



**XVII Congreso Internacional de Análisis Organizacional  
“Emprendimiento e innovación en las organizaciones de México y América  
Latina”**

**La creación de conocimiento organizacional en la sostenibilidad de una  
política pública poblacional. Atención Integral a la primera infancia en el  
Departamento de Antioquia-Colombia**

**Mesa Temática:** Políticas Públicas, Territorio y Perspectiva Organizacional  
**Modalidad:** Investigación Concluida

**Autores**

Ana Cecilia Diez Gaviria<sup>1</sup>  
Isabel Gallego Gil<sup>2</sup>  
Carolina Saladén Ballesta<sup>3</sup>  
Colombianas

Ciudad de México, México.  
9 al 13 de septiembre de 2019

---

1 adiezga@eafit.edu.co - (+57) 3117227833  
Universidad Eafit - Carrera 49, número 7 sur 50, Medellín, Antioquia

2 isabel.gallegog@udea.edu.co - (+57) 3117045907  
Universidad de Antioquia - Calle 67, número 53 – 108, Medellín, Antioquia

3 carolina.saladen@udea.edu.co - (+57) 3016712117  
Universidad de Antioquia - Calle 67, número 53 – 108, Medellín, Antioquia

## **La creación de conocimiento organizacional en la sostenibilidad de una política pública poblacional**

### **“Atención Integral a la Primera Infancia en el Departamento de Antioquia-Colombia”**

#### **Resumen**

El presente artículo se presenta como resultado de un ejercicio investigativo realizado entre enero de 2018 y mayo de 2019 en la estrategia Buen Comienzo Antioquia del departamento de Antioquia, con el fin de explorar cómo la creación de conocimiento

organizacional contribuye en la sostenibilidad de una política pública poblacional, en este caso la de atención integral a la primera infancia. El ejercicio investigativo es exploratorio, de corte cualitativo y en él participan dos profesionales en formación de pedagogía infantil en calidad de investigadoras principales para optar al título de pedagogas infantiles, 50 personas que hacen parte del equipo de la Estrategia y la asesora de la investigación. Para la recolección de los datos e información se implementaron herramientas propias de la investigación social cualitativa tales como la observación, las entrevistas semiestructuradas y a profundidad. Para la codificación, categorización y análisis de los datos e información se implementó un proceso de codificación abierta y un análisis interpretativo a la luz de la teoría de creación de conocimiento organizacional.

Este artículo, se constituye en una posibilidad de reflexionar los procesos de política pública en Colombia, toda vez que su originalidad radica en pensar el conocimiento organizacional en perspectiva pedagógica y en el contexto de lo público.

**Palabras clave:** Creación de conocimiento organizacional; Política Pública

## **Marco Conceptual y Normativo**

### **Teoría de creación de conocimiento organizacional**

La teoría de creación de conocimiento organizacional, comienza a tomar fuerza en los estudios organizacionales en la última década del siglo XX (Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995), intenta incorporar valores, contextos y poder a los procesos dinámicos de creación de conocimiento organizacional. Dicha teoría se encuentra sustentada en diversos paradigmas filosóficos tales como la fenomenología, el idealismo, el racionalismo y el pragmatismo (Nonaka, 2005). En sus más recientes declaraciones, Nishihara & Nonaka (2018) explican de esta teoría es lograr la generación de valor a través de la práctica e incorpora la diversidad como un ecosistema existente que estimula la creación de nuevos conocimientos.

En este marco se ha desarrollado una visión global del conocimiento que arroja luz sobre la creatividad organizacional, el aprendizaje, la innovación y el cambio (Nonaka & Krogh, 2009) y fundamenta conceptualmente el conocimiento a partir de tres elementos, en primer lugar, el conocimiento es la justificación de una creencia personal, hacia la verdad, la bondad y la belleza (Nonaka, 2018), en segundo lugar es la realidad de una acción hábil o la potencialidad de definir una situación para permitir dicha acción hábil, es decir, el conocimiento permite a las personas resolver problemas (Stehr & Ufer, 2009) y, en tercer lugar, el conocimiento es explícito y tácito a lo largo de un continuo (Nonaka, 1994) (Bolisani & Bratianu, 2017).

Esta teoría enfatiza el estado de la verdad en la justificación de la creencia desde la propia experiencia. En otras palabras, las creencias son verdaderas en la medida en que puedan estar justificadas por las personas, en un contexto específico y en uso de diferentes modelos mentales, así, las personas justifican la veracidad de sus creencias basadas en sus interacciones con el mundo (Nonaka, 1994; Nonaka, von Krogh, & Voelpel, 2006).

En esta misma línea de argumentación, el conocimiento como acción o potencialidad de dicha acción, también depende de la forma como las personas se relacionan o perciben el mundo que les rodea, el cual cambia de acuerdo a la situación (Nonaka, Toyama, & Hirata, 2008), y se constituye en una capacidad de hacer distinciones dentro de un dominio de acción (Tsoukas & Vladimirou, 2001) así que, en vez de considerar el conocimiento como algo que las persona tienen, es mejor considerarlo como algo que hacen (Baker & Badamshina, 2002).

Para la teoría de creación de conocimiento, el conocimiento tácito y explícito no son dos entidades separadas u opuestas, sino que por el contrario hacen parte de un continuo en el que se complementan mutuamente (Nonaka 1995, Alavi & Leidner, 2001) y alternan para crear nuevo conocimiento, (Nonaka & von Krogh, 2009).

Por lo tanto, el conocimiento en la teoría de creación de conocimiento organizacional, es un fenómeno complejo y subjetivo ya que en él se incluyen de manera inherente los valores e ideales humanos (Nonaka, 2005), incluso su creación en tanto proceso continuo en el que el conocimiento subjetivo tácito y conocimiento objetivo explícito se convierten en uno al otro (Nonaka 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka, 2005; Nonaka y Toyama 2005; Nonaka y von Krogh 2009), también es un proceso subjetivo,

La creación de conocimiento organizacional

en el que intervienen varios aspectos como la acción e interacción en un contexto compartido compartido en movimiento (Nonaka et al, 1995; Nonaka, Toyama, & Konno, 2000; Nonaka y Konno, 1998)

### **El conocimiento tácito y explícito**

La idea de conocimiento tácito es introducida inicialmente por Michael Polanyi, quien explica que el conocimiento es subjetivo y personal (Polanyi, 1958), difícil de articular y base de todo conocimiento (Polanyi, 1966), además aclara que es construido a partir de la experiencia sensorial directa, surge a partir de una serie de juicios de valor y en la práctica. Así, este conocimiento es definido como aquel atado a los sentidos, habilidades de movimiento, experiencias físicas, la intuición, o las reglas implícitas (Polanyi, 1966).

El explícito es objetivo, racional y libre de contexto (Nonaka & Toyama, 2007; Nonaka et al., 2000), es aquel que se encuentra codificado en algún tipo de lenguaje articulado, escrito o gráfico entre otros, lo cual, finalmente es información transmitida por señales y símbolos mediante formas tradicionales tales como libros, códigos y manuales de práctica (Baker & Badamshina, 2002).

Nonaka & Takeuchi (1999) declara que, el conocimiento organizacional es creado en la alternancia que se da entre los conocimientos tácitos y explícitos, tanto a nivel individual como colectivo. Él argumenta que no se trata de convertir el conocimiento tácito en explícito, sino que mediante cuatro operaciones de conversión de conocimiento [Socialización-Externalización-Combinación-Internalización] conocidas como modelo SECI se crean nuevos conocimientos que se amplifican desde lo individual a lo colectivo y viceversa.

## **La conversión de conocimiento**

El conocimiento se crea a través de la alternancia continua de conocimiento tácito subjetivo y conocimiento explícito objetivo (Nonaka, et, al 1995, Nonaka 2005, Nonaka y von Krogh 2009) mediante una rutina creativa llamada proceso SECI (Nonaka et al., 2008), así entonces, el modelo SECI funciona como un marco o una instantánea del proceso de creación continua de conocimiento, lo que permite el análisis y la evaluación para darle sentido en la vida real en la que fluye, el modelo SECI inicia con la socialización de los individuos, se mueve a la externalización dentro de los grupos, la combinación de las organizaciones, y luego de vuelta a la internalización de los individuos. El punto importante es que las personas, grupos y organizaciones se están transformando a sí mismos en el proceso de creación de conocimiento ya que ellos mismos son colecciones de procesos que fluyen (Nonaka et al., 2008).

La *Socialización*, es una etapa en la que, el conocimiento tácito individual se intercambia a través de experiencias compartidas y directas que involucran todos los sentidos, en la interacción social del día a día para crear nuevo conocimiento tácito. Por lo general, esto requiere que las personas pasen mucho tiempo juntas o vivan en el mismo entorno, porque la adquisición de conocimientos se da mediante la imitación y la práctica. Al convivir en un contexto en particular, las personas acumulan conocimiento tácito sobre el mundo que les rodea y pueden intercambiarlo a través de la acción y la percepción (Nonaka et al, 1999)

La *externalización*, es la etapa en la que el conocimiento tácito se articula como conocimiento explícito, aquí el conocimiento tácito de los individuos se verbaliza en un diálogo bidireccional más conceptualizado y refinado. Mediante el lenguaje, imágenes, modelos, y otros modos de expresión, a fin de ser compartido con el grupo. Las herramientas más eficaces son la metáfora y la analogía, las hipótesis, y el uso de la narrativa para dar contexto en un marco de tiempo (Nonaka et al, 1999).

En la etapa de *combinación*, el conocimiento explícito se recoge y es editado o procesado para formar conjuntos más complejos y sistemáticos de conocimiento explícito, la combinación también puede incluir el "desglose" de los conceptos, pues en esta etapa el conocimiento tácito externalizado se sistematiza, valida y cristaliza en formas explícitas para la conciencia colectiva y el uso práctico. El proceso también incluye monitorear, probar y recompensar el conocimiento creado con la realidad existente. La combinación de conocimientos y la distribución pueden facilitarse mediante la tecnología de la información y la división jerárquica del trabajo (Nonaka et al, 1999).

En la etapa de *Internalización*, El conocimiento explícito se crea y se comparte en toda la organización y se convierte en el conocimiento encarnado, es decir, tácito. Es sólo por la reflexión sobre la práctica que las personas son capaces de conectar el conocimiento a su propio contexto o al conocimiento que ya poseen, y captar su significado esencial. Esta etapa puede ser entendida como praxis, donde el conocimiento es aplicado y utilizado en situaciones prácticas y se convierte en la base para nuevas rutinas. Sin embargo la Internalización no es sólo un proceso de poner algo en práctica, sino de hacerlo con una mente consciente (Nonaka et al, 1999).

Cabe señalar, que la alternancia que se da a través de los cuatro modos de conversión sucede en una espiral creciente y no en un círculo, es una la expansión que se da horizontal y verticalmente a medida que avanza a través de comunidades de interacción que trascienden las fronteras (Nonaka, 1995; Nonaka, 2005; Nonaka & Toyama 2005; Hirose Nishihara, Matsunaga, Nonaka, & Yokomichi, 2018). Este proceso dinámico es un movimiento dialéctico entre el conocimiento tácito y explícito, y entre la creatividad y la eficiencia., a partir de interacciones humanas y con el medio ambiente. De este movimiento dialectico hacen parte importante los contextos, las personas o agentes de conocimiento y por supuesto los sentidos y significados que adquiere el conocimiento en dichos contextos.

### **Niveles de conocimiento**

Tanto los agentes de conocimiento, como los contextos toman distintas formas o expresiones en las cuales mora el conocimiento, tal como se mencionó anteriormente, aunque el conocimiento es creado por personas, no reside necesariamente en ellos, por el contrario, se amplifica en la organización a partir de las diferentes interacciones que se dan a nivel individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Dichos niveles, en la teoría de creación de conocimiento organizacional, son denominados niveles ontológicos del conocimiento.

Los niveles de conocimiento organizacional, tienen que ver con la premisa de que los individuos dan forma a las organizaciones y también se ven afectados por los aspectos del nivel de organizacional, De acuerdo con (von Krogh, 2009),

las personas aportan sus conocimientos a la organización y las dinámicas organizacionales integran el conocimiento individual a través de normas, tareas y rutinas, así como la solución de problemas.

El nivel individual se caracteriza por las diferencias individuales que intervienen en el proceso de creación de conocimiento, como pueden ser el compromiso, la credibilidad, la experticia y la confianza, entre otros. Las características del nivel de grupo incluyen aspectos de cohesión, relacionales y por supuesto de contexto. Por su parte, el nivel organizacional se caracteriza por las interacciones entre grupos y la toma de decisiones estratégicas que influye en los resultados (Erden, von Krogh, & Nonaka, 2008).

### **Los contextos para la creación de conocimiento - BA**

El proceso de creación de conocimiento requiere necesariamente un contexto específico en términos de tiempo, espacio y relaciones con los demás (Nonaka, 1995, Nonaka et al, 2008), dado que el conocimiento no se puede crear en el vacío, sino que necesita un lugar o contexto que permita la interpretación de la información para construir significado y convertirse en conocimiento (Davenport & Prusak, 1997), la teoría de la creación de conocimiento organizacional ha identificado la importancia del espacio físico o virtual de interacción llamado Ba, como el contexto para la creación de conocimiento ( Nonaka & Konno, 1998; Nonaka et al., 2000b)

El Ba, es un contexto compartido en movimiento, es decir un lugar existencial donde los participantes comparten contextos y crean nuevos significados a través de interacciones (Nonaka & Toyama, 2005; Nonaka et al., 2000) entre las personas y el medio

ambiente, esto quiere decir que el Ba es la base para la actividad creadora de conocimiento (Nonaka et al., 2008). Para la teoría de creación de conocimiento, el Ba debe ser entendido como un estado interactivo de múltiples niveles que explica las interacciones que se producen en espacios-tiempo específicos (Nonaka, Kodama, Hirose y Kohlbacher, 2014), pues, mientras Ba hace posible que los participantes compartan el tiempo y el espacio, el Ba sí trasciende el tiempo y el espacio.

### **Agentes de conocimiento**

Para la teoría de creación de conocimiento organizacional es claro que el conocimiento es creado por los seres humanos, aunque no necesariamente resida en ellos (Nonaka & von Krogh, 2009), dado que, los agentes humanos actúan como partes de un sistema integrado, hace parte de la naturaleza humana estar prácticamente involucrados en un mundo complejo (Nonaka 2005) en el que a través de las interacciones sociales logran transformarse a sí mismos y al mundo que les rodea.

Al interior de la organización, las personas son una importante fuente de conocimiento ya que cuentan con la capacidad para pensar de forma creativa y particular, además que traen consigo las experiencias que han vivido y los talentos individuales. La gestión del conocimiento como práctica encuentra su punto final en las mismas. Las gente se enfrentan a diario con el conocimiento emergente por lo tanto necesitan establecer procesos que posibiliten su aprovechamiento (Omotayo, 2015). El conocimiento y la experiencia se transmiten o socializan al resto de los integrantes del colectivo “si la persona quiere transmitir su saber, su experiencia”, y lo hace, “si está motivado para

hacerlo". De hecho cuando una persona, por cualquier razón se traslada, o sencillamente se jubila se lleva ese conocimiento, esa experiencia, lo que representa una "fuga" y pérdida de valor para la organización.

En este sentido las organizaciones exitosas pueden crecer, mejorar y mantener continuidad cuando se logra la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales. Por lo que es necesario no solo destacar aquellas personas con alto potencial, dentro de su puesto de trabajo y priorizar la retención de estas personas. Además es importante considerar que todas las personas poseen saberes que son útiles a la organización (Werther, Davis y Guzmán, 2014). Para que dicha labor sea efectiva Estos pueden estar apoyados en herramientas, procesos, sistemas y protocolos que busquen integrar y aplicar los conocimientos pertinentes. Las personas tienen que ser capaces de buscar el conocimiento, experimentar con él, aprender de él, e incluso enseñar a otros con el fin de promover la creación de nuevo conocimiento (Drucker, 1993).

Las personas son parte fundamental en toda organización, especialmente si se está hablando de conocimiento, ya que son ellas quienes poseen el conocimiento y tienen la capacidad de compartirlo, adquirir y crear nuevo conocimiento. Según Senge esto tiene sentido porque "siempre es la gente la que provee el conocimiento que puede ser aprovechado por otros miembros de la organización, en el individuo deben existir dos condiciones indispensables y concurrentes para que pueda aportar a la base del conocimiento organizacional: que tenga el conocimiento y que quiera compartirlo"

(Senge, 1990). En línea con el autor, se puede reconocer el papel que tienen las personas en el proceso de gestión del conocimiento ya que en ella es donde reside inicialmente este, pero para que dicho papel sirva a la organización, los individuos deben tener una actitud positiva frente a la socialización y creación del mismo.

### **Políticas públicas**

Las políticas públicas están referidas a las acciones del Estado hacia los componentes de la sociedad (instituciones, personas). Estas se refieren: “a la forma en que se definen y construyen cuestiones y problemas, y a la forma en que llegan a la agenda política. Asimismo estudian cómo, por qué y para qué los gobiernos adoptan medidas y actúan o no”. (Heineman *et al*, 1990). Por tanto las Políticas Públicas se pueden entender como el ámbito privilegiado de realización del pacto entre estado y sociedad. O, en palabras de Dye, se basan en “qué hacen los gobiernos, por qué lo hacen y cuál es su efecto” (Dye, 1976). Las anteriores tienen que ver con el acceso de las personas a bienes y servicios. Ya que están contienen reglas y acciones que tienen como objetivo resolver y dar respuestas a la multiplicidad de necesidades, intereses y preferencias de grupos y personas que integran una sociedad.

Al hablar de políticas públicas resulta conveniente entender “lo público” por tanto la idea de las políticas públicas supone la existencia de una esfera o ámbito de la vida que no es privada o puramente individual, sino colectivo. Lo público comprende aquella dimensión de la actividad humana que se cree que requiere la regulación o intervención gubernamental o social o por lo menos la adopción de medidas comunes (Parson 2007). La relevancia de las políticas públicas está basada en el poder de

transformación social se pueda generar a partir de ellas. Cada estado decide de acuerdo a sus necesidades que sectores de la población necesitan el amparo de una política pública para disminuir sus problemáticas y velar por el cumplimiento de sus derechos.

### **Política pública poblacional**

Dentro de la clasificación de las políticas públicas, están presentes aquellas de tipo poblacional; estas están son el resultado del esfuerzo por integrar todas las intervenciones fragmentadas de múltiples sectores y niveles del gobierno y la sociedad sobre una población específica. Las políticas públicas poblacionales son “áreas transversales en las que múltiples arenas relativamente delimitadas se conectan entre sí” (Leyva, 2015). Algunas políticas públicas sociales poblacionales en nuestro país están enfocadas en población perteneciente a los siguiente sectores: Infancia y adolescencia, Población campesina, víctimas, población con discapacidad, diversidad sexual e identidades de género, primera infancia entre otros.

### **Política pública de primera infancia**

En el contexto Colombiano la política pública para la población infantil está consignada en la Ley 1804 de 2016:

La política “De Cero a Siempre”, en tanto política pública, representa la postura y comprensión que tiene el Estado colombiano sobre la primera infancia, el conjunto de normas asociadas a esta población, los procesos, los valores, las estructuras y los

roles institucionales y las acciones estratégicas lideradas por el Gobierno, que en corresponsabilidad con las familias y la sociedad, aseguran la protección integral y la garantía del goce efectivo de los derechos de la mujer en estado de embarazo y de los niños y niñas desde los cero (0) hasta los seis (6) años de edad. (Ley 1804 de 2016).

La política de estado 1804 de 2016 para el desarrollo integral de primera infancia de cero a siempre, define dentro de sus líneas de acción la gestión del conocimiento como una estrategia para la ampliación del conocimiento relacionado con el desarrollo integral de los niños y niñas, facilitando así la toma de decisiones y la ejecución de acciones de la política nacional con pertinencia y calidad (Ley 1804 de 2016). Lo anterior nos da un espacio para pensar que dentro del desarrollo sostenible de una política pública se hace necesario un proceso de gestión del conocimiento.

### **Marco metodológico**

La investigación se desarrolló bajo el enfoque de investigación cualitativa, la cual permitió la recolección de información de manera no estadística para posteriormente ser interpretada, buscando comprender la realidad e intentar analizar a profundidad el comportamiento humano, su razón de ser y las posibles soluciones. El estudio se guió por las técnicas propias de la exploración, teniendo en cuenta la unidad dialéctica entre la teoría y la práctica, se enfocó en las acciones de los actores sociales que hacen parte de la organización.

## **Contexto**

El estudio se realizó en el departamento de Antioquia, específicamente en la Gobernación donde se encuentra la gerencia de infancia, adolescencia y juventud que tiene a cargo la coordinación de la implementación de las políticas públicas de cuatro programas; Prevención de las vulneraciones, Antioquia joven, Familias en convivencia y Buen comienzo Antioquia siendo este último el foco de la investigación. Esta busca promover el desarrollo infantil. Su gestión estratégica está a cargo de cuatro equipos: equipo de calidad; encargado del acompañamiento técnico y cualificación de los actores que hacen parte de la estrategia, equipo de cobertura; encargado de la distribución y seguimiento de la cobertura, equipo de gestión del conocimiento y monitoreo de la política del cual además hace parte el sistema de información que permite monitorear los indicadores de la política en las distintas dependencias y un equipo de movilización social, el cual a través de diferentes estrategias y herramientas logran movilizar procesos de educación, comunicación e información en la población sujeto de atención.

## **Técnicas e instrumentos**

En la investigación se diseñaron y aplicaron herramientas para un acercamiento analítico y a profundidad sobre el fenómeno del conocimiento organizacional en el contexto de una política pública poblacional, para esto se diseñó una ruta metodológica dividida en cuatro momentos que fueron ejecutados así:

Aproximación teórica, centrada en la búsqueda documental de las pre-categorías: políticas públicas y conocimiento organizacional, el rastreo teórico se registró utilizando

La creación de conocimiento organizacional

como instrumento el resumen analítico especializado (RAE), en él se consignan aspectos como los conceptos fundamentales, citas textuales y algunos comentarios.

Recolección de datos e información, se implementaron entrevistas semiestructuradas y la aplicación de cuestionario virtual a los líderes de los equipos encargados de gestionar la política pública; y entrevistas a profundidad con el ápice estratégico de la gestión de la política pública. Además se realizan observaciones en campo que permitieron un mayor acercamiento a las interacciones que se dan entre los diferentes actores.

Categorización de datos e información, los datos recolectados en las diferentes entrevistas, cuestionario y observación fueron transcritos y codificados en tres pasos el primero de ellos se construyó en relación a la creación de conocimiento y los tipos de conocimiento, el segundo con relación a las personas, y las concepciones de conocimiento, el tercero en relación al uso y apropiación de conocimiento.

El cuarto momento de análisis de los datos y la información, se realiza con base en las categorías y en relación con los objetivos trazados para este ejercicio investigativo arrojando los siguientes focos: el conocimiento en la solución de problemas, el conocimiento experto, el conocimiento phronetico, el aprendizaje y la apropiación, las habilidades y competencias comunicacionales y finalmente los contextos para la creación de conocimiento.

## Resultados

### El conocimiento en la solución de problemas

El conocimiento que poseen los funcionarios que velan por el cumplimiento y sostenibilidad de la política pública de atención integral a la primera infancia en la Gobernación de Antioquia, es llevado a la práctica en la solución de problemas en los diferentes niveles ontológicos, como se explica a continuación.

La solución de problemas está en relación con la creación de conocimiento ya que se parte del conocimiento con el que se cuenta para encontrar una solución a las situaciones anómalas, y cuando se encuentran nuevas maneras de hacer las cosas se puede decir que se creó conocimiento. En la teoría de creación del conocimiento propuesta por Nonaka y Takeuchi (1995) se reconoce dos dimensiones en este proceso, una epistemológica referida al continuum entre conocimiento tácito y explícito, y una ontológica, que enuncia como “el conocimiento es creado solo por los individuos, la organización no puede crear conocimiento por tanto se apoya en los individuos creativos y provee los contextos necesarios para crear conocimientos”. (Nonaka, Takeuchi, 1995, p.65).

El proceso de creación de conocimiento parte del proceso cognitivo que se da en las personas que hacen parte de la organización y para que pase a ser un conocimiento que circule por toda la organización, es necesario un contexto pensado para dicha función, facilitando que ese conocimiento que es creado por un individuo, se amplifique hacia un nivel grupal y finalmente a toda la organización. Por tanto, dentro de la

La creación de conocimiento organizacional

dimensión ontológica, se señalan cuatro niveles de conocimiento: el nivel individual, grupal, organizacional e interorganizacional.

En el caso de la Estrategia Buen Comienzo Antioquia, son sobresalientes tres niveles, el nivel individual asociado al conocimiento experto, el conocimiento grupal que se instala en cada uno de los equipos (administrativo, gestión del conocimiento y monitoreo, cobertura y calidad) y el conocimiento a nivel interorganizacional vinculado a la articulación intersectorial. Además el nivel de conocimiento organizacional, aunque no es lo suficientemente maduro, existen algunas acciones relacionadas con el mismo.

### ***Solución de problemas en el nivel individual***

El nivel individual es el primer engranaje en el proceso de creación del conocimiento ya que da cuenta del conocimiento que posee cada individuo, en el caso particular de este contexto, el conocimiento experto es fundamental para la solución de problemas al interior de la organización ya que en momentos de dificultades se acude a personas cuyo saber específico ayuda a encontrar una solución oportuna para cada situación. “El individuo que posee el conocimiento experto, normalmente caracteriza su dominio de las temáticas por un buen control del estado del arte del conocimiento existente en el mundo, adecuado manejo de los canales de comunicación, un oportuno desarrollo de competencias, mejoras e ideas, ” (Gobierno de Canarias, 2014, p 14).

Respecto a un dominio específico sobre cada una de las áreas de desempeño en la Estrategia el conocimiento experto posee gran valor, enunciado así por un participante: “P9: en oportunidades voy donde las personas que tienen ese conocimiento

específico a que me expliquen cómo responder y me generen ese conocimiento” (P9, comunicación personal, 05/09/2018). Además la apertura en la comunicación permite que los canales de comunicación estén abiertos para que los diferentes profesionales puedan interactuar entre ellos, una de las personas participantes manifiesta “P4: en caso de que tenga alguna duda generalmente llamó a algunos compañeros que puedan tener más experiencia en el tema” (p4, comunicación personal, 05/09/2018). Como consecuencia las capacidades de desempeño son incrementales en la medida en que se comparten entre unos y otros, ya que van generando nuevas ideas y nuevas formas de solucionar problemas “P11: Acudo a mis jefes inmediatos, acudo también a los compañeros que tienen experticias distintas entonces tratamos de solucionarlo de esa manera con el saber del otro”. (P11, comunicación personal, 05/09/2018).

El proceso de compartir conocimiento experto es efectivo en la medida que los individuos comparten su conocimiento acumulado y lo hacen través de unos canales de comunicación apropiados, lo que finalmente se ve reflejado en una forma acertada de solucionar las situaciones problemáticas, generando competencias y capacidades en favor de la organización.

### ***Solución de problemas a nivel grupal***

La construcción de conocimiento en espacios grupales está apoyado en un diálogo entre pares y sobre la base del trabajo interdisciplinario. El diálogo se convierte en factor base porque permite que la información circule por la organización y que sea destinada a resolver determinados problemas. Además cuando el diálogo se da con

personas pertenecientes a diferentes áreas del saber, se cuenta con un diverso número de conocimientos que aportan al cambio. Para Ángel Arbonés “el eje central para la creación del conocimiento es la interacción individuo-grupo, ya que en el proceso en el que el conocimiento pasa del individuo al grupo es en el que se produce la innovación”. (Arbonés, 2006, p 276).

En la estrategia Buen Comienzo Antioquia, el conocimiento que se genera como grupo, es el que posibilita un aprendizaje continuo centrado en experiencias significativas y la cohesión entre pares, manifestado por uno de los participantes: “P5: la cosa es que todos tenemos nuestras habilidades en diferentes cosas, yo creo que de esos conocimientos específicos que cada uno tiene apoyan a que podamos hacer las cosas de manera más fácil, ágil y articulada”. (P5, comunicación personal, 05/09/2018). Lo que posibilita la construcción de soluciones nutridas por las diferentes experticias de las personas que conforman los grupos de trabajo uniéndose así el nivel individual de conocimiento y pasando a un nivel grupal.

### ***La solución de problemas en el nivel organizacional***

Este nivel aporta a la solución de problemas ya que el conocimiento organizacional se encuentra acumulado, está almacenado en reglas, procedimientos y rutinas compartidas lo que ayuda a orientar las actividades de resolución de problemas y las formas de interacción entre las personas. En la Estrategia Buen Comienzo Antioquia, aún es débil en el fortalecimiento del conocimiento en este nivel, como se mencionó anterior-

mente el conocimiento se encuentra sectorizado en las personas o los grupos, es necesario continuar dinamizando estos para alcanzar una espiral de conocimiento hacia la organización, como lo explican Nonaka y Takeuchi (1995):

“la espiral de conocimiento es el proceso dinámico y en espiral se da un proceso dinámico anclado a la presunción de que el conocimiento humano es creado y expandido a través de la interacción social entre conocimiento tácito y explícito. Por lo tanto la organización es la encargada de propiciar encuentros entre los individuos para que estos puedan compartir su conocimiento y este se vea reflejado como una unidad a nivel organizacional”.

Lo anterior tiene como intención fortalecer el conocimiento que cada individuo tiene de la organización, nutriendo el siguiente peldaño dentro del proceso de amplificación dado en un nivel interorganizacional como se ejemplifica a continuación:



Figura 3, Espiral del conocimiento Estrategia Buen Comienzo Antioquia, fuente: de elaboración propia a partir de Nonaka y von Krogh 2009

### ***La solución de problemas en el nivel interorganizacional***

El nivel interorganizativo se ocupa de las relaciones y colaboraciones que se tienen con diferentes organizaciones y con las que se crea un nuevo conocimiento necesario para cada una de estas. La Estrategia Buen Comienzo Antioquia interactúa a partir de su propio conocimiento con el de las otras organizaciones. Estas relaciones son reconocidas como articulación intersectorial, que puede ser del orden nacional, con el Instituto de Bienestar Familiar y con la Estrategia de Cero a Siempre, a través de sus lineamientos técnicos y acciones de articulación, o con las organizaciones de base en territorio como universidades y otras organizaciones sin ánimo de lucro. En momentos de contingencias se acude a otras organizaciones para encontrar la solución más conveniente: P1 “nosotros nos cualificamos desde la lectura de los documentos rectores, en el caso de que tengamos una duda, vamos directamente al ICBF que es como el que nos da como te digo esa guía de cómo debería funcionar el programa”. (P1, comunicación personal ,05/09/2018).

En esa búsqueda por referentes interorganizacionales se da un proceso de creación y transformación del conocimiento que proporciona un nuevo punto de partida, un comienzo después que los conceptos han sido transformados. En este sentido Garzón expresa que: “el aprendizaje interorganizativo se basa en las relaciones y colaboraciones que tienen diferentes organizaciones y con las que se crea un nuevo conocimiento necesario para estas”. (Garzón, 2005, p.67). El aprendizaje interorganizacional comienza cuando las organizaciones deciden compartir sus aprendizajes con otras, para volver a dar inicio, de esta forma, al proceso de creación de nuevo conocimiento.

Al respecto, es importante señalar que tanto la ley 1804 como los lineamientos técnicos para la atención integral a la primera infancia, orientan este tipo de acciones definiendo que: “la gestión intersectorial en el orden territorial se inscribe en el marco del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, como mecanismo fundamental de implementación de la Política de Estado para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia de Cero a Siempre”. Su cometido es lograr un trabajo articulado y sinérgico que dé como resultado una atención integral oportuna y pertinente a cada niño y cada niña. Por tanto el aprendizaje interorganizacional en el que se apoya la organización para la solución de problemas visto desde la gestión de la política pública, está pensado para que diferentes entidades garanticen el cumplimiento y garantía de derechos de los y las ciudadanas.

### **El conocimiento experto en la práctica**

El ejercicio práctico continuo, acompañado de la reflexión y de una acción posterior permite el progreso del conocimiento tanto en las personas como en la organización, conduce a la solución de problemas y deja como consecuencia la transformación de la realidad social, como objetivo propio de las políticas públicas. La solución de problemas relacionados con la puesta en marcha de la política pública de primera infancia es coordinada y ejecutada desde la Estrategia Buen Comienzo Antioquia con base en una reflexión del ejercicio práctico desarrollado en los diferentes territorios. Como lo manifiesta una persona participante: “cuando nos vamos hacer el trabajo en campo,

nos damos cuenta que también a veces es difícil y que realmente es necesario reflexionar sobre cómo implementar estas acciones que nos propone la política". (P3, comunicación personal, 05/09/2018).

Reflexionar sobre la práctica, retroalimenta el trabajo realizado cotidianamente y fortalece las diferentes formas de actuar, además de la toma de conciencia sobre la propia acción; también se puede aprender al analizar y observar las experiencias de otros. El análisis de las acciones de otras personas, la reflexión sobre sus saberes es también fuente de información y conocimiento teórico.

En esta misma línea la teoría enuncia que las actuaciones son acciones constituidas socialmente, las cuales se han incorporado con un sentido y direccionalidad en los sujetos, y son observables en ellos como: "disposiciones para la acción" y como habilidades, "saber-hacer". Las actuaciones se pueden desarrollar a través de prácticas reflexivas que enriquecen y transforman el repertorio de los saberes prácticos de los sujetos (Porlan y Rivero, 1998). Se puede afirmar entonces que el conocimiento no se aplica a la acción sino que está implícito en ella. Esto no quiere decir que sea un conocimiento sobre el que no se pueda pensar. A veces se piensa sobre lo que se ha hecho, e incluso, en ocasiones, se puede pensar sobre ese hacer algo mientras lo ejecutamos. Por tanto el conocimiento adquirido en la práctica y que posteriormente se reflexiona se convierte en un nuevo conocimiento.

### **El liderazgo phronetico**

Los problemas forman parte de la dinámica y cotidianidad de las organizaciones y los líderes necesitan saber cómo afrontarlos y qué decisiones tomar para solucionarlos.

Dicha resolución de problemas está, pues, relacionada con la toma de decisiones oportuna y correcta. Es así como la presencia de una persona líder que cuenta con experiencia y conocimiento asociado a la atención integral y garantía de derechos de niños y niñas al interior de la Estrategia Buen Comienzo Antioquia, facilita la resolución de problemas cumpliendo un papel de guía para los demás integrantes del equipo.

Frente a una situación que se sale del esquema tradicional, en la que fuera necesario ampliar su conocimiento las personas de la Estrategia se apoyan en un líder; P5,P8: “Con respecto a la tarea diaria, muchas veces es con los lineamientos técnicos, pero igual a veces sale de la interpretación entonces nos dirigimos a líderes como al líder del proceso que tiene muchos conocimientos acerca del manual y a veces nos remitimos a los abogados o a la directora técnica de la estrategia”. “me apoyo en personas líderes del programa que haya visto como en la evolución del trabajo que podrían asesorarme o guiarme”. (P5, P8, comunicación personal, 05/09/2018). El líder es reconocido por el conocimiento acumulado que posee y por su capacidad para usarlo en la solución de problemas asociados con la política pública.

El conocimiento que surge de la experiencia y que permite construir lo que se denomina el conocimiento del liderazgo, impacta positivamente en el desempeño organizacional. Algunos autores hablan del conocimiento que surge a lo largo de la vida de una organización y que ha sido apropiado por los miembros de la misma, al ser compartido permite un mejor desempeño de los trabajadores y por lo tanto la supervivencia de la organización, (Wenig, 2004). En este sentido, la respuesta del líder frente al conocimiento es de largo alcance, porque no sólo está pensando el resolver lo del día a día, lo que es cotidiano sino que también está mirando un plazo prolongado.

## **Aprendizaje y apropiación de conocimiento**

El aprendizaje individual de las personas se convierte en la base de la solución de problemas y la creación de conocimiento organizacional, ya que éstas son agentes activos de dicho proceso. En la Estrategia Buen Comienzo Antioquia se reconoce a las personas como portadoras de conocimiento y su capacidad para adquirir y crear nuevo. Para acceder al conocimiento de forma individual, se recurre a información que se encuentra codificada en los lineamientos técnicos elaborados por las diferentes entidades responsables de la política pública de primera infancia.

El aprendizaje individual se da de la siguiente manera para algunos participantes, P1: “nosotros nos cualificamos desde la lectura de los documentos rectores”, P8: “tanto yo como otras compañeras he visto que nos esmeramos por aprender más, no solo lo que nos dicen acá sino también investigar y leer sobre los pilares y sobre lo que estemos trabajando en el momento”. (P1, P8, comunicación personal, 05/09/2018). Acudir a los documentos rectores y estar en constante formación por medio de la lectura es un paso fundamental para la movilización del conocimiento, si se tiene en cuenta el aprendizaje como un proceso de modificación de la información, del que se obtiene conocimiento. Para Martínez y Ruiz (2002) El aprendizaje individual se define como “un proceso, consciente o inconsciente, por el cual los individuos obtienen nuevo conocimiento procedente de la transformación de la información, que modifica sus perspectivas internas y en ocasiones su conducta, amplía sus habilidades y capacidades cognitivas, y mejora su comportamiento y los resultados derivados de éste”.

## **Habilidades y competencias basadas en conocimientos**

Comenzando por un estado inicial de las habilidades y competencias como lo señala Rodríguez Luna, (2005):

“El desarrollo de habilidades cognitivas y sociales tiene como base los procesos de aprendizaje, los cuales se evidencian en cambios relativamente permanentes de los conocimientos y las acciones de las personas, cambios éstos debidos a la experiencia, es decir, a las relaciones sociales y materiales que los individuos experimentan en su historia de vida”.

Por tanto es a través de las vivencias que se crean las experiencias que se transforman en conocimiento y que luego harán parte importante de las habilidades que se desarrollan a lo largo del tiempo en los espacios laborales, por lo que en un espacio de trabajo donde las relaciones sociales y el contacto con el otro sea enriquecido, la creación de conocimiento tiende a ser mayor.

A su vez las competencias y habilidades aplicadas por cada persona para desarrollar un trabajo específico hacen que sea reconocido con un nivel de experticia. Tal como se menciona en este enunciado: “Acudo a mis jefes inmediatos, acudo a los compañeros que tienen experticias distintas entonces tratamos de solucionarlo de esa manera con el saber del otro y con los jefes frente a situaciones que tengan que decidirse desde lo pedagógico, desde lo técnico, desde lo jurídico entonces como hay tantos saberes dentro de la gerencia hay que aprovecharlos”. (P11, comunicación personal, 05/09/2018).

Respecto a los niveles de profesionalización y a la diversidad existente en los profesionales se puede afirmar que dichas diferencias son un factor que enriquece la construcción de conocimiento y genera posibilidades de encontrar soluciones creativas a las situaciones que se presentan. Además este enunciado da cuenta de la importancia de compartir el conocimiento resaltando la capacidad de tener una buena interlocución que permite comprender y transmitir el mismo.

### **Comunicación asertiva**

Una buena comunicación es sin duda indispensable tanto para comprender cómo para transmitir un mensaje, permite manifestar de forma clara y oportuna lo que se está pensando, en términos de cultura del conocimiento, facilita diferentes procesos ya que crea puentes entre los miembros que les permite acercarse con claridad al conocimiento que el otro posee. “Desde los albores de la humanidad, el proceso comunicacional y todos sus referentes se encuentran incrustados de manera intrínseca en el hombre debido a su naturaleza de carácter social” (Buitrago, R. Hernández, M. 2017). En el proceso de comunicación existen diferentes tipologías que diferencian unas maneras de comunicarse de otras, cuando hablamos de comunicación asertiva, se hace necesario pensar en cuál es el mensaje que se quiere entregar y además pensar, en quienes son los receptores. Así, de esta manera facilitar la interacción, interpretación y comprensión de la información que estas comparten.

En el caso de las organizaciones, la comunicación asertiva en los diversos niveles es una estrategia importante, ya que de su buen uso se desprenden elementos como la

cultura y el ambiente laboral, así como también el alcance de los objetivos organizacionales. Este tipo de comunicación implica que las personas tengan respeto en el momento de transmitir un mensaje. Es decir, no se trata de valorar únicamente el conocimiento propio, sino también el ajeno. De este modo, es posible aprender de los demás. Dentro de la estrategia Buen Comienzo Antioquia, existe una comunicación asertiva entre jefes y compañeros: P3: “Realmente siempre se ha establecido un canal de comunicación asertivo, yo no he sentido la necesidad de ampliar muchas cosas porque desde el momento en que llegue a la estrategia se me brindaron todas las herramientas conceptuales y técnicas.” (P3, comunicación personal, 05/09/2018).

La comunicación asertiva permite además de ampliar el conocimiento, que los procesos de inducción o ingreso a la organización sean certeros en tanto se logra entregar y recibir con claridad y de forma oportuna la información tanto técnica como conceptual. Además permite compartir el conocimiento, P9: “muchas veces con lo técnico me toca ir donde la líder técnica o donde las personas que tienen el conocimiento específico a que me expliquen cómo responder y me generan ese conocimiento”. (P9, comunicación personal, 05/09/2018). En ese sentido para poder intercambiar el conocimiento experto es necesario contar con canales de comunicación asertivos para que la información a compartir sea oportuna y precisa además el receptor debe tener una actitud de escucha activa.

### **Contextos de creación del conocimiento**

Contar con espacios físicos para conversar e interactuar se hacen necesarios a la hora de crear conocimiento, debido a que las personas de la organización pueden

reunirse de manera informal, compartir, retroalimentar sus saberes y con ello apalancar la cultura de conocimiento, intercambiando ideas e información. Los espacios para el intercambio y la creación de conocimiento son fundamentales, son reconocidos en la teoría de creación de conocimiento a través del concepto de “BA” que puede traducirse vagamente como “lugar o contexto”. El concepto trasciende la limitación física y puede extenderse hacia una noción de un espacio que puede ser virtual y también mental y que provee a quienes participan en él de un contexto común para la generación de conocimiento nuevo” (Nonaka y Konno 1998), por tanto el BA cobija aspectos no solo físicos sino culturales que generan posibilidades para que el conocimiento sea dinamizado.

### **Encuentros formales (grupos de estudio) e informales (trabajo en equipo)**

Dentro de una organización se pueden establecer diferentes equipos de trabajo que pueden estar ligados de manera formal o informal, dichos grupos se conforman a partir de ciertas necesidades que requieren ser. Los contextos formales están establecidos por la organización; mientras los espacios informales se presentan dentro o fuera de la organización y no son establecidos por la misma. Son las personas quienes generan espacios de conversación, intercambio de conocimientos e interacción y que no son necesariamente temas competentes a su cargo o trabajo pero que puede ser un medio para compartir flujos de conocimientos.

Las posibilidades de los encuentros tanto formales como informales son múltiples, aportan en los flujos comunicativos: motivación, confianza y fortalecimiento de los conocimientos. En la Estrategia Buen Comienzo Antioquia, los grupos formales están

organizados por los líderes de la estrategia de acuerdo a los lineamientos técnicos que reglamentan sus acciones, esto depende de las necesidades que surgen en la implementación de la política pública, y se dan para la implementación de soluciones y construcción de conocimiento, como lo enuncia uno de los partícipes: P2: “Cuando es algo inmediato y de respuestas rápidas, directamente se puede responder, si se requiere de otro tipo de respuestas más elaboradas que implique elaborar un concepto o una guía, se requiere de reuniones, que se pueden gestionar”. (P2, comunicación personal, 05/09/2018).

El trabajo por grupos permite la creación de redes de apoyo en las que puede aprovecharse la experiencia, el conocimiento específico y la creatividad de las personas para resolver con una tarea de una forma cada vez más pertinente. Por otra parte, se crean también grupos informales ya sea para resolver inconvenientes como grupo o nutrir el conocimiento, P5 : “digamos que nosotros no solo nos sentamos acá al lado a hablar del tema si no que a veces nos sentamos en las mesitas de atrás conversamos nos planteamos cómo resolver”. (P5, comunicación personal, 05/09/2018). Contextos como el descrito por el enunciado, permiten a los miembros de la organización compartir sentimientos y estructuras mentales como la confianza, el afecto y el respeto, fortaleciendo los procesos que pretenden ampliar el conocimiento al interior de la organización.

## CONCLUSIONES

La creación de conocimiento organizacional contribuye con la toma de decisiones tanto estratégicas como operativas en la implementación de una política pública poblacional.

Cuando un grupo de personas en el nivel estratégico, crean conocimiento organizacional y lo amplifican tanto a nivel interno como a nivel interorganizacional, este conocimiento contribuye con el desarrollo de habilidades para la solución de problemas.

Cuando el equipo estratégico encargado de gestionar una política pública, asume la creación de conocimiento organizacional como un proceso colectivo y expansión, este se transforma en un conocimiento experto, con lo que se contribuye a la sostenibilidad de la política pública.

Los grupos con conocimiento experto, son grupos que, en medida alguna, desarrollan canales de comunicación más asertivos y fluidos, con lo que se contribuye tanto al fortalecimiento como a la calificación de los procesos de gestión de política pública.

## Lista de referencias

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Arbonés, A. (2006). Conocimiento para innovar. México. Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Baker, K. A., & Badamshina, G. M. (2002). Knowledge Management. Retrieved from <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/>
- Bolisani, E., & Bratianu, C. (2017). Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 233–253. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2016-0071>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1997). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA, USA: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. (1993). *Innovation and entrepreneurship. Practice and principles*. HarperBusiness.
- Erden, Z., von Krogh, G., & Nonaka, I. (2008). The quality of group tacit knowledge. *The Journal of Strategic Information Systems*, 17(1), 4–18. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2008.02.002>
- Garzón, M. (2005). Niveles del aprendizaje organizacional. *Facultad de Administración*, 22, 1–77.

Gobierno de Canarias (2014). Guía de buenas prácticas para la retención del conocimiento experto. Recuperado de: [https://www.gobiernodecanarias.net/escritorio/documentos/guia\\_buenas\\_practicas.pdf](https://www.gobiernodecanarias.net/escritorio/documentos/guia_buenas_practicas.pdf).

Hernández, M. y Buitrago, R. (2017). Rol del sinestéta organizacional en el manejo de la comunicación asertiva. *Económicas CUC*, 38(2), 61-76. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.38.2.2017.05>

Hirose Nishihara, A., Matsunaga, M., Nonaka, I., & Yokomichi, K. (Eds.). (2018). *Knowledge Creation in Community Development*. Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-57481-3>

Martínez, I., Ruiz, J. (2002) Los procesos de creación del conocimiento: el aprendizaje y la espiral de conversión del conocimiento, XVI Congreso Nacional de AEDEM]

Nishihara, A., & Nonaka, I. (2018). Unleashing the Knowledge Potential of the Community for Co-creation of Values in Society. In A. Hirose Nishihara, M. Matsunaga, I. Nonaka, & K. Yokomichi (Eds.), *Knowledge Creation in Community Development* (pp. 203–225). Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-57481-3>

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

Nonaka, I. (2005). Managing Organizational Knowledge. Theoretical and Methodological Foundations. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *Great Minds in*

*Management: The Process of Theory Development* (pp. 373–393). Oxford University Press.

Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54.

Nonaka, I., & Krogh, G. von. (2009). Perspective—Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. Retrieved from <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1080.0412>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. (O. university Press, Ed.). New York.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press.

Nonaka, I., & Toyama, R. (2005). The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change*, 14(3), 419–436. <https://doi.org/10.1093/icc/dth058>

Nonaka, I., & Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom ( phronesis ). *Industrial and Corporate Change*, 16(3), 371–394. <https://doi.org/10.1093/icc/dtm014>

Nonaka, I., Toyama, R., & Hirata, T. (2008). Managing flow. A process theory of the knowledge-based firm.

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)

Nonaka, I., von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179–1208. <https://doi.org/10.1177/0170840606066312>

Omotayo, F. O. (2015). Knowledge Management as an important tool in organisational management: A review of literature. *Library Philosophy and Practice (e-Journal)*, 1238, 1–23. Retrieved from <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238>

Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge*.

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge and Kegan Paul Ltd.

Porlán, R. y Rivero, A. (1998). El conocimiento de los profesores. Sevilla: Díada Editores.

Rodríguez Luna, M. E. (2005). Habilidades Cognitivas y Competencias sociales. *Revista Universidad Distrital*, 123-132. Recuperado de <http://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/enunc/article/viewFile/462/708>

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.

Stehr, N., & Ufer, U. (2009). On the global distribution and dissemination of knowledge. *International Social Science Journal*, 60(195), 7–24.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-2451.2009.01697.x>

Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2001). What is Organizational Knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7), 973–993. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00268>

von Krogh, G. (2009). Individualist and collectivist perspectives on knowledge in organizations: Implications for information systems research. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(3), 119–129. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2009.08.001>

Wenig, R. (2004). Leadership Knowledge and Skill: An Enabler for Success as a Technology Education Teacher-Leader. *The journal of technology studies*, 30(1), 59-64.