

RESUMEN

El presente ensayo tiene como objetivo analizar el proceso de creación de conocimientos que se sigue en el mundo para abordar lo que se ha denominado la Nueva Economía, o Economía del Conocimiento. Las bases teóricas reflejan el pensamiento occidental y oriental a través de posiciones filosóficas, como *el Hic et nunc* en Edgar Morin y *el Basho* en Ikujiro Nonaka y sus colaboradores. La investigación de tipo documental analiza los modos de creación del conocimiento en el mundo occidental en relación con el mundo oriental y busca indagar acerca de las diferencias del proceso de creación de conocimiento en ambas culturas, mediante cuestionamientos fundamentales acerca de quiénes crean conocimiento, cómo se produce y cómo se organiza cómo se transfiere? Los resultados describen que las organizaciones occidentales se valen de una infraestructura humana y tecnológica para crear conocimiento, pese a que paradójicamente la misma organización inhibe el desarrollo de saberes colectivos. Mientras en las civilizaciones orientales las organizaciones favorecen compartir en forma colectiva lo que el individuo sabe, en espacios de encuentros conocidos como *Basho*, concebidos para el intercambio de conocimientos, facilitando así su creación.

PALABRAS CLAVE

Gestión del conocimiento, difusión de conocimientos, transferencia de conocimiento, ambiente cultural.

SUMMARY

The present essay it has as aim analyze the process of creation of knowledge that follows in the world to approach what has been named the New Economy or Economy of the Knowledge. The theoretical bases reflect the western and oriental thought across philosophical positions as the *Hic et nunc* in Edgar Morin and the *Basho* in Ikujiro Nonaka and his collaborators. The investigation of documentary type analyzes the manners of creation of the knowledge in the western world in relation with the oriental world and seeks to inquire about the differences in the process of knowledge creation in both cultures, by means of fundamental questions it brings over of those who do create knowledge? How does it take place? How does one organize? How is it transferred? The results describe that the western organizations use of a human and technological infrastructure to create knowledge in spite of that paradoxically the same organization disables the development of collective knowledge. While in the oriental civilizations the organizations favor to share in collective form what the individual knows, in spaces of meetings known as *Basho*, conceived for the exchange of knowledge, facilitating this way his creation.

KEY WORDS

Knowledge management, information dissemination, knowledge transfer, ultural environment.

Carlos Alfonso Lee Blanco. Doctorando en Humanidades en la Universidad Central de Venezuela. Universidad Metropolitana. Autopista Petare-Guareñas, Distribuidor Metropolitano, La Urbina Norte. Módulo de Aulas 2, Piso 1, Oficina de Coordinadores de Postgrado. Caracas, 1070. Profesor Titular. Investigador adscrito al CELAUP (Centro de Estudios Latinoamericanos Arturo Usler Pietri). Tel: 58 212 240 3602. Móvil 58 416 6221352. Correo electrónico: <carloleeblanco@gmail.com>.

CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO: DEL *BASHO* DE NONAKA & KONNO AL *HIC ET NUNC* DE EDGAR MORIN

Fecha de recepción: 15/06/2012 Fecha de aceptación: 16/09/2012

Carlos Alfonso Lee Blanco

INTRODUCCIÓN

El conocimiento cada día adquiere mayor relevancia en los países desarrollados y en los países con economías emergentes, y en menor grado en los países latinoamericanos y del Caribe, como lo demuestra el estudio *El desafío de la economía del conocimiento en América Latina* (Dahlman, 2007). Si el conocimiento está articulado a la historia, geografía, cultura, formas políticas y sociales, resulta interesante analizar en qué se basan otras culturas como la de Japón, la cual exhibe los mayores logros en la economía del conocimiento. Este ensayo tiene el propósito de indagar sobre factores intangibles de orden filosófico que influyen en la brecha que se ha generado entre el Occidente y Oriente y que le ha permitido a este último mantener una posición dominante en los mercados globales en pleno siglo XXI.

El conocimiento a través del tiempo y de sus pensadores más conocidos en la cultura occidental, desde Sócrates hasta Morin (1991), entre ellos algunos latinoamericanos como Lander (1993), Maturana & Valera (1984) y Páez (1990), enfatizan la responsabilidad y compromiso de la producción de conocimiento desde su perspectiva cultural hacia el resto del mundo.

Este trabajo tiene como propósito analizar la creación del conocimiento desde el punto de vista occidental, representado por el trabajo de Morin (1991) y el punto de vista asiático, representado por el trabajo de Nonaka *et al.* (1998), uno de los autores japoneses más referenciados en el medio académico occidental. De allí que se tomen elementos filosóficos que encierran un enorme significado: el *Basho* y el *Hic et Nunc*, expresiones extraídas de la filosofía existencialista japonesa, la

primera, y de la filosofía existencialista de Sartre, la segunda, muy presentes en la obra de Morin (1991).

El análisis se desarrolla en ocho secciones hasta llegar a las conclusiones.

1. ¿QUIÉNES CREAN CONOCIMIENTOS?

Esta pregunta responde a la inquietud de dejar claro que el conocimiento es creado en las organizaciones por las personas en forma individual, grupal o colectiva, siempre y cuando haya condiciones higiénicas favorables para ello. El hombre, para crear conocimiento, no necesariamente requiere pertenecer a una organización; le basta su experiencia, motivación intrínseca por el estudio, la observación y la investigación. Conviene aclarar que la creación de conocimiento no es exclusiva del hombre-organización, término acuñado por Whyte (1956) en la década de los cincuenta. Desde esa época, alertó sobre las amenazas que se ciernen sobre la capacidad individual de crear, convirtiéndose así en víctima de su moderna invención: «la organización».

El punto de vista de Whyte (1956) queda ampliamente reseñado en un artículo publicado por Kaufman (1999:01,14) en el diario *El País*, de Madrid del cual se extrae la cita que sigue, con motivo del fallecimiento de quien fue director de la revista *Fortune*:

Whyte descubría bajo una apariencia de vigor empresarial y atrevimiento en los negocios un conformismo y una burocratización creciente que se estaba extendiendo también a las instituciones académicas y científicas. En su opinión, las ideas de los individualistas audaces habían sido sustituidas por las modestas aspiraciones de los hombres organización que limitaban sus aspiraciones a conseguir un buen trabajo con una paga adecuada, un buen plan de pensiones y una bonita casa en una comunidad agradable poblada por gentes tan parecidas a ellos como fuera posible.

En coincidencia con el criterio de Whyte (1956), Polanyi (1962a), en su documento *The republic of science: its political and economic theory*, pretende aplicar su filosofía de la ciencia a la economía, y expresa lo siguiente: «Cualquier intento de organizar el grupo [...] bajo una sola autoridad eliminaría sus iniciativas independientes y por tanto reduciría su efectividad conjunta a la de la persona sola que los dirige desde el centro. Ello, de hecho, paralizaría su cooperación.» (Polanyi, 1962a:2).

Sin embargo, a pesar de las observaciones de Polanyi (1962a) y de Whyte (1956), otros autores, como Etzioni (1979), Hedlund, (1994), Nonaka (1991), Nonaka & Takeuchi (1995), Polanyi (1951) y Senge (2000), observaron en las organizaciones

un gran potencial para la creación de conocimiento, también conocido como Aprendizaje Organizacional.

2. ¿CÓMO SE PRODUCE EL CONOCIMIENTO?

El debate sobre si la producción del conocimiento es un descubrimiento, una inspiración o producto del espíritu se mantiene vigente; a pesar de lo trascendental de la discusión, la realidad es que con argumentos empíricos o científicos el hombre ha logrado articular sus ideas para crear significados que le han permitido avanzar en su ansiada búsqueda de bienestar y progreso. Con esto, se ha dado lugar a nuevas interpretaciones que no por nuevas esclarecen más la discusión académica o intelectual sobre este tema, pero sí logran abrir nuevas perspectivas o formas de interpretar y crear conocimiento que van desde el Pensamiento Complejo de Morin (1998) al *Basho* de Nonaka & Nonaka (1998).

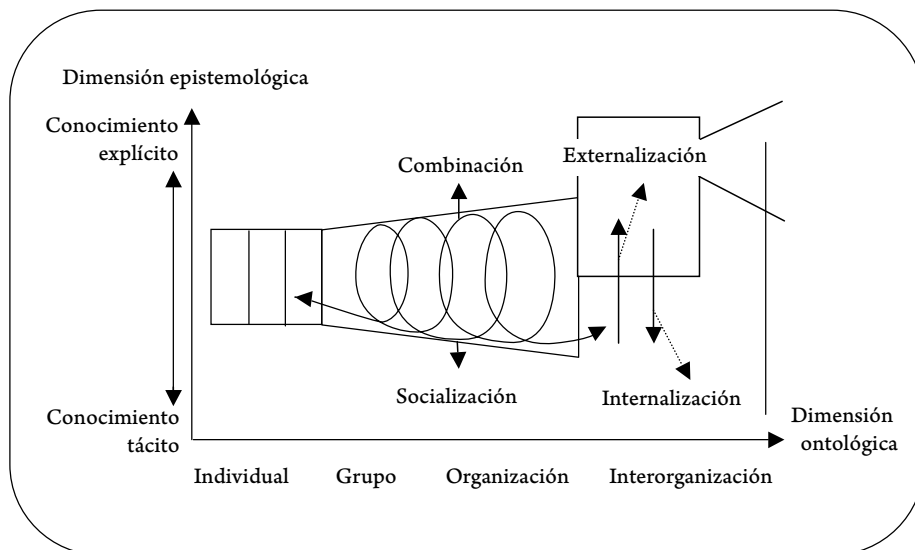
El método oriental representado en la búsqueda de una nueva teoría de creación del conocimiento planteada por Nonaka y Toyama (2003) profundiza el *Ba* o *Basho*, el cual se interpreta como un mecanismo generativo del conocimiento. El método occidental para crear conocimiento, si así se pudiera denominar, se apoya en una estructura organizacional, valiéndose de una serie de nuevas conceptualizaciones que explican el cambio hacia un nuevo paradigma, el de la sociedad del conocimiento. Tanto el *Ba* como el *Hic et nunc*, tienen en común la realidad para explicar la producción del conocimiento, pero es precisamente en la percepción de la realidad donde se aprecia la mayor diferencia en la creación del conocimiento en ambas culturas. El *Basho* para los japoneses es interpretado como el espacio donde las cosas ocurren y está concebido como un lugar para el diálogo, la disensión o el acuerdo. Mientras que el *Hic et nunc* traduce la idea de ‘presente’ o ‘el aquí y el ahora’, o la de no dejarse llevar por planteamientos abstractos o teorizaciones; no se le asocia a producción de conocimiento alguno, pero realza la premura de dar respuesta simples a problemas complejos.

3. EL MODELO ORIENTAL DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTO ORGANIZATIVO DE NONAKA & TAKEUCHI (1995)

El modelo oriental de creación del conocimiento, que se aprecia en la Figura 1, fue formulado por los profesores japoneses Nonaka y Takeuchi (1995). Este modelo también es conocido como SECI (Socialización, Externalización, Combinación, Internalización). Muestra una integración dinámica de tres modelos conceptualizados por Hedlund (1994), Kogut y Zander (1992) y Polanyi (1962b). Introducen una espiral expansiva del conocimiento desde el individuo a la Interorganización,

mediante procesos de socialización y combinación de saberes. Esta espiral expansiva se ubica en el plano conformado en el eje X, que es la Dimensión Ontológica, y en el eje Y, que es la Dimensión Epistemológica. En consecuencia, agregan una fundamentación más sólida del conocimiento científico a los modelos occidentales.

FIGURA 1. Modelo de creación de conocimiento organizativo de Nonaka & Takeuchi (1995)



FUENTE: *El conocimiento, su gestión y las tecnologías de información y comunicación* (Chen, 2003:216).

Llama la atención que el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) está representado en un plano cartesiano, siendo que una espiral es una figura volumétrica; por tanto, requiere para su representación de tres ejes: X, Y y Z, observación que implicaría una evolución de los modelos lineales de pensamiento a los nuevos modelos no convencionales o no lineales. En el documento *Bases conceptuales para la dirección del conocimiento en las organizaciones*, de Martín de Castro, G. y P. López (2003), se formula la siguiente pregunta: «¿Existe algún proceso que permite que el conocimiento sufra cambios ontológicos y epistemológicos al mismo tiempo?». La respuesta a esa duda pudiera estar en una tercera dimensión no contemplada en el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) y ameritaría una investigación más profunda sobre este tópico, pero se abre una interrogante sobre la naturaleza multidimensional de la creación del conocimiento. Cabe señalar que en los modelos orientales y occidentales aparecen diferencias epistemológicas derivadas de la racionalidad de las ciencias gerenciales, que darían pie al desarrollo de otro ensayo. Sin embargo, al comparar los modelos se muestra la forma en que los autores del

modelo de Creación de Conocimiento Organizativo logran integrar las propuestas occidentales a sus tradiciones y costumbres orientales.

4. MODELOS OCCIDENTALES PARA LA CREACIÓN DE CONOCIMIENTO

La necesidad en Occidente por alcanzar altos niveles competitivos ha despertado enorme interés por introducir nuevas formas de agregar valor. Hasta hoy, han capturado la atención académica para su discusión y análisis varios modelos occidentales y uno oriental. La razón de ello estriba en el acelerado crecimiento económico de los países asiáticos logrado en el siglo xx, que obliga a buscar explicaciones más allá de las tecnológicas y financieras.

4.1 *El conocimiento, según Davenport y Prusak*

El conocimiento no es algo que se encuentra en forma sencilla y ordenada, es una combinación de una serie de elementos, como la intuición con lo que una persona sabe por estudios formales y por experiencia, lo cual habla de lo complejo que resulta su creación y transferencia. La definición que Davenport & Prusak proporcionan es la siguiente:

El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no sólo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos y normas institucionales (2001:6).

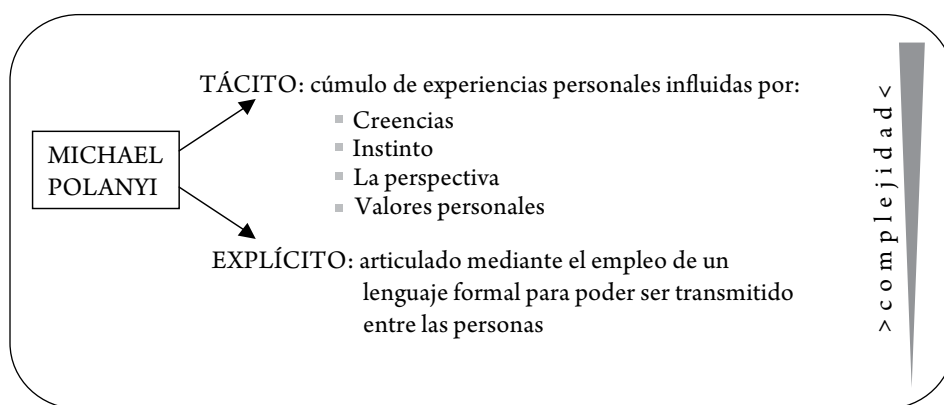
Para la creación de conocimiento, autores como Davenport & Prusak (2001), Hedlund (1994), Kogut & Zander (1992), Nonaka & Takeuchi (1995) y Polanyi (1962b), han propuesto modelos y descripciones para la explicación e interpretación de cómo se crea el conocimiento en las organizaciones, tomando en consideración que este es un proceso dinámico. A continuación, se muestran tres modelos que reflejan la visión occidental para la creación del conocimiento.

4.2 *El modelo de Polanyi*

Polanyi (1962b) clasifica el estudio del conocimiento, como se indica en la figura 2, en Tácito y Explícito. Es con este último con el que se desarrolla la gestión de los saberes, ya que por definición es codificado para que sea comprensible y transmisible con la colaboración de diversos medios, bien sean analógicos o digitales.

También se observa que por su origen el conocimiento tácito es empírico, a diferencia del explícito, que se apoya en una lógica racional para ser compartido, aceptado y comprobado por quienes lo utilizan. A la derecha del modelo se muestra una escala variable para expresar lo complejo que resulta el conocimiento, donde el conocimiento tácito se ubica en el nivel de mayor complejidad (>) de pensamiento. Se sabe más de lo que se es capaz de expresar.

FIGURA 2. El modelo de Polanyi

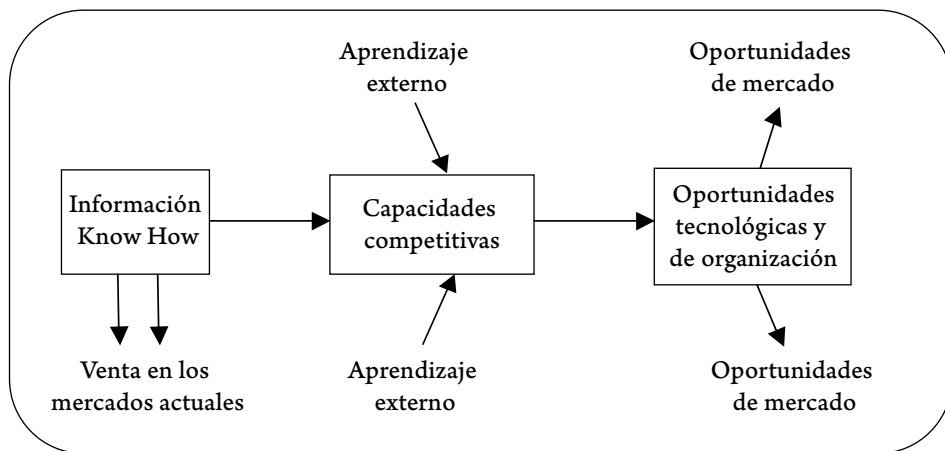


FUENTE: Elaboración propia, con datos de Polanyi (1962b).

4.3 El modelo de Kogut y Zander

En el modelo de Kogut y Zander (1992), que se muestra en la figura 3, se introduce la noción dinámica de combinar los saberes, producto del aprendizaje interno y externo de la organización, a lo cual los autores llamaron capacidades combinatorias para aprovechar las oportunidades tecnológicas y de organización.

FIGURA 3. El modelo de crecimiento del conocimiento en la empresa, de Kogut & Zander (1992)

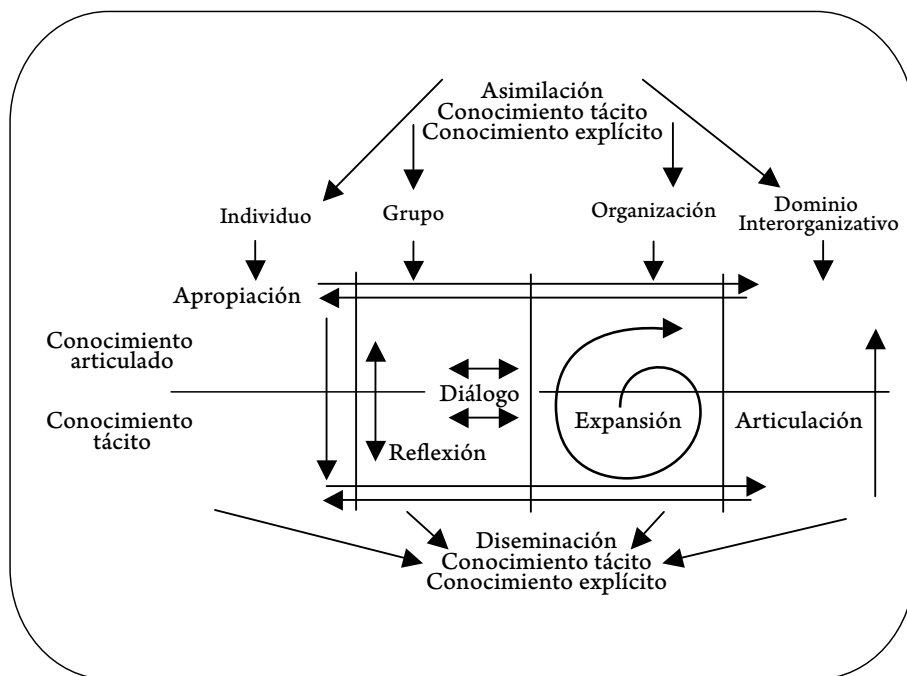


FUENTE: *El conocimiento, su gestión y las tecnologías de información y comunicación* (Chen, 2003:217).

4.4 El modelo de Hedlund

El modelo de Hedlund (1994), en la figura 4, muestra una interpretación integradora de los dos modelos citados y la interacción del individuo con su grupo, de éste a la organización, hasta convertirse en dominio interorganizativo por medio del diálogo, además de ser el primero en plantear las dimensiones ontológicas y epistemológicas del conocimiento en un modelo.

FIGURA 4. El modelo de Hedlund (1994)



FUENTE: *El conocimiento, su gestión y las tecnologías de información y comunicación* (Chen, 2003: 218).

5. ¿CÓMO SE ORGANIZA EL CONOCIMIENTO?

Organizar el conocimiento, a raíz del surgimiento del pensamiento complejo, de acuerdo con Maldonado (2003), supone una nueva organización de las ciencias o, al menos, una manera distinta de clasificar las ciencias entre sí, así como las filosofías. En otras palabras, conlleva a otro problema del conocimiento en el mundo académico. En las organizaciones, como herencia del siglo xx, quedaron los manuales de organización y procedimientos, que en cierta manera son la forma tradicional de resguardar el conocimiento desarrollado por las unidades funcionales de las empresas. A partir del siglo xx, la solidez organizacional de una empresa, por ejemplo, se mide de acuerdo con la familia de normas ISO: 9000, 10000, 14000, 18000, 19011 y 26000, en las cuales se exige la documentación de los procesos mediante manuales y procedimientos que deben estar escritos como condición ineludible para otorgar alguna certificación y asegurar la permanencia, transmisión y continuidad de los saberes.

Para organizar el conocimiento, es necesario primeramente crearlo; la base de la creación es el conocimiento tácito, así denominado por Polanyi (1962b), de origen europeo, y Nonaka & Takeuchi (1995), de origen japonés. Estos autores establecieron formas discriminatorias de conocimiento, siendo el tácito aquel correspondiente al razonamiento individual de un miembro de la organización, el cual no se ha transferido a otras personas. La segunda forma es el conocimiento explícito, el cual se ha estructurado, compartido o transferido mediante procesos de socialización de los individuos, como ya se explicó. A partir de allí se van estableciendo formas analógicas, y luego digitales, de compartir el conocimiento desarrollado por las experiencias vividas.

En principio, vale la pena destacar la principal diferencia entre la forma de crear conocimiento occidental y oriental. En la cultura japonesa, el lugar o espacio donde se desarrollan las interacciones de las personas para socializar es denominado por los japoneses el *Ba*. Esta práctica filosófica fue planteada por Kitaro Nishida (1990), posteriormente la retomó Shimizu (1995), discípulo del primero, y fue adaptada por Nonaka & Konno (1998) y Nonaka & Toyama (2003) para explicar los procesos de creación de conocimiento. El *Basho*, en la cultura laboral japonesa, juega un papel primordial, ya que proporciona la plataforma para el desarrollo individual y colectivo del conocimiento. De tal manera que el conocimiento se sustenta en el *Basho* y es allí donde la experiencia individual o las reflexiones entre colegas se transfiere o comparte. Nonaka & Konno (1998) fundamentan el concepto de *Basho* en un marco existencialista y fenomenológico, conceptos nada ajenos a la cultura occidental.

Mientras que en la cultura occidental, una sociedad *Hic et nunc*, como lo explica Morín «no sólo hay condiciones históricas-sociales-culturales prescriptivas para la idea y para el conocimiento; hay también condiciones permisivas, y estas condiciones permisivas dejan lugar para las autonomías individuales, la idea nueva, el pensamiento creador» (1991:79). Todo esto luce muy bien explicado en el enfoque moriniano, sólo que en las organizaciones latinoamericanas, por su mismo cortoplacismo o inmediatez, no se alcanza a comprender su propio *Hic et nunc*, o su presente, o no se percata del aquí y el ahora, por lo que esas autonomías individuales no trascienden las condiciones permisivas, quedando las ideas sujetas a la organización. En otras palabras, se inhibe al individuo o se cumplen las recelosas advertencias de Polanyi (1951) y Whyte (1956).

Las reflexiones sobre el *Basho* vs *Hic et nunc* permiten afirmar que el primero es una concepción orientada a la «acción» de la cultura japonesa, mientras que lo segundo sería una posición «desprevenida» de la cultura en Latinoamérica. Dado que el *Ba* implica un espacio para asentar las ideas, el *Hic et nunc* se corresponde más con la inmediatez de las mismas. Tal vez, esto haga una diferencia sustantiva entre lo que significa ser competitivo para un japonés, en comparación con el significado que le atribuye un latinoamericano. Por ejemplo, en las empresas se habla

de equipos de trabajo buscando la eficacia dada por el trabajo conjunto, pero el comportamiento general, a juzgar por los resultados, no es más que de grupo por la heterogeneidad de sus componentes, formándose una cultura orientada a la eficiencia, no a la eficacia, como ocurre en Japón. Particularmente en el mundo occidental habría que fortalecer una conciencia de compromiso con el presente y la manera en cómo este repercute en el futuro, sin descuidar las lecciones del pasado.

6. ¿CÓMO SE MANTIENE EL CONOCIMIENTO?

El desarrollo y el logro de ventajas competitivas forman parte del desafío de las organizaciones contemporáneas y esto se logra mediante una permanente acción de Investigación & Desarrollo en su área de negocios, llevadas a cabo por el Capital Humano que allí labora. Por medio de la gestión del conocimiento, las organizaciones logran articular lo que mejor saben, descubren o innovan. Mantener el conocimiento en las organizaciones significa abrirse a la dialógica, requiere analizar las experiencias y luego compartirlos con las personas involucradas, y posteriormente documentarlas en forma de archivos repositorios que propician la gestión del conocimiento y conducen, entonces, a la siguiente pregunta.

7. ¿CÓMO SE TRANSFIERE EL CONOCIMIENTO?

El ambiente en el que se desarrollan los negocios ha cambiado mucho desde sus orígenes. La aparición del *World Wide Web* (www) en los escenarios mundiales y de nuevas formas de comunicación ha influido en las empresas en su forma de relacionarse con usuarios y proveedores, así como en su organización, para afrontar las nuevas demandas. Adicionalmente, los recursos tradicionales de tierra y dinero para generar riquezas, tan estimados por las diversas fórmulas empresariales, han variado su grado de importancia. Lo que en los siglos XVIII, XIX y XX fue indispensable para la creación de la riqueza material ya no lo es tanto para el siglo XXI.

Para gestionar el conocimiento, es necesaria fundamentalmente la reconceptualización de la actividad humana en el proceso productivo de bienes y servicios, el cual está regido por la generación rápida y efectiva de las ideas apoyado por las nuevas tecnologías electrónicas lideradas por internet. Esto ha permitido ubicar el conocimiento en las empresas contemporáneas dentro de sus haberes, ya que sobre este particular Viedma lo identifica como la «fuente principal de ventajas competitivas sostenibles en la sociedad de nuestro tiempo» (1998:2).

8. COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTO OCCIDENTAL VS. ORIENTAL

Como resultado de comparar ambas formas de creación de conocimientos, se encuentran al menos siete medios de articulación del conocimiento con sus respectivos elementos de aprehensión en lo filosófico, estructural, cultural, actitudinal, laboral, jerárquico y de innovación que hacen la diferencia entre ambas culturas, lo cual obliga a una revisión de la forma como se está abordando el paradigma de la nueva economía en Latinoamérica. El desafío de insertarse en la sociedad del conocimiento es un proceso complejo y como tal las organizaciones deben flexibilizar su modo de actuación y estimular compartir el conocimiento desarrollado por sus miembros para que se transfiera del dominio personal al dominio organizacional. En la tabla I se muestra la matriz comparativa de los modos de creación de conocimiento y sus diferencias básicas.

TABLA 1. Matriz comparativa de los dos modelos

ARTICULACIÓN	ELEMENTO	OCCIDENTAL	ORIENTAL
Percepción de la realidad	Filosófico	Hic et nunc	Basho
Modo de creación del Conocimiento	Estructural	Estructura organizacional	Dialógica Transdisciplinaria
Social	Cultural	Socialización	Integración de lo occidental
Idiosincrásica	Actitudinal	Reactivo	Proactivo
Orientación cultural	Laboral	Eficiencia	Eficacia
Organizacional	Jerárquico	Privilegia el cargo	Privilegia las ideas
Competitividad	Innovación	Estático	Dinámico

FUENTE: Autor, con datos de la investigación (2012).

CONCLUSIONES

Del análisis en este documento se expresan las siguientes conclusiones:

- A pesar de las restricciones a la creatividad en las organizaciones tradicionales, de acuerdo con *Whyte* (1956), las personas que allí laboran no dejan de producir conocimientos de manera informal para la marcha regular de sus actividades. Este conocimiento no es capitalizado por la estructura, trayendo en consecuencia la pérdida de oportunidades para tangibilizar los saberes.

- El conocimiento para las organizaciones tiene un valor intangible y los recursos para la producción de bienes son tangibles. La comprensión de estos conceptos y la subsecuente vigilancia y aplicación de los conocimientos desarrollados conforman los atributos exigidos en la economía del conocimiento, distintos a los de la economía tradicional, basada en el manejo integral de recursos tangibles. El conocimiento es desarrollado y poseído por el hombre y a lo que él sabe se le ha denominado capital intelectual. Éste, a su vez, alcanza su máximo potencial cuando se lo vincula con las tecnologías de información y la comunicación para conformar poderosas e ilimitadas redes, cuya interacción ha permitido la rápida difusión y expansión del conocimiento mediante la formación de redes sociales para la interacción humana.
- Los modelos de creación de conocimiento, tanto occidentales como orientales, contemplan la socialización como el vehículo natural para intercambiar conocimientos; la diferencia reside en la cultura, la cual impacta el comportamiento de las personas, haciéndolas más proclives al intercambio explícito de experiencias.
- El proceso de creación de conocimiento en la cultura occidental le da primordial importancia a la estructura, antes que a las ideas aportadas por las personas. Por ejemplo, en Latinoamérica es más evidente el interés por estar actualizados en tecnología de información (*hardware* o *software*), que en la actualización mental y desarrollo de competencias del personal (*humanware*). Cabe puntualizar que las tecnologías de información son más habilitadoras que creadoras. Este último aspecto pertenece exclusivamente al hombre; de allí la importancia que debe concedérsele a las competencias del grupo humano.
- El proceso de creación de conocimiento en la cultura oriental privilegia las ideas, producto de la interrelación humana, más por un ritual filosófico que tecnológico, lo cual permite alcanzar gran versatilidad en los procesos creativos. Por su parte, la cultura occidental debería dedicar más tiempo a comprender el significado de la dialógica transdisciplinaria, como un primer paso para crear conocimiento antes de conformar equipos de trabajo con poca o ninguna identificación cultural o afectiva.
- En la cultura oriental, el *Basho* permite mayor acercamiento al logro, mientras que el *Hic et nunc* de la cultura occidental, a pesar de que alerta en las oportunidades del presente, en la necesidad de actuar con prontitud, no es comúnmente utilizada para desarrollar el conocimiento.

REFERENCIAS

- Chen, S. (2003). «El conocimiento, su gestión y las tecnologías de información y comunicación». *Intersedes*, revista de las Sedes Regionales, Universidad de Costa Rica, 4 (007), 213-224. <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/666/66640715.pdf>> (24 de junio de 2010).

- Dahlman, C. (2007). *El desafío de la economía del conocimiento en América Latina*. Washington: Georgetown University-Universia, vvol. 1 (1). <http://gcg.universia.net/pdfs_revistas/articulo_63_1195588041857.pdf> (consulta: 15 de Julio de 2010).
- Davenport, T. & L. Prusak (2001). *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice-Hall.
- Etzioni, A. (1979). *Organizaciones Modernas*. México, UTEHA.
- Hedlung, G. (1994). «A model of knowledge management and the N-form corporation». *Strategic Management Journal*. John Wiley and sons Ltd., vol. 15 (S2), 73-90. DOI: 10.1002/smj.4250151006.
- Kaufman, M. (1999). «William H. White, autor de “El hombre organización”». *El País*. Madrid. <http://www.elpais.com/articulo/agenda/William/H/White/autor/hombre/organizacion/elpepigen/19990114elpepiage_1/Tes/> (consulta, 6 de octubre de 2010).
- Kogut, B. & U. Zander (1992). «Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Sciences*, vol. 3 (3), 383-397.
- Lander, E. (comp., 1993). «Ciencias sociales: saberes coloniales y euro céntricos». *La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas*. Buenos Aires: CLACSO. (11 - 40). <<http://www.clacso.org/wwwclacso/espanol/html/libros/lander/2>, pdf>> (consulta: 15 de julio de 2010).
- Maldonado, C. (2003). «Marco teórico del trabajo en ciencias de la complejidad y siete tesis sobre la complejidad». *Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia*. Colombia. Universidad El Bosque. 4 (8) y (9), 139-154.
- Martín de Castro, G., & P. López (2003). «Bases conceptuales para la dirección del conocimiento en las organizaciones. *Madrid. Tribuna de Debates*. (20). <<http://www.madrimasd.org/revista/revista20/tribuna/tribuna3.asp>> (consulta, 15 de julio de 2010).
- Maturana, H., & F. Valera (1984). *El árbol del conocimiento*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Morin, E. (1991). *El método IV, Las ideas. Su hábitat, su vida, sus costumbres, su organización*. Madrid: Cátedra Teorema.
- Morin, E. (1998). *Introducción al pensamiento complejo*. España: Gedisa.
- Nishida, K. (1970). *Fundamental problems of philosophy: the world of action and the dialectical world*. Tokyo: Sophia University.
- Nishida, K. (1990). *An inquiry into the good*, translated by M. Abe and C. Ives (new Haven, CT: Yale University Press.
- Nishida, K. (2006). *Pensar desde la nada*. Salamanca: Sígueme. Colección Hermeneia, 71.
- Nishida, K. (2008). *Indagación Del Bien*. Santiago de Chile: Antártica.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69, november-december, 96-104.
- Nonaka, I., & H. Takeuchi (1995). *The knowledge creating company*. How the Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & N. Konno (1998). «The concept of “Ba”: building a Foundation for Knowledge Creation». *Californian Management Review*, 30 (40), 30-54. <<http://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf>> (consulta, 26 de noviembre de 2010).
- Nonaka, I., & R. Toyama (2003). «The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process». *Knowledge Management Research and Practice*, 1 (1), 2-10. <<http://www.palgrave-journals.com/kmrp/journal/v1/n1/full/8500001a.html>> (consulta, 13 de octubre de 2010).
- Páez U., I. (1990). *Información para el progreso de América Latina*. Caracas: Coediciones Universidad Simón Bolívar, Congreso de la República.

- Polanyi, M. (1951). *The logic of liberty*. Chicago: University of Chicago Press.
- Polanyi, M. (1962a). «The republic of science: its political and economic theory». <<http://www.missouriwestern.edu/orgs/polanyi/mprepssc.htm>> (consulta, 01/08/12).
- Polanyi, M. (1962b). *Personal knowledge. Towards a post-critical philosophy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rubinstein, M., & I. Firstenberg (2001). *La organización pensante*. México: Oxford, University Press.
- Senge, P. (2000). *La quinta disciplina*. Barcelona: Juan Gránica.
- Shimizu, H. (1995). «Ba-principle: new logic for the real-time emergence of information». *Holonics*, vol. 5 (1) 67-69.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual capital. The new wealth of organizations*. New York: Doubleday.
- Viedma, J. (2010). «Sistemas de gestión de capital intelectual de operaciones corrientes». <<http://intellectualcapitalmanagementsystems.com/eframe.htm>> (consulta, 15 de julio de 2010).
- Whyte, H. (1956). *The organization man*. New York: Simon and Shuster.