo, aunque no se tomó los juicios de los trabajadores y sus experiencias como insumo de nuevo conocimiento.

<sup>5</sup> Surge como contraste de la teoría científica y recalca la importancia que poseen los factores humanos en la administración. Un grupo de

humanistas liderados por Mayo desarrollan unos experimentos científicos durante los años de 1920 a 1930 en el barrio Hawthorne de la ciudad de Chicago donde se concluye que factores sociales como la moral, el sentimiento de pertenencia hacia un determinado grupo de trabajo y las habilidades interpersonales para entender el comportamiento humano también son factores importantes para incrementar la productividad y que debe tenerse en cuenta.

## Dimensiones y evolución histórica del conocimiento organizacional: una mirada global.

José Ever Castellanos Narciso – Andrea del Pilar Barrera Ortigón – Edward Yecid Torres Nova – Germán Fernando Medina Ricaurte.

interiorizado en el ser humano que soporta la realización de los trabajos y por ende, varía en función de las situaciones. Polanyi, (1958).

Polanyi (1958 y 1966) percibe el conocimiento práctico como un conocimiento tácito que orienta a la acción. Para el mismo autor, el aprendizaje se logra al recoger fragmentos de conocimiento utilizando las percepciones sensoriales y la memoria y clasificándolos en categorías. Por esta circunstancia él percibe las características del conocimiento explícito como aquel que se sustenta en el pasado, fácil de articular, verbalizar, racional, lógico, secuencial, codificado y sistemático. Por su parte, Bueno (2002) percibe el conocimiento tácito como aquel difícil de articular y verbalizar que depende del contexto y de la práctica, analógico, subjetivo, y que está arraigado con la experiencia, las emociones y es del presente; por lo tanto, está profundamente sustentado en la acción, los procedimientos, las rutinas, los compromisos y los valores y emociones.

En la actualidad se pueden encontrar varios enfoques sobre lo que se describe como Conocimiento Organizacional. Nonaka y Takeuchi (1995) se centran en la creación del conocimiento al interior de las organizaciones concebida como una de las etapas del proceso de Gestión del Conocimiento denominada “generación de conocimiento”.

Ramos (2009) sostiene que Nonaka y Takeuchi, han realizado grandes aportes en su segunda etapa de trabajos sobre la Gestión del Conocimiento. El mismo autor comenta que la teoría sobre la espiral de creación de conocimiento organizacional indica que es necesario el conocimiento tácito de los miembros de la organización porque constituye la base de ésta. Siguiendo con los mismos pasos, “la organización debe movilizar y ampliar el conocimiento tácito acumulado por cada individuo, creando el conocimiento organizacional” (Ramos, 2009. P. 80).

Según Nonaka y Takeuchi, para que ocurran los procesos de movilización y ampliación de conocimientos se debe dar una interacción social entre el conocimiento tácito y el explícito que se conoce como transferencia o transformación de conocimiento y que esta conversión de conocimiento ocurre de cuatro maneras:

- **Socialización o de conocimiento tácito a tácito:** ocurre cuando una persona comparte su conocimiento tácito directamente con otra. Este conocimiento se puede adquirir mediante la observación, la imitación y la práctica, es lo que se conoce como asimilación del oficio. En esta etapa se aprende del experto y como el conocimiento no puede hacerse explícito, la empresa difícilmente lo aprovechará en su conjunto.
- **Externalización o de conocimiento tácito a explícito:** cuando el conocimiento tácito de un proceso o procedimiento se puede expresar formalmente, en este caso el conocimiento se convierte en explícito. Este conocimiento tácito se puede expresar en forma de metáforas, analogías, hipótesis o modelos. En este paso es donde se genera el conocimiento conceptual por lo cual se le considera la llave de generación del conocimiento.
- **Combinación o de explícito a explícito:** ocurre cuando se combinan varias partes separadas de conocimiento explícito para establecer un nuevo bloque de conocimiento. Se pueden dar a través de reuniones, conversaciones, redes de conocimiento o documentos varios.
- **Internalización o de conocimiento explícito a tácito:** ocurre cuando el conocimiento se extiende por toda la empresa y los empleados comienzan a interiorizarlos con fines de ampliar, extender y modificar su propio conocimiento tácito. Este conocimiento se expresa en forma de modelos mentales a través de la experiencia generando el conocimiento operacional.

Nonaka y Takeuchi (1999) también describen que para desarrollar una nueva espiral de creación de conocimiento se debe socializar todo el conocimiento tácito con los individuos de la organización generando nuevo conocimiento dentro de la empresa. El proceso de conversión del conocimiento descrito anteriormente se debe interconectar entre sí en una espiral denominada creación de conocimiento organizacional desarrollando una nueva espiral y así sucesivamente. El proceso se puede apreciar en la Ilustración 1.

***Ilustración 1. La Espiral de creación de conocimiento.***



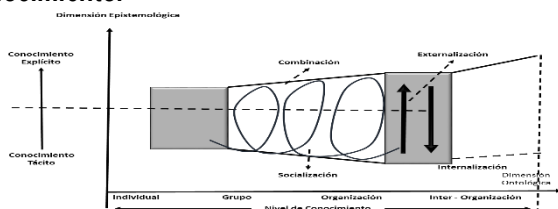
Fuente: Ramos (2009). Adaptado de Nonaka y Takeuchi (1999).

### ii. Dimensión Ontológica.

Para Riesco (2006), esta dimensión del conocimiento hace referencia al ser o sujeto del conocimiento, y se divide en individual y social. El conocimiento individual está representado en las personas, únicos entes capaces de generar conocimiento al apoyarse en sus experiencias, valores, información contextual y una visión especializada para desarrollar nuevos aportes a las actividades. El conocimiento social o colectivo se refleja en los grupos, las organizaciones y el contexto como se expresa en la Ilustración 2. Este conocimiento por lo general se expresa dentro de una organización como comunidad social (Barnard, 1938 y Simon, 1947) que transforma el conocimiento en productos rentables valiéndose del talento humano para transformar el conocimiento representado en documentos, archivos, depósitos, rutinas, prácticas, procesos y normas.

Vale la pena mencionar que con la implementación de nuevas tecnologías aplicadas a la recopilación, archivo y transferencia del conocimiento, ya no se cataloga a las personas como los únicos entes capaces de generar conocimiento dentro de la organización porque la tecnología desarrolla software cada vez más capaces para crear esta tarea como se vislumbra en los estudios científicos de autores como: Von Krogh *et al.* 1994, Spender (1996), Von Krogh y Ross (1995), Cook y Brown (1999), entre otros.

**Ilustración 2. Dos dimensiones de la creación del conocimiento.**



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995: 57).

### iii. Dimensión Sistémica.

El enfoque sistémico mira la organización como un sistema donde se puede observar la relación input-proceso-output de la siguiente manera: el input equivale a los datos, el proceso es la información y el conocimiento es el output. En esta dimensión hay que tener presente el contexto en que actúa el conocimiento representado en el individuo, la organización o el grupo para saber si el conocimiento es interno o externo. (Bueno, 1974, 1998, 2005, Cook y Brown, 1999).

Teniendo presente la anterior apreciación se puede decir que el sujeto toma dos posiciones: una es abierto para los datos, y entre mayor sea el número, la calidad, e importancia de los mismos, le será mucho mejor para el agente convertirlos en información y por ende en conocimiento. Para que se logre este objetivo, debe existir un proceso de aprendizaje o de «memorización» e «interiorización» de la información. La segunda posición que toma es cerrada al conocimiento, porque “para que éste tenga lugar es necesario el proceso de interpretación, debido tanto al de aprendizaje como a la incidencia de su modelo mental y de determinadas pautas espacio-temporales propias de su conducta inteligente”. La información se transforma en conocimiento del sujeto cuando se internaliza o se incorpora a su mente a través de los correspondientes procesos de aprendizaje. (Bueno, 2005, P. 19).

En ese orden de ideas se puede definir dato, información y conocimiento de la siguiente manera:

**Dato:** conjunto discreto de elementos de conocimiento, es decir, de hechos y registros objetivos sobre cosas, sucesos y transacciones. Estos datos son tratados técnicamente con los denominados procesos de datos, característicos de la informática. (Bueno, 2005).

**Información:** conjunto de datos estructurados con significado para el sujeto de conocimiento y para un momento concreto, siempre que cumpla con los principios de estar contextualizada, categorizada, calculada corregida y condensada» (Bueno, 1998).



## Dimensiones y evolución histórica del conocimiento organizacional: una mirada global.

José Ever Castellanos Narciso – Andrea del Pilar Barrera Ortigón – Edward Yecid Torres Nova – Germán Fernando Medina Ricaurte.

**Conocimiento:** «conjunto de experiencias, valores, información en contexto, percepciones e ideas que crean determinada estructura mental en el sujeto para evaluar e incorporar nuevas ideas, saber y experiencias, con el fin de poder comparar, sacar consecuencias, relacionar y conversar» (Bueno, 1998, y Davenport y Prusak, 1998).

### iv. Dimensión Estratégica.

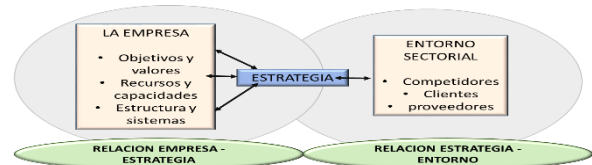
Esta dimensión está enfocada en la **teoría de los recursos y capacidades** que en la actualidad se basa en los procesos de Gestión Estratégica.

Los recursos y capacidades desempeñan un papel fundamental en la búsqueda de beneficios empresariales. Grant (2006) sostiene que los recursos son la base para la rentabilidad empresarial y que la tasa de ganancia que debe estar por encima de su costo de capital depende de dos factores: del atractivo de la industria en la que se encuentra y el establecimiento de las ventajas competitivas por encima de sus rivales. Para Grant, la Gestión Estratégica juega un papel fundamental porque se encarga de la búsqueda de los entornos favorables dentro de la industria en que se mueve la organización al igual que la localización atractiva de segmentos.

Según Grant (2006), la estrategia empresarial se sustenta en la búsqueda de oportunidades, lo que implica desarrollar una etapa diagnóstica a nivel interno y externo con el fin de detectar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas al igual que el desarrollo de los procesos de formulación, implementación y control de la estrategia. Lo anterior con el fin de alcanzar los objetivos de la organización y generar ventajas competitivas que le aseguren la supervivencia y prosperidad dentro de la industria.

Si se estudia el modelo expresado por Grant (2006), la organización interconecta unos elementos con su entorno industrial competitivo. Estos elementos deben estar debidamente sistematizados y alineados con la estrategia organizacional y a su vez deben tener presente los cambios en el medio ambiente para realizar los ajustes estratégicos que demanda el mismo. Los elementos están definidos como: los recursos, capacidades y rutinas, la estructura organizacional, la cultura, los objetivos, los valores, entre otros. El modelo se puede apreciar en la ilustración 3.

### Ilustración 3. Análisis de recursos y capacidades: relación entre la estrategia y la organización



Fuente: Robert M. Grant (2006). p.181

### Enfoque basado en los recursos y capacidades.

Este enfoque se centra en buscar las ventajas competitivas de la organización en su interior destacando la relevancia de los recursos y capacidades para desarrollar, sostener y apropiarse de los beneficios potenciales que generan las ventajas competitivas sostenibles (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece et al., 1997; Grant, 2006; Castellanos et al., 2019; Castellanos et al., 2021). La clave del éxito de las organizaciones está en saber implementar las estrategias adecuadas utilizando de la mejor manera los recursos y capacidades con que cuenta la organización.

A lo largo del tiempo, la Economía ha reconocido como recursos los factores productivos tierra, capital y trabajo y a mediados del siglo XX al conocimiento. Según Wheelen y Hunger (2013), en una organización y a nivel estratégico los recursos están clasificados en el talento humano, el capital organizacional, la tecnología, los recursos físicos, y los financieros y materiales. Para que sean eficientes y eficaces estos recursos se deben conectar en procesos y rutinas operativas y administrativas denominadas capacidades.

### ¿De dónde surge el enfoque basado en recursos y capacidades?

El término Teoría de la Visión de la Empresa Basada en Recursos o RBV (Resource Based View en inglés) lo implementó Wernerfelt (1984), aunque Edith Penrose (1959) fue pionera en el desarrollo de este enfoque al proponer:

Una firma es más que una unidad administrativa, es también una colección de recursos productivos dispuestos entre los diversos usuarios y en un cierto plazo, dada una decisión administrativa. Cuando

miramos el proceso de negocio de la empresa privada desde este punto de vista, el tamaño de la firma es mejor calibrado a través de la medición de los recursos productivos que emplea.

Además de los anteriormente mencionados, son autores representativos de esta dimensión Barney (1991), Grant (1991 y 1996), y Kogut y Zander (1992), entre otros, quienes implementan el conocimiento como un recurso intangible clave para lograr los rendimientos superiores en las organizaciones y por ende las competencias esenciales que facilitan tener ventajas competitivas sostenibles de las mismas. En consecuencia, Bueno y Morcillo (1997), Bueno (2002) y Bueno (2005), sostienen que los recursos intangibles están basados en su mayoría en conocimientos explícitos, las capacidades están basadas generalmente en conocimientos tácitos técnico-expertos y la visión, en los denominados conocimientos tácitos cognitivos. La teoría de los recursos y capacidades toma especial relevancia porque es la que permite explicar la importancia de los recursos intangibles basados en el conocimiento como principal fuente de uso para las organizaciones en cuanto al logro de ventajas competitivas sostenibles.

Según Barney, 1991; Grant, 1991; Hamel y Prahalad, 1994; Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Teece, 1980, 1982; Ventura y Ordóñez de Pablos, 2003; y Wernerfelt, 1984; las principales implicaciones estratégicas procedentes de los recursos y capacidades se enfoca en que la teoría explica el cómo y el por qué las organizaciones alcanzan una ventaja competitiva sostenible y la perdurabilidad en el tiempo. En ese orden de ideas, Penrose (1959), en Ordóñez de Pablos (2004) mira la organización no solo desde el aspecto administrativo sino también como una colección de recursos productivos humanos y materiales.

Por su parte, las capacidades las analiza Wheelen y Hunger (2013, p 150) como la habilidad que poseen las organizaciones para explotar sus recursos que se basa “en una serie de procesos y rutinas que dirigen la interacción de los recursos para transformar los insumos en productos”. Una competencia es una integración interfuncional y la coordinación de capacidades y cuando la organización se encuentra ante un conjunto de capacidades que sobrepasan las fronteras de las divisiones o áreas empresariales, se encuentran ampliamente diseminadas en la

organización y se puede hacer extremadamente bien, la competencia se llama central o nuclear y cuando estas son superiores a las de los competidores, se les denomina competencias distintivas o ventaja competitiva.

Para Grant, una organización puede acceder a una competencia distintiva de cuatro maneras: por intermedio de una dotación de activo inicial como por ejemplo una patente que proviene de la fundación de la organización, comprándola externamente, compartiéndola con otra unidad de negocios o socio de alianza y creándola y cuidándola con el paso del tiempo dentro de la misma organización.

Según Grant, 1991, 1996; Reed y DeFillippi, 1990; Ventura, 1996, el conocimiento organizativo, que nace de la combinación de capacidades y recursos individuales y específicos, son la fuente para la generación de una estrategia que permita el logro de una ventaja competitiva sostenible y las condiciones que van a permitir esa ventaja competitiva son las siguientes:

**Heterogeneidad:** las diferencias entre los resultados de empresas de la misma industria se originan por los diferentes niveles de eficiencia logrados por los recursos heterogéneos de las empresas. Las empresas que posean una combinación de recursos y capacidades superiores a otras empresas obtendrán también resultados superiores.

**Movilidad imperfecta:** Esta condición se refiere a la imposibilidad de compra o venta de los recursos, debido a la ausencia de una definición clara de los derechos de propiedad o a la posesión de un carácter específico muy elevado que imposibilita su utilización fuera del seno de la empresa.

**Límites ex ante a la competencia:** Estos límites permiten que una empresa disfrute de una posición de privilegio respecto a un recurso, incluso antes que las rivales compitan por ese recurso. El control sobre un recurso escaso y valioso se traduce en rentas económicas sólo si los competidores no han sabido reconocer *ex ante* el valor de ese recurso o no pueden explotarlo de forma tan rentable por carecer de los recursos complementarios necesarios (Grant, 1991).

**Límites ex post a la competencia:** La empresa debe poseer recursos que le permitan obtener una ventaja

## Dimensiones y evolución histórica del conocimiento organizacional: una mirada global.

José Ever Castellanos Narciso – Andrea del Pilar Barrera Ortigón – Edward Yecid Torres Nova – Germán Fernando Medina Ricaurte.

competitiva y mantenerla a largo plazo. Los límites *ex post* a la competencia retrasan, encarecen o impiden a los competidores ya establecidos o a los rivales potenciales imitar o superar la posición competitiva de las empresas más rentables. Se trata de barreras a la imitación de la ventaja competitiva de una empresa cuya superación supone para los imitadores un coste suficientemente elevado como para disipar por completo las rentas potencialmente obtenibles en tal intento. Dentro de estas barreras, podemos destacar la imitabilidad imperfecta y la sustitución imperfecta (Barney, 1991; Dierickx y Cook, 1989). (P. 133).

Ordoñez de Pablos (2004), siguiendo a Rumelt (1984), sostiene que las organizaciones pueden preservar la ventaja competitiva a lo largo del tiempo por intermedios de los mecanismos aislantes que son aquellos que protegen a las organizaciones de la imitación como por ejemplo “derechos de propiedad de recursos escasos y diversos cuasi-derechos en forma de retrasos, asimetrías de información y fricciones que impiden la competencia imitadora”. Cabe mencionar que el conocimiento tácito y el aprendizaje hacen parte de estos mecanismos aislantes.

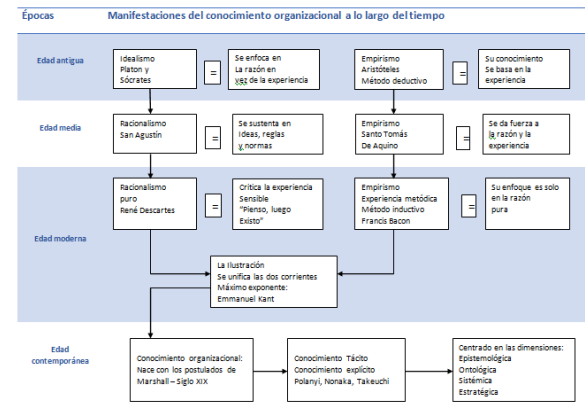
### 3. DISCUSIONES Y PROPOSICIONES:

Conociendo los antecedentes del conocimiento y la evolución del mismo a lo largo del tiempo, se puede llegar a entender de como hoy en día se implementa en las organizaciones y de dónde se genera su dimensión epistemológica, ontológica, sistémica y estratégica descrita por algunos autores contemporáneos que son objeto de estudio en este mismo artículo. Es de mencionar que el conocimiento tácito y explícito como se conocen hoy en día son la evolución del conocimiento idealista o racional y empiristas descritos por Platón y Aristóteles en la época antigua, retomados por San Agustín y Santo Tomás de Aquino en la época medieval; René Descartes y Francis Bacon en el renacimiento y unificados por Emmanuel Kant en el movimiento de la Ilustración.

Las ciencias económicas juegan un papel fundamental al reconocer que el conocimiento organizacional es una disciplina que le aporta valor agregado a la organización, en ese orden de ideas, se debe reconocer los postulados de Marshall a finales del siglo XIX como aquel puente entre el conocimiento puro y el inicio del mismo en el conocimiento

organizacional porque su teoría es llevada a las organizaciones para ser recogida e implementada en forma empírica en los trabajos propuestos por autores como Taylor, Mayo, Barnard y Simon; hasta que finalmente a mediados del siglo XX surgen Polanyi y Drucker quienes le dan verdadera esencia al conocimiento organizacional reconociendo las dos clases de conocimiento existentes y trabajadas hoy en día en las organizaciones por autores como Nonaka y Takeuchi: conocimiento tácito y explícito. Lo descrito anteriormente se puede apreciar en la ilustración 4 donde se muestra la evolución del conocimiento organizacional a lo largo del tiempo y que hace parte de esta sección de hallazgos y proposiciones.

### Ilustración 4. Manifestaciones del conocimiento organizacional a lo largo del tiempo.



Fuente: elaboración propia.

Cada una de las dimensiones del conocimiento organizacional son importantes en la medida en que han aportado elementos valiosos para la disciplina. Hoy en día la dimensión estratégica es fundamental porque con ella la organización hace del conocimiento organizacional un elemento valioso para la compañía al ser el principal artífice de la creación de ventajas competitivas. Si se analizan las variables propuestas por Barney (1991), se podrían implementar cada una de ellas con el fin de detectar cuál es el conocimiento desarrollado al interior de la organización que aporta las ventajas competitivas para la empresa. Estas variables VRIO las implementa Castellanos (2017) al proceso de Gestión del Conocimiento como: el valor que proporciona el nuevo conocimiento para la organización; rareza, visto como el conocimiento que solo lo posee la organización y que no lo puede adquirir la competencia a menos que sea vendido; inimitable, el nuevo conocimiento difícil de imitar en el ambiente

industrial y la organización vista como la capacidad que posee la empresa en cuanto a su estructura organizacional para explotar el recurso valioso.

#### 4. CONCLUSIONES

---

Entender la filosofía del conocimiento occidental es fundamental para comprender el comportamiento de las organizaciones a nivel mundial en cada uno de sus entornos. En ese orden de ideas es que las corrientes empiristas y racionalistas descritas por Sócrates, Platón y Aristóteles se consideran la base para lo que hoy se conoce como conocimiento tácito y explícito retomado desde los años cincuenta del siglo pasado por grandes autores como Polanyi, Drucker, Davenport, Nonaka y Takeuchi y Bueno, entre otros y que hacen parte del fundamento epistemológico del conocimiento organizacional.

Estudios realizados por Alavy y Leidner (2001) describen que el conocimiento es difícil de imitar volviéndose complejo, lo que le da a largo plazo una ventaja competitiva sostenible para la organización. De igual manera, Rodríguez (2006), citado por Marulanda y López (2013) plantea que la Gestión del Conocimiento “genera la verdadera ventaja competitiva de una organización y de un país, ya que en esta reside su capacidad de gestionar sus procesos de creación, desarrollo y difusión del conocimiento”.

Con lo expuesto anteriormente se ratifica la importancia que posee hoy en día el conocimiento organizacional en la identificación y generación de ventajas competitivas hasta el punto en que este elemento actualmente se ha convertido “en el recurso estratégico por excelencia dentro de toda organización”.

#### 5. REFERENCIAS:

---

Alavy, M., y Leidner, D. (2001). *Review knowledge management and knowledge management systems conceptual foundations and research issues*. MIS Quarterly, 107-136

Aristoteles (1945). *Metafísica*, Espasa Calpe, Madrid.

Barnard, C. I. (1938): *The function of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA

Barney, J. B. (1991). Types of competition and the theory of strategy: Towards an integrative framework, *Academy of Management Review*, vol. 11, n. ° 4, pp. 791-800.

Bueno, E. (2005). Dirección Del Conocimiento. Fundamentos Epistemológicos de Dirección Del Conocimiento Organizativo: desarrollo, medición y gestión de intangibles. Pp. 13-26.

Bueno, E. (2005). Fundamentos epistemológicos de Dirección del Conocimiento Organizativo: Desarrollo, medición y gestión de intangibles en las organizaciones, *Economía Industrial*, n° 357, pp. 1-14.

Bueno, E. (2002). *Dirección estratégica basada en conocimiento: Teoría y práctica de la nueva perspectiva*

Bueno, E. y Morcillo, P. (1997). Dirección estratégica por competencias básicas distintivas: Propuesta de modelo, *documento IADE*, n° 51, UAM, Madrid.

Bueno, E. y Salmador, M. P. (2000). *La dirección del conocimiento en el proceso estratégico de la empresa: complejidad e imaginación en la espiral del conocimiento*, en Bueno, E. y Salmador, M. P. (eds): *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*, I.U. Euroforum Escorial, Madrid.

Bueno, E. (1998). El capital Intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín Estudios Económicos Deusto*, Vol. LIII, n° 164, agosto, pp. 207-229.

Bueno, E. (1974). *El sistema de Información en la empresa FIES*, Madrid.

Castellanos, J. (2017). *Diseño de un modelo de Procesos de Gestión del Conocimiento para la generación de Ventajas Competitivas. Caso Zona Franca de Bogotá*. Tesis doctoral. Universidades EAN – Bogotá, Colombia y Nebrija de Madrid, España.

Castellanos, J. Et al. (2019). La competitividad: visiones desde la investigación científica en Ciencias

## Dimensiones y evolución histórica del conocimiento organizacional: una mirada global.

José Ever Castellanos Narciso – Andrea del Pilar Barrera Ortegón – Edward Yecid Torres Nova – Germán Fernando Medina Ricaurte.

- Económicas y Administrativas. Sello Editorial UNAD. Bogotá – Colombia. P. 112.
- Castellanos, J, et al. (2021). *Modelo de Nivel de Madurez de la Gestión del Conocimiento para las Organizaciones Empresariales*. Bogotá – Colombia. Sello Editorial UNAD. P.63.
- Cook, S. D. N. y Brown, J. S. (1999). Bridging epistemologies The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing, *Organization Science*, vol. 10, n. ° 4, julio-agost, pp. 381-400.
- Davenport, T., y Prusak, L. (1998). Working knowledge: how organisations manage what they know. *Harvard Business School Press*, 46.
- De Geus, A. (1997). The Living Company: Habits for survival in a Turbulent Business Environment, *Harvard Business School Press*, Boston, M. A.
- Descartes, R. (1911). Discourse on the Methods, traducción al inglés de E.S. Haldane y G.R.T. Ross, de la serie The Philosophical Works of Descartes, Vol. 1. (Cambridge University Press, Cambridge). P. 92.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, vol. 35, No 12, pp. 1504-1511.
- Grant, R.M. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas, (5ª ed.).
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory or the Firm, *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 109-122.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, *California Management Review*, vol. 33, n° 34, pp. 114-135.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future, Boston. *Harvard Business School Press*.
- Kant, I. (1997). *Crítica de la razón pura*, Alfaguara, Madrid.
- Kant, I. (2000). *Crítica de la razón práctica*, Alianza, Madrid.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992). Knowledge and the firm, combinative capabilities and there application of technology. *Organization Science*, vol. 3, n.º 3 pp. 383-397
- Marshall, A. (1890). *Principies of Economics*, MacMillan and Co., Londres (hay versión española en Aguilar, Madrid, 1948).
- Marulanda, C. y López, M. (2013). Revista Virtual Universidad Católica del Norte. No. 38. La Gestión del Conocimiento en las PYMES de Colombia
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora se conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford Universito Press. Traducción al español: Martín Hernández Cocha. México. P. 21-104.
- Nonaka, I, Toyama, R y Kono, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a United Model of Dynamic Knowledge Creation. *LRP Long Range Planning* No. 33. Pp. 5-34
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, vol. 5, n° 1, pp. 14-37.
- Ordoñez de Pablo, P. (2004). El Capital Estructural Organizativo como fuente de Competitividad Empresarial: Un estudio de indicadores. Pp. 131-140.
- Penrose, E. T (1959). *The theory of the growth of the firm*, John Wiley & Sons, Nueva York.
- Peteraf, M. A. (1993). The conerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191
- Platón, (1953). *Phaedo*, 65e, en Plato J. Traducción al inglés de H.N. Fowler (Harvard University Press, The Loeb Classical Library, Cambridge, Mass. P. 229.

- Polanyi, M. (1958): *Personal Knowledge: Towards a post-critical philosophy*, University of Chicago press, Chicago
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*, Routledge and Kegan Paul, Londres.
- Polanyi, M. y Greene, M. (1969): *Knowing and Being*, University of Chicago, Chicago.
- Popper, K. R. (1962). *Conjetures and Refutations. The Growth of Scientific Knowledge*, Routledge and Kegan, Paul, Londres.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, The Free Press, Nueva York.
- Ramos, J. (2009). *Desarrollo de un modelo de relación entre Gestión del Conocimiento y la dinámica innovadora en las organizaciones*. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Valencia.
- Reed, R. y Defillippi, R. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, vol. 15 (1), pp. 88-102.
- Riesco, M. (2006). El negocio es el conocimiento. Cap. 4. *Orígenes y desarrollo del movimiento de la Gestión del Conocimiento*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid-España. Pp. 51-68.
- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y Gestión del Conocimiento: una aproximación teórica. *Revista Educar*, departamento de Pedagogía Aplicada, Universidad Autónoma de Barcelona, No. 37, pp. 25-39
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm, en R. B. Lamb (ed.): *Competitive strategic management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 556-570.
- Rusell, B. (1961). *A History of Western Philosophy*, Unwin Hyman.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: a sociological interpretation*, Harper & Row, New York.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior*, Mac Millan, Nueva York.
- Spender, J. C. (1996). Making Knowledge The basic of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 45-62.
- Teece, D; Pisano, G; Schuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *In Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, Pp. 509-533.
- Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 3, pp. 39-63.
- Teece, D. J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 1, pp. 223-247
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del Conocimiento. Del mito a la realidad*. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, España.
- Ventura Victoria, J. (1996). *Análisis dinámico de la estrategia empresarial*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.
- Ventura Victoria, J. y Ordóñez De Pablos, P. (2003). *Capital intelectual y aprendizaje organizativo: Nuevos desafíos para la empresa*, Editorial AENOR.
- Von Krogh, G.; Roos, J. y Slocum, K. (1994). An essay on corporate epistemology, *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 53-71.
- Wernerfelt, B. (1984). *A resource based view of the firm*, *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- Wheelen, T y Hunger, J. (2013). Administración Estratégica y Política de Negocios. Capítulo 5. Análisis Interno. *Análisis Organizacional desde el enfoque basado en los recursos*. Pearson Editores. Decimotercera edición. Bogotá – Colombia. P. 150-154.