Capítulo 8. Revalorización de los saberes tácitos para una gestión del conocimiento humano y sostenible en las organizaciones

Yonatan López-Santos*
Diana Barrón Villaverde**
Julia Isabel Rodríguez Morales***
Juan Chávez Medina****
Carlos Roberto Ibáñez Juárez*****

DOI: https://doi.org/10.52501/cc.468.08

Resumen

El presente trabajo analiza el valor de los saberes tácitos en las organizaciones contemporáneas y su contribución a una gestión del conocimiento más humana y sostenible. Parte del reconocimiento de que gran parte del aprendizaje institucional ocurre fuera de los marcos formales y se transmite a través de la experiencia, la confianza y la interacción social. Desde un enfoque cualitativo y documental, se revisaron aportes teóricos clásicos y actuales como Polanyi (1966), Nonaka y Takeuchi (1995), Morin (1999) y De Sousa Santos (2018) para comprender la evolución del conocimiento tácito y su relevancia en los procesos de innovación y cohesión organizacional. El análisis evidencia que los saberes tácitos constituyen un capital invisible

* Doctor en Logística y Dirección de la Cadena de Suministro. Profesor-investigador en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. ORCID: http://orcid.org/0000-0001-8249-3256 ; correo electrónico: yonatan.lopez@correo.buap.mx
** Doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología. Profesora-investigadora en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2329-362X
*** Doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología. Profesora-investigadora en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0355-8080
**** Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología. Profesor-investigador en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1978-0620
***** Doctor en Ingeniería Mecánica. Profesor-investigador en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2530-3345

que sostiene la creatividad, el liderazgo ético y la sostenibilidad cognitiva. Asimismo, se demuestra que la tecnología, lejos de desplazar la experiencia humana, puede convertirse en aliada para preservar y compartir el conocimiento colectivo. De esta manera, se propone una visión integradora, donde razón, emoción y diversidad epistémica convergen para construir organizaciones más conscientes y resilientes. El trabajo concluye que la revalorización de los saberes tácitos implica reconocer la enorme pluralidad del conocimiento, humanizar la gestión organizacional y fortalecer la equidad cognitiva como base indispensable para una innovación verdaderamente sostenible.

Palabras clave: *saberes tácitos, gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, innovación, diversidad epistémica.*

Introducción

En el panorama organizacional contemporáneo, caracterizado por la aceleración tecnológica y los flujos de información permanentes, el conocimiento se ha erigido como el activo estratégico de mayor valor, al tiempo que exhibe una creciente volatilidad. Cuando este activo se pone en práctica, se hace evidente una realidad al realizar la evaluación crítica de los modelos organizativos contemporáneos, a saber, que la gestión del conocimiento (GC) es hoy un elemento esencial para asegurar no sólo la competitividad, sino también la sostenibilidad a largo plazo de toda institución (North & Kumta, 2018; Hislop et al., 2018).

A pesar de que, a primera vista, las prácticas actuales parecen estar funcionando correctamente, un examen más detallado revela una señal de alerta. En muchos casos, las organizaciones han puesto casi todo su enfoque en la digitalización y en la captura del conocimiento explícito. Aunque estos esfuerzos son importantes, esta concentración excesiva termina por desplazar otros tipos de conocimiento que también son fundamentales. A pesar de que el conocimiento creado por las interacciones en el trabajo, las pláticas informales o la experiencia diaria es fundamental para el funcionamiento real de cualquier institución (Dalkir, 2023), este se está volviendo cada

vez menos importante. Aunque este tipo de conocimiento no suele aparecer en los repositorios formales, constituye la base silenciosa que hace posible el funcionamiento cotidiano de una organización. En última instancia, es lo que da sentido y coherencia a la acción colectiva.

Conviene destacar las particularidades del saber tácito: surge de manera natural en la práctica diaria y se transmite, sobre todo, a través de la observación, la convivencia prolongada y los procesos de socialización. Rara vez encuentra un camino directo hacia la codificación. En esencia, se trata de una forma de inteligencia incorporada, difícil de sustituir, que ningún recurso tecnológico puede reemplazar. Como sostiene el famoso axioma de Polanyi (1966), "sabemos más de lo que somos capaces de expresar". Por tanto, un porcentaje significativo de la competencia humana no se encuentra en la documentación explícita, sino en una comprensión intuitiva, contextual y situada. Este tipo de conocimiento se consolida en relaciones de confianza, se genera mediante la reiteración de la práctica y, finalmente, circula por medio de gestos, miradas y silencios compartidos.

Investigaciones recientes confirman que este componente tácito permanece como un motor crucial para la innovación, la creatividad y la toma de decisiones complejas, incluso, y quizá con mayor fuerza, en entornos organizacionales digitalizados (Castellanos et al., 2022; Akbar, 2022). Su valor epistemológico radica en articular dimensiones técnicas con elementos humanos, racionalidades con afectos y estructuras explícitas con significados simbólicos.

Pese a ello, los modelos de GC centrados casi exclusivamente en la información tienden a reducir el conocimiento a métricas, procedimientos estandarizados y bases de datos. Con ello, desatienden que el aprendizaje organizacional es, en su esencia más profunda, un fenómeno cultural y relacional. Al restringirse a lo que es la "captura de información", algunas organizaciones tienen el peligro de desplazar el conocimiento inherente a las prácticas humanas, a las rutinas llenas de sentido y a los lazos sociales que sostienen la convivencia en el trabajo. Es esencial volver a valorar el conocimiento tácito, ya que se omite sistemáticamente.

Por el contrario, al promover la innovación, la cohesión interna y el aprendizaje en grupo dentro de las organizaciones, se establece como un elemento esencial (Leidner & Schultze, 2020; Grant & Warren, 2021). Re-

considerar la gestión del conocimiento (GC) desde un enfoque centrado en las personas supone aceptar un cambio fundamental: entender que los seres humanos no sólo almacenan información, sino que además producen sentido y ofrecen interpretaciones que enriquecen la organización. Esto requiere aceptar que sólo una parte del panorama es la gestión de servidores o de repositorios tecnológicos. El saber también tiene que ser fomentado de forma deliberada y continua. Ese cultivo se da en los lugares donde se dialoga con apertura, en la espontaneidad de las interacciones diarias, en las prácticas de tutoría que se fortalecen a lo largo del tiempo, en los vínculos que perduran gracias a la verdadera empatía y en el valor que brindan las vivencias compartidas.

Según las pruebas más actuales, son los espacios de relación, las conversaciones diarias, el trabajo en equipo y los vínculos de confianza los que robustecen la cultura organizacional y promueven un aprendizaje adaptativo verdaderamente efectivo (Rechberg & Syed, 2022; Sánchez-Cardona et al., 2023). Cuando la organización aprende a identificar y apreciar esos saberes que por lo general no son percibidos, avanza con mayor firmeza hacia una cultura reflexiva que aprende e innova de manera natural, sin desviarse de su identidad y su propósito inicial.

Con esta premisa, el trabajo actual sostiene que es esencial armonizar la riqueza inagotable del conocimiento humano con la eficacia tecnológica. Plantea que una GC verdaderamente integral debe incorporar un componente ético y relacional, ya que es este elemento el que aporta significado y profundidad al saber (Serenko, 2023).

De manera paradójica, desde esta perspectiva se examinará la función del conocimiento tácito. Una evaluación que examina su impacto en la creación del aprendizaje organizacional, el crecimiento de la capacidad para innovar y, lo más importante, en el reforzamiento de la cohesión cultural. Mediante la experiencia, interacción social y contextos que son compartidos, se construye y adquiere conocimiento el conocimiento organizacional. Por esto, es que su gestión no puede solo limitarse a la información codificada, sino que debe reconocer los saberes tácitos y relacionales (Dalkir, 2023). Esta perspectiva converge con las llamadas epistemologías del sur, que reivindican la pluralidad de saberes y la centralidad de la experiencia situada en la producción del conocimiento (De Sousa Santos, 2018).

Revisión de la literatura

Bases conceptuales: conocimiento tácito y gestión del conocimiento

La convergencia teórica entre los marcos epistemológicos de Polanyi, Nonaka, Morin y De Sousa Santos permite articular un modelo integrador del conocimiento organizacional sustentado en tres principios nodales: la dimensión experiencial, la naturaleza relacional y el pluralismo epistémico. Cada uno de estos pilares cumple una función específica y complementaria. La dimensión experiencial se presenta como el sustrato originario del conocimiento tácito; la naturaleza relacional da cuenta de la condición dialógica imprescindible para su construcción y transferencia colectiva; mientras que el pluralismo epistémico reconoce la coexistencia de racionalidades múltiples que enriquecen cualitativamente los procesos de aprendizaje organizacional. Esta convergencia teórica y sus principales aportes se sintetizan en la tabla 1.

Tabla 1. *Principales aportes teóricos al estudio del conocimiento tácito y la gestión del conocimiento humana.*[1]

Autor(es)	*Año*	*Concepto central*	*Aporte principal al tema*
Polanyi, M.	1966	Conocimiento tácito	Introduce la idea de que parte del conocimiento humano no puede ser articulado, lo cual sentó las bases del enfoque experiencial.
Senge, P.	1990	Organización que aprende	Introduce disciplinas clave del aprendizaje organizacional: visión compartida, pensamiento sistémico y aprendizaje en equipo.
Nonaka, I., & Takeuchi, H. /Akbar, H.	1995 / 2022	Modelo SECI y creación dinámica del conocimiento	Explican la conversión entre conocimiento tácito y explícito; proponen la espiral del conocimiento e introducen la noción de Ba y la empresa sabia.
Wenger, E.	1998	Comunidades de práctica	Establece que la participación social y la práctica compartida son esenciales para la creación del conocimiento.

[1] Los autores se presentan en orden cronológico según el año de la obra citada.

Morin, E.	1999 / 2019	Pensamiento complejo	Propone que el conocimiento debe pensarse como un sistema interrelacionado de razón, emoción, ética y experiencia.
De Sousa Santos, B.	2018	Epistemologías del Sur	Plantea una ecología de saberes y justicia cognitiva, destacando la validez de conocimientos no hegemónicos.
Castellanos, A., Daza, J. C., & Jaramillo, D.	2022	Conocimiento tácito e innovación	Demuestran que el conocimiento tácito impulsa la capacidad innovadora y el desempeño organizacional.
Edwards, J. S.y Lönnqvist, A.	2023	Futuro de la gestión del conocimiento	Propone una agenda contemporánea centrada en ética, valor intangible, tecnología y dimensión humana del conocimiento.
Serenko, A.	2023	Ética del conocimiento	Revisa críticamente los dilemas éticos en la gestión del conocimiento, incluyendo gobernanza, poder y justicia cognitiva.
Sánchez-Cardona, I., Acevedo-Díaz, J., & Salanova, M.	2023	Clima de aprendizaje y cooperación	Evidencian cómo las interacciones sociales y el clima organizacional influyen en la compartición de conocimiento.

Fuente: elaboración propia con base en los autores citados.

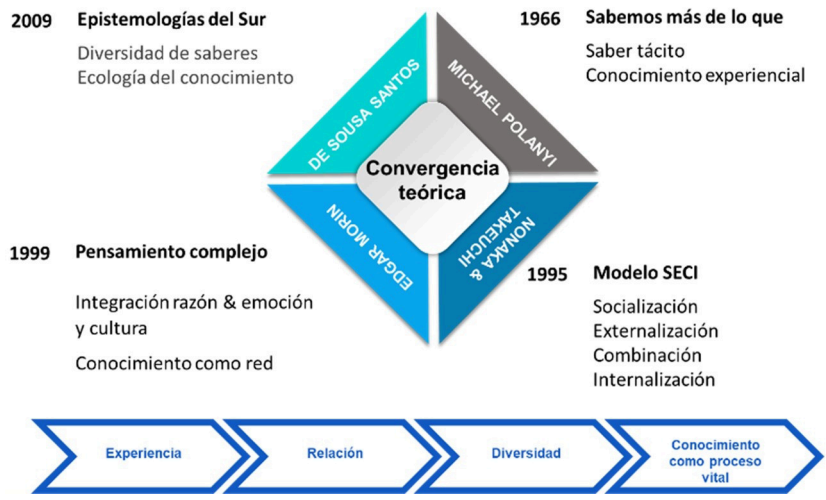
Dimensión experiencial, relacional y pluralismo epistémico

Una gestión del conocimiento orientada desde un enfoque humanocéntrico supera la lógica instrumental de la recolección de datos y se desplaza hacia la promoción de ecologías de aprendizaje donde los actores organizacionales ejercen la reflexión crítica, la narratividad compartida, el cuestionamiento de supuestos y la cocreación de significados. Para que este modelo cobre forma, resulta indispensable cultivar un liderazgo empático, fortalecer la confianza institucional y habilitar espacios dialógicos estructurados que favorezcan la conversación significativa. En este entramado, la tecnología desempeña un papel eminentemente instrumental: facilita los procesos y los amplifica, pero no los sustituye. Las plataformas digitales adquieren sentido únicamente cuando optimizan la mediación socio-cognitiva entre personas y saberes.

Hacia una gestión del conocimiento de enfoque humanocéntrico

La adopción institucional de este paradigma no constituye un simple ajuste operativo, sino que propicia una transformación cultural profunda. Las organizaciones, al transitar de modelos basados en la acumulación informacional hacia esquemas centrados en la circulación de sentido, comienzan a superar estructuras rígidas de control jerárquico mediante arquitecturas de aprendizaje colectivo distribuido. Como consecuencia, el conocimiento deja de concebirse como un recurso discreto susceptible de ser gestionado, en cambio, pasa a comprenderse como una práctica social que se cultiva de manera continua, situada y reflexiva. Esta convergencia conceptual hacia una gestión del conocimiento más humana se encuentra sintetizada en la figura 1.

Figura 1. *Convergencia teórica hacia una gestión del conocimiento más humana.*



Fuente: elaboración propia con base en Polanyi (1966), Nonaka y Takeuchi (1995), Morin (1999) y De Sousa Santos (2009).

Metodología

El presente trabajo se sustenta en un enfoque cualitativo de naturaleza reflexiva-documental, el cual se encuentra orientado a examinar críticamente los procesos mediante los cuales el conocimiento se construye y circula en los contextos organizacionales. Esta elección metodológica no es arbitraria, sino que responde a la esencia del objeto de estudio de los saberes tácitos, cuya dimensión vivencial, interpretativa y relacional exige un abordaje hermenéutico capaz de trascender los marcos cuantitativos tradicionales.

Para ello, el diseño se estructuró a partir de una revisión crítica e interpretativa de fuentes académicas especializadas, seleccionadas de manera sistemática en bases de datos indexadas como Scopus, SciELO y Google Scholar, priorizando publicaciones comprendidas entre 1960 y 2024. Se seleccionaron tres criterios de inclusión: *1)* pertinencia conceptual, que prioriza obrar vinculadas con el conocimiento tácito, aprendizaje organizacional y pluralismo epistémico; *2)* rigor teórico-metodológico, que se valora a partir de la solidez argumentativa, reconocimiento académico de las obras o en su caso artículos científicos, revisión por pares y *3)* diversidad disciplinaria, mediante la incorporación de aportes provenientes de la filosofía, sociología, gestión y educación.

El proceso analítico se desarrolló en dos momentos. En una primera fase, se elaboraron fichas analíticas para cada autor clave, tales como Polanyi (1966), Nonaka y Takeuchi (1995), Morin (1999) y De Sousa Santos (2009), de quienes se identificaron sus núcleos conceptuales y las relaciones intertextuales que emergían entre ellos. Posteriormente, se construyó una matriz de integración teórica que permitió sistematizar categorías emergentes, tales como *experiencia*, *relacionalidad*, *diversidad epistémica* y *sentido*, luego de lo cual fueron articuladas en un modelo coherente, que se representa en la figura 1.

Es importante destacar que este método interpretativo-comparativo se enfoca en entender los significados y detectar diálogos teóricos, evitando la reducción de los fenómenos a variables que puedan ser operacionalizadas de manera estricta, lo cual es distinto a un metanálisis cuantitativo. La transparencia de los procedimientos, la integridad del recorrido documental y la consistencia interna en la articulación conceptual son las bases de la validez del análisis. Desde una perspectiva ética y epistemológica, se adopta

un pluralismo crítico que evita reproducir jerarquías arbitrarias entre el conocimiento científico y el experiencial, y acepta como legítimas diferentes maneras de saber.

Resultados y discusión

El conocimiento tácito como base de la innovación organizacional

Independientemente de su tamaño o del sector en el que operan, todas las organizaciones tienen una base cognitiva implícita que define cuán efectivas son en situaciones reales y cuánto pueden ajustarse a circunstancias variables. Este tipo de conocimiento proviene de la acumulación de experiencias e intuiciones que se van perfeccionando a través del tiempo y de prácticas que se asimilan mediante la participación constante en actividades relevantes (Polanyi, 1966; 2009). Al examinar cómo se expresa en la dinámica diaria, se comprende que este conocimiento posibilita tomar decisiones heurísticas, solucionar imprevistos de forma espontánea y llevar a cabo procedimientos complejos con solvencia, los cuales normalmente exceden los límites fijados por las documentaciones formales.

Esta dimensión fundamental ha quedado en segundo lugar debido al énfasis histórico de priorizar sólo el conocimiento explícito, lo cual es paradójico. El conocimiento explícito, que es el que se halla meticulosamente registrado en bases de datos, sistemas de información y protocolos, ha dado lugar a una contradicción significativa en el ámbito de la gestión del conocimiento. Las organizaciones pasan por alto el capital cognitivo, que es más importante para mantener la innovación, mientras perfeccionan continuamente sus métodos de recolección de datos. Nonaka y Takeuchi (2021) argumentan que la auténtica generación de conocimiento en una organización proviene del intercambio activo entre lo tácito y lo explícito. Se explica esta interacción por medio de su famoso modelo SECI, que caracteriza cuatro etapas clave: internalización, combinación, externalización y socialización. Esta dinámica recursiva va más allá de la acumulación simple, pues

convierte las vivencias individuales en aprendizaje en grupo y, de esta manera, ayuda a lograr soluciones innovadoras frente a retos complejos.

Cuando obtienen legitimación institucional, los conocimientos tácitos producen dos efectos positivos: primero, mejoran los procesos operativos y, segundo, robustecen la identidad colectiva. Los colaboradores, al reconocerse como agentes epistémicos y no como simples ejecutores, desarrollan mayores niveles de compromiso organizacional (Wenger, 1998). La innovación deja de ser algo ocasional y se convierte en un proceso sostenido.

Comprendiendo este proceso, la transferencia del conocimiento tácito constituye un fenómeno eminentemente sociocultural que se despliega, de manera predominante, a través de mecanismos de aprendizaje situado y de participación periférica legítima, antes que mediante cualquier forma de instrucción formalizada (Nonaka et al., 2016). En este proceso intervienen componentes no verbales, como gestos, tonalidades emocionales, sincronías interaccionales y, sobre todo, entramados de confianza relacional, las cuales condicionan la apertura cognitiva entre los actores.

En este sentido, las comunidades de práctica (Wenger, 1998) emergen como espacios privilegiados para la transmisión de este tipo de saberes, puesto que operan como microecologías de aprendizaje en las que los participantes construyen identidades compartidas mediante la negociación de significados. Las organizaciones que institucionalizan tales espacios desarrollan mayores niveles de resiliencia adaptativa y una capacidad ampliada para evolucionar de manera continua.

Preservar los saberes tácitos no equivale, por tanto, a documentarlos de manera exhaustiva, sino a conservar los contextos generativos que posibilitan su emergencia y reproducción. Una cultura organizacional que favorece la apertura dialógica y el pluralismo cognitivo constituye el humus indispensable para transformar saberes individuales en inteligencia colectiva (véase la figura 2).

Figura 2. *Dinámica del conocimiento tácito en las organizaciones.*



Nota: elaboración propia con base en Nonaka y Takeuchi (1995), Akbar (2022) y Wenger (1998).

Aprendizaje organizacional, interacción social y cohesión institucional

El aprendizaje organizacional constituye un fenómeno esencialmente relacional, pues se configura a partir de interacciones sociales significativas que otorgan sentido a la actividad laboral. Lejos de ser un proceso lineal, el conocimiento se consolida mediante dinámicas de circulación dialógica, discusión colectiva y reinterpretación contextualizada (Morin, 2019). Cada interacción, sea en conversaciones espontáneas, sea en reuniones formales o sea en espacios informales de encuentro, puede activar microprocesos de descubrimiento, siempre que existan condiciones de apertura cognitiva y un clima institucional de confianza.

Por dichos motivos, las organizaciones que incorporan prácticas colaborativas de manera sistemática desarrollan redes internas de aprendizaje que son capaces de transformar lógicas competitivas en esquemas de cooperación sinérgica. En tales ambientes, la comunicación supera los modelos jerárquicos tradicionales y se convierte en un mecanismo de cocreación que articula voces diversas. Desde esta perspectiva, la gestión del conocimiento deja de entenderse como una tarea vinculada exclusivamente al control informacional y se redefine como el diseño deliberado de ecologías organizacionales que promueven el encuentro, la hibridación y la transformación de saberes (véase la tabla 2).

La cohesión organizacional, por su parte, se manifiesta cuando los miembros se reconocen como participantes activos de una comunidad de aprendizaje colectivo. Esta cohesión se fortalece mediante procesos de socialización cognitiva en los que el conocimiento deja atrás su carácter estrictamente individual para devenir una construcción compartida (García & Ponce, 2022). De ese tránsito emerge un sentido renovado de pertenencia y corresponsabilidad, lo cuales constituyen elementos que sostienen la identidad institucional y contribuyen a su sostenibilidad en el largo plazo.

Tabla 2. *Dimensión de los saberes relacionada con la práctica y efecto organizacional.*

Dimensión	***Manifestación en la práctica***	***Efecto organizacional***
Saber tácito individual	Experiencia, intuición, habilidades personales.	Mejora en la toma de decisiones y resolución de problemas.
Saber compartido	Comunicación, mentoría, trabajo colaborativo.	Aprendizaje colectivo y cohesión institucional.
Saber institucionalizado	Procedimientos informales, cultura de innovación.	Sostenibilidad cognitiva y resiliencia organizacional.

Nota: elaboración propia con base en Polanyi (1966) y Morin (2019).

Tecnología y humanización del conocimiento

Las organizaciones contemporáneas enfrentan una paradoja distintiva de la era digital: pese a disponer de volúmenes de información sin precedentes, observan simultáneamente una reducción de los espacios para el encuentro humano significativo. Aunque la automatización optimiza procesos y acelera decisiones, suele disminuir las oportunidades para el diálogo reflexivo y la construcción colaborativa de sentido. Sin embargo, como señalan Nonaka et al. (2016), la tecnología puede convertirse en una mediadora eficaz del conocimiento, siempre que se comprenda como facilitadora de conexiones humanas y no como su reemplazo.

En este marco, las herramientas colaborativas, las plataformas de gestión del conocimiento y los repositorios digitales adquieren potencial para documentar experiencias, compartir aprendizajes y democratizar el acceso al

capital cognitivo institucional. No obstante, su utilidad resulta limitada si se concibe que los datos poseen significado en sí mismos. Por el contrario, dichas herramientas requieren procesos de interpretación situada, pues sólo las personas pueden conferir sentido a la información bruta (García & Ponce, 2022).

Humanizar la tecnología implica, por tanto, el diseño de ecosistemas sociotécnicos en los cuales la inteligencia artificial coexista con la inteligencia emocional y relacional. Incluso en organizaciones altamente digitalizadas, el conocimiento de mayor valor continúa emergiendo de encuentros genuinos, del error compartido y reflexionado, y del aprendizaje comunitario que se desarrolla en contextos situados.

Diversidad epistémica y equidad cognitiva

Las organizaciones representan espacios donde convergen múltiples formas de saber: conocimientos técnicos, experienciales, emocionales, ancestrales y científicos cohabitan en la práctica cotidiana. Los puntos de vista que cada individuo contribuye, definidos por su historia de vida, su educación y los entornos culturales en los que ha crecido, son inevitables y únicos. Esta variedad de maneras de conocer, lejos de ser un impedimento, se transforma en una fuente fundamental de innovación y creatividad.

Según lo apunta De Sousa Santos (2018), aceptar la existencia de diferentes formas de conocimiento supone crear intencionadamente una ecología cognitiva que prevenga jerarquías arbitrarias y fomente diálogos equitativos entre racionalidades variadas. En el ámbito laboral y educativo, es fundamental dar igual valor al conocimiento práctico y al académico para que este principio se convierta en prácticas reales.

Por su parte, las decisiones en las organizaciones adquieren mayor profundidad y relevancia cuando se incorporan perspectivas complementarias y experiencias diversas. Las decisiones en el interior de las organizaciones son más profundas, relevantes y transformadoras cuando se incorporan

perspectivas complementarias y diversas experiencias (García & Ponce, 2022).

En términos generales, impulsar la equidad cognitiva implica garantizar que todos los puntos de vista dentro de la institución contribuyan a crear significado, con lo cual se puede evitar el sometimiento de aquellas perspectivas que desafían los modelos convencionales. Una administración del conocimiento realmente inclusiva fortalece el capital social interno, promueve la creatividad grupal y aumenta la habilidad de adaptación ante contextos fluctuantes. El pluralismo epistémico ya no es solamente una oportunidad de aprendizaje, sino que se transforma en un deber ético encaminado a democratizar la inteligencia organizacional y a hacerla más sostenible.

Implicaciones para una gestión del conocimiento ética, inclusiva y sostenible

En este contexto, el liderazgo moderno se vuelve crucial: los que lideran a través de la observación minuciosa, la escucha activa y el aprendizaje constante se convierten en mediadores cognitivos en lugar de ser dueños del conocimiento. La ética fundamental de este enfoque consiste en admitir que la auténtica sabiduría de una entidad se encuentra en la comunidad que la compone. Según Morin (2019), las instituciones que consiguen mantenerse en el tiempo son las que reparten el poder, comparten responsabilidades y fomentan la difusión colectiva del saber, lo cual implica oponerse con firmeza a la lógica de la inmediatez y promover una ética del conocimiento.

Establecer de manera intencionada espacios para la reflexión tranquila y la transmisión por medio de experiencias es un acto de resistencia cultural en un ambiente laboral caracterizado por una aceleración continua. Tal como alertan Nonaka y Takeuchi (1995), el aprendizaje significativo necesita de espacios que contengan diálogo constante, contemplación y reciprocidad. La habilidad colectiva para preservar, comunicar y renovar el conocimiento tácito es, en última instancia, lo que determina la sostenibilidad cognitiva. La gestión ética del conocimiento reconoce una verdad funda-

mental: este, al igual que la vida, se nutre de la comunidad, se multiplica al compartirse y se diluye inexorablemente cuando se encierra.

Conclusiones

El estudio evidencia que los conocimientos tácitos son la base de las organizaciones que realmente aprenden y que, alejados del conocimiento formal, lo complementan. Asimismo, lo humanizan en tres aspectos interdependientes: la trayectoria, la vincularidad y la diversidad cognitiva. La investigación demuestra que el conocimiento organizacional no surge de la simple acumulación de información, sino de procesos interactivos constantes, así como de la intersección de agentes humanos y sus entornos.

Las ideas de Polanyi, Nonaka y Takeuchi, Morin y De Sousa Santos confluyen en una epistemología relacional que reconoce el conocimiento como un ser vivo. El enunciar estos marcos teóricos permite entender que los conocimientos tácitos son parte constructora de un paradigma cognitivo más rico y humano. Desde una perspectiva práctica, las organizaciones que identifican, legitiman y hacen circular sus saberes tácitos generan ventajas competitivas sostenibles. Su resiliencia no proviene exclusivamente de capacidades tecnológicas, sino de su aptitud intrínseca para aprender colaborativamente, construir confianza y establecer significados compartidos. La gestión del conocimiento transiciona de la técnica instrumental a la filosofía de la acción basada en diálogo, la cooperación y la ética. Históricamente, el examen de la relación entre tecnología y humanidad revela una verdad ineludible: en la era de la inteligencia artificial, los saberes tácitos resurgen como recordatorio de la irreductibilidad de la experiencia humana. La creatividad, la intuición y la empatía permanecen como atributos que ningún algoritmo puede replicar integralmente. El desafío actual consiste, por tanto, en integrar la tecnología como mediadora del aprendizaje colectivo para fortalecer la confianza, la comunicación y la diversidad intelectual.

Reconocer la coexistencia de múltiples racionalidades resulta condición indispensable para la innovación sostenible. El conocimiento científico se nutre, de manera significativa, de los saberes no canónicos, que son locales, emocionales y artesanales, y conducen a soluciones más innovadoras de

acuerdo con el contexto. De esta manera, la gestión del conocimiento se convierte en una práctica política que busca democratizar el saber colectivo.

Un rol crucial es el liderazgo ético. Los líderes que aprecian la experiencia comunitaria implementan estructuras horizontales y dan ejemplo moral; no sólo robustecen el entramado organizacional, sino que también impulsan instituciones más resilientes y con mayor conciencia social.

De cara al futuro, se vislumbra la necesidad inminente de desarrollar modelos de gestión que integren de forma equilibrada razón y emoción, tecnología y humanidad, formalización y experiencia. Los desafíos contemporáneos demandan organizaciones capaces de aprender con sensibilidad ética, de pensar con complejidad y actuar con propósito trascendente. Valorar los saberes tácitos no es, en definitiva, un gesto nostálgico, sino una apuesta estratégica por un futuro cognitivamente más consciente, solidario y genuinamente inteligente.

Referencias

Akbar, H. (2022). Integrating Divergent Epistemologies of the Two Influential Views on Organizational Knowledge Creation. *International Journal of Knowledge Management*, *18*(1), 1-17. https://doi.org/10.4018/IJKM.290327

Castellanos Narciso, J. E., Barrera Ortegón, A. del P., Torres Nova, E. Y., & Medina Ricaurte, G. F. (2021). Dimensiones y evolución histórica del conocimiento organizacional: una mirada global. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, *21*(3), 177–190. https://doi.org/10.24054/face.v21i3.1145

Dalkir, K. (2023). *Knowledge management in theory and practice* (4th ed.). MIT Press.

De Sousa Santos, B. (2009). *Una epistemología del sur. La reinvención del conocimiento y la emancipación social*. Siglo XXI Editores.

De Sousa Santos, B. (2018). *The end of the cognitive empire: The coming of age of epistemologies of the South*. Duke University Press.

Edwards, J. S. & Lönnqvist, A. (2023). The future of knowledge management: An agenda for research and practice. *Knowledge Management Research & Practice*, *21*(4), 615-626. https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2202509

García, L., & Ponce, M. (2022). *Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional en entornos híbridos*. Editorial Universitaria.

Grant, R.M. (1996), Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Managemet Journal*, *17*, 109-122. https://doi.org/10.1002/smj.4250171110

Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations: A critical introduction* (4th ed.). Oxford University Press.

Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO.

Morin, E. (2019). *La mente bien ordenada. Repensar la reforma, reformar el pensamiento* (8.ª ed.). Seix Barral.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Nonaka, I., Hirose, A., and Takeda, Y. (2016). 'Meso'-Foundations of Dynamic Capabilities: Team-Level Synthesis and Distributed Leadership as the Source of Dynamic Creativity. *Global Strategy Journal*, *6*, 168-182. https://doi.org/10.1002/gsj.1125

North, K., & Kumta, G. (2018). *Knowledge management: Value creation through organizational learning* (2nd ed.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-59978-6

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Routledge.

Rechberg, I. D.W., & Syed, J. (2014). Appropriation or participation of the individual in knowledge management. *Management Decision*, *52*(3), 426-445, https://doi.org/10.1108/MD-04-2013-0223

Sánchez-Cardona, I., Vera, M., & Marrero-Centeno, J. (2023). Job resources and employees' intention to stay: the mediating role of meaningful work and work engagement. *Journal of Management & Organization*, *29*(5), 930-946. https://doi.org/10.1017/jmo.2021.10

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

Serenko, A. (2023). The Great Resignation: the great knowledge exodus or the onset of the Great Knowledge Revolution?. *Journal of Knowledge Management*, *27*(4),1042-1055. https://doi.org/10.1108/JKM-12-2021-0920

Schultze, U. & Leidner, D. E. (2002). Studying Knowledge Management in Information Systems Research: Discourses and Theoretical Assumptions. *MIS Quarterly*, *26*(3), 213-242. https://doi.org/10.2307/4132331

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.