

La transferencia informal del conocimiento organizacional

Dr. Valentino Morales López

Fondo de Información y Documentación para la Industria (INFOTEC)

Distrito Federal, México

valentino.morales@infotec.com.mx; dassos@gmail.com

RESUMEN

En la perspectiva clásica de la teoría sobre el conocimiento organizacional, uno de los principales enfoques ha sido de qué manera se puede asegurar que el conocimiento pueda ser almacenado y organizado. Sin embargo, en buena parte de los estudios sobre conocimiento organizacional los estudiosos han encontrado que la información que alimenta la creación de conocimiento es informal y fluye por canales informales. El concepto que ha sido usado de manera recurrente es el de conocimiento tácito, para agrupar ese conocimiento que no está codificado y en buena medida es informal. Así que en el presente trabajo se explora la influencia de la transferencia informal en el conocimiento tácito de la organización. La exposición esta compuesta con las siguientes partes: a) Conocimiento tácito y; b) Transferencia informal del conocimiento organizacional.

Palabras-clave: Conocimiento tácito; Transferencia de conocimiento.

ABSTRACT

In the classical view of the theory of organizational knowledge, a major focus has been how we can ensure that knowledge can be stored and organized. However, much of the organizational knowledge studies scholars have found the information that support the creation of knowledge is informal and flows through informal channels. The concept has been used repeatedly is that of tacit knowledge to group knowledge that is not encrypted and is largely informal. So in this paper explores the influence of informal knowledge transfer on the organization's tacit knowledge. The paper is composed of the following parts: a) Tacit knowledge; b) informal knowledge transfer.

Keywords: Tacit knowledge; Knowledge transfer

INTRODUCCIÓN

El conocimiento es un insumo que siempre ha sido importante para la humanidad, de hecho, gracias a los productos derivados del mismo, la humanidad ha desarrollado varios objetos que le han permitido mejorar su vida, aunque también tienen su componente negativo y de riesgo. En el actual siglo XXI nadie duda que el conocimiento es un insumo vital para la sociedad y las organizaciones, por esa razón se han hecho esfuerzos para poder establecer modelos que permitan una mejor gestión del conocimiento. Sin embargo, dichos sistemas de gestión del conocimiento han sido desarrollados pensando en un conocimiento ya codificado y en organizaciones con un comportamiento lineal. Los que han desarrollado esos sistemas olvidan que la mayor parte del conocimiento no es explícito sino tácito y que la organización al estar compuesto por seres humanos son complejas y diversas.

La complejidad y diversidad de la organización ha provocado el desarrollo de nuevas nociones que permitan una gestión del conocimiento más global. Atendiendo al hecho de que la transferencia del conocimiento en la organización tienen lugar en espacios informales. De manera que el objeto del presente documento es mostrar un esbozo de una visión en la que el conocimiento tácito es transferido en espacios informales y para hacer que fluya adecuadamente es necesario generar espacios que provoquen un ambiente propicio para la transferencia de conocimiento. En este sentido es importante la cultura, porque en ella se encuentran muchos de los elementos que son difíciles de gestionar de manera lineal. Además, debe tenerse en cuenta la participación de un liderazgo de conocimiento que trascienda a las estructuras directivas tradicionales de la organización. El texto está compuesto de dos partes:

- a) Conocimiento tácito: se expone la noción de conocimiento tácito que sustenta el trabajo y la relevancia que adquiere la cultura para comprender y usar el conocimiento de manera adecuada.
- b) Transferencia informal del conocimiento organizacional: se exponen las características de los espacios informales de transferencia de conocimiento, el papel clave que juegan los líderes del conocimiento en la creación de sistemas de gestión y desarrollo de conocimiento y por último la importancia de la cultura para crear espacios informales de transferencia de conocimiento tácito.

1. CONOCIMIENTO TÁCITO

Uno de los lugares comunes en el estudio del conocimiento organizacional es la aseveración de que los sujetos saben más de lo que dicen, dicha expresión ha sido adjudicada a Polanyi, pero no existe un sustento documental para afirmarlo. De cualquier manera esta situación deriva en un gran desafío para que las organizaciones gestionen el conocimiento, debido a las dificultades que implica el manejo de esa gran cantidad de conocimiento que no está codificado y sistematizado. De manera que se han planteado diversas alternativas que desde una visión cognitiva buscan desarrollar soluciones que permitan la sistematización de ese conocimiento no codificado con base en la metáfora de que la organización tiene procesos cognitivos similares al sujeto; otra alternativa es la que busca desde una visión holística, comprender el contexto en el que está ubicado dicho conocimiento a fin de desarrollar estrategias que con base en una noción constructivista permitan comprender el entorno cultural de donde se deriva ese conocimiento no codificado para desarrollar las estrategias para administrarlo.

1.1. Definición de conocimiento tácito

Antes de profundizar en el detalle del planteamiento de las dos nociones de gestión del conocimiento, es importante establecer qué se entiende por ese conocimiento no sistematizado y codificado. El término que se ha usado para identificarlo es el de conocimiento tácito y de acuerdo con Gherardi y Nicolini ha sido usado para hacer referencia a las siguientes acepciones:

- a) Transmitir el significado de *docta ignorantia*, que es una forma de conocimiento que no se basa en los principios tradicionales del conocimiento.

- b) Denotar lo que es tácito, al ser un conocimiento aceptado de manera común, por ejemplo, conocer que es peligroso pisar un clavo.
- c) Denotar lo que no es posible articular en palabras, pero es adquirido y transmitido a través de la experiencia corporal y la inteligencia de los sentimientos (GHERARDI y Nicolini, 2006, 84).

De acuerdo con las anteriores acepciones de conocimiento tácito, este no sólo se refiere a lo que no se puede expresar de manera codificada en un determinado lenguaje, sino que abarca múltiples expresiones del conocimiento. Desafortunadamente la tradición científica sobre cuál es el verdadero conocimiento ha estado tan arraigada en el imaginario de la sociedad que ha diluido la importancia de otras formas de conocimiento. Es indiscutible que el conocimiento científico ha tenido importancia en el desarrollo de la sociedad, pero el mismo tiene apenas unos siglos de existencia y al mismo tiempo que ha traído beneficios, sus desarrollos han tenido consecuencias negativas. En fechas recientes se ha resaltado que el conocimiento científico no es el único tipo de conocimiento útil para la sociedad y de manera específica para las organizaciones. Al respecto el interés por conocer profundamente ese conocimiento que no está localizado en la documentación, que se adquiere a través del contacto personal, que es de sentido común, etcétera, representa un desafío formidable y la definición de conocimiento tácito, antes presentada ayuda en su comprensión.

1.2. Gestión del conocimiento tácito

De acuerdo con lo que se había mencionado con antelación, existen dos formas de entender el conocimiento tácito: instrumentalista y constructivista. Dichas nociones de trabajo con el conocimiento tácito serán analizadas en este apartado.

La noción cognitiva sobre la gestión del conocimiento se encuentra en el modelo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi. Es indiscutible que una de las principales virtudes del trabajo de estos autores fue que pusieron en el centro de la discusión el tema del conocimiento en las organizaciones. Sin embargo, varios de sus supuestos estaban sustentados en la teoría de la organización, que entre sus principales premisas tiene la de que la empresa es el modelo ideal que toda organización debe seguir, soslayando el hecho de que muchas de las organizaciones no las regula la idea de costo-beneficio en términos monetarios. Otro de los aspectos cuestionables de la teoría de creación del conocimiento de dichos autores es que se dicen enfocarse en el conocimiento, aunque realmente su intención es establecer un modelo que asegure la creación de innovación en las empresas. Un último aspecto cuestionable del modelo de creación de conocimiento es que sesga a un proceso de la organización, el conocimiento, olvidando que dicho proceso no es un hecho mecánico y aislado, sino es el resultado de diversos factores que intervienen e influyen, como es el cultural y el de los sujetos.

Las anteriores críticas obligan a plantear una alternativa al modelo de creación de conocimiento y esta es la segunda noción que se presentará en este documento: la noción constructivista del conocimiento tácito. La noción constructivista

tiene como elemento sustancial a la cultura de la organización y del sujeto como factores que intervienen en el proceso de creación de conocimiento. La intencionalidad es integrar en el análisis del conocimiento organizacional factores que tienen influencia y que no son tomados en cuenta si se tiene como punto de partida una noción de corte instrumentalista.

Ahora bien, es importante aclarar algunos aspectos del conocimiento tácito:

1. El conocimiento tácito, como el conocimiento individual, no necesariamente implican cambio, como comúnmente llega a aseverarse, particularmente cambios observables. Una organización puede por ejemplo aprender algún tipo de orden y no cambiar. Segundo,
2. El conocimiento tácito no requiere, como la noción sistémica de retroalimentación sugiere, ser una respuesta a un estímulo del medio ambiente (como el error de la detección). El ímpetu de conocer puede ser generado dentro de la misma organización. Tercero, en una medida significativa,
3. El saber-hacer es único en cada organización. Lo que quiere decir que dos organizaciones que desarrollan la misma herramienta no la desarrollan idénticamente. Así que dos organizaciones muy similares saben cómo hacer lo mismo de manera diferente. El FC Porto no juega de la misma manera que el Sporting de Lisboa. La Orquesta Filarmónica de México ejecuta la Sinfonía de Mahler de manera diferente en cada concierto. Rede4 y Vodafone Directo tienen diferentes estilos para ofrecer sus servicios de telefonía.

En consecuencia el conocimiento tácito es parte íntima de la organización y para comprenderlo es importante conocer diversos aspectos de la organización. De manera que la propuesta de este trabajo es que la comprensión del conocimiento tácito debe tener como base a la cultura organizacional, porque es una línea de trabajo vital para abordar los asuntos identificados en los párrafos precedentes. La cultura organizacional ha sido definida y tratada de diferentes maneras (SMIRCICH, 1983; FROST et al., 1985). En este trabajo se entiende a la cultura organizacional como un grupo de valores, creencias y significados, junto con los artefactos de su expresión y transmisión (como mitos, símbolos, metáforas, rituales y objetos ceremoniales), que son creados, heredados, diseminados y transmitidos en un grupo de personas, que en parte distinguen ese grupo de otros; y por el que los patrones de la acción colectiva única el grupo adquiere, mantiene, cambia y los pone en uso. Esta definición se basa en la perspectiva fenomenológica de la acción humana y la realidad social (MEAD, 1934; BERGER y Luckmann, 1966, y TAYLOR, 1979).

Tal aproximación a la cultura organizacional se construye a partir de las siguientes bases: la acción humana incluye la habilidad de actuar en grupos, a través del tiempo y en el curso de la acción combinada o la práctica, un grupo de personas crea un grupo de significados intersubjetivos que son expresados en y mediante sus artefactos (objetos, lenguaje y actos). Tales artefactos incluyen símbolos, metáforas, ceremonias, mitos, etcétera, que las organizaciones usan para transmitir sus valores y creencias a sus miembros. Cuando nuevos miembros se unen al grupo, esos significados pasan a través de las actividades cotidianas en las que los artefactos de la organización son usados. Por esa interacción de los artefactos, los significados diseminados son mantenidos o modificados continuamente; son los

actos que crean, sustentan o modifican la identidad cultural de la organización.

El concepto de cultura, a causa de que toma los grupos humanos como su objeto de estudio, permite iniciar con la observación empírica de lo que un grupo de personas puede y hace colectivamente –y pueden hacer de la manera como lo sugiere el conocimiento tácito. En consecuencia, el concepto de conocimiento tácito no es una hipótesis teórica (“¿Pueden las organizaciones conocer?”) a ser examinada y probada. Más bien el concepto es la base que permite que las observaciones empíricas puedan ser comprendidas. Además, el problema ontológico de la existencia de una organización como entidad cognitiva ya no existe. El enfoque de la teoría cultural relacionada con el aprendizaje organizacional aborda la segunda pregunta, “¿Cuál es la naturaleza del aprendizaje cuando es hecho por las organizaciones?”; y la herramienta desarrolla conceptos con los que se describe cómo un grupo de individuos actúan colectivamente como una organización y hacen cosas que pueden ser comprendidas como aprendizaje. Además la noción de cultura implica la existencia de diversos mecanismos informales para la transferencia de conocimiento organizacional, asunto que será analizado en el siguiente apartado

2. TRANSFERENCIA INFORMAL DEL CONOCIMIENTO

La anterior exposición permite ubicar en su contexto lo que en este trabajo se considera como transferencia informal del conocimiento. La transferencia informal del conocimiento está asociada a la comunicación y las redes informales que usan los miembros de la organización para compartir conocimiento, así como al soporte en el que se encuentra el conocimiento tácito que es transferido a través de esa comunicación y redes informales. De manera que existe un traslape entre la transferencia informal del conocimiento, la comunicación informal y las redes informales, lo que hace que sea complejo conceptualizar de manera separada esos diferentes elementos (TAMINAU, 2009, 45).

Los medios de comunicación y la construcción de las redes para la transferencia informal del conocimiento que se usan han sido señalados por varios autores. Argote (2003) considera que las relaciones de negocios entre colegas que tienen mucha confianza entre sí, así como las relaciones amistosas entre los miembros de la organización fortalecen el intercambio de conocimiento. En tanto Von Krogh (2000) indica que en la cultura de negocios es de suma importancia la confianza, la franqueza y la sinceridad para asegurar el intercambio de conocimiento. En tanto Sturdy (2006) muestra la importancia de los entornos informales como las invitaciones a comer y tomar café, porque se ha demostrado que en ese tipo de reuniones se facilita el intercambio de conocimiento entre, por ejemplo, los consultores y sus clientes.

Por su parte Swap (2001) sugiere que los empleados muchas veces intercambian conocimiento de manera inconsciente y este proceso tiene lugar a través de interacciones informales. Esto quiere decir que la transferencia de conocimiento puede tener lugar en momento en que los actores no tienen la intención de compartir conocimiento. El considera que por lo menos la mitad del intercambio de conocimiento tiene lugar a través de canales informales, como por ejemplo, el teléfono o encuentros en los pasillos. Mientras que Von Krogh (2000) asevera que ha encontrado que la mayor parte de

la transferencia de conocimiento se origina en canales informales, incluso en organizaciones en las que la transferencia de conocimiento está altamente formalizada.

De acuerdo con Werr y Stjernberg (2003) otra de las fuentes informales usuales para la transferencia de conocimiento es la experiencia de los colegas. En especial porque el intercambio de ideas es importante para el desarrollo del trabajo (WERR y Stjernberg, 2003, 893), de manera especial para el intercambio de experiencias con ideas creativas. De acuerdo con Werr y Stjernberg ese intercambio de ideas creativas tiene lugar la mayoría de las veces en espacios informales, como encuentros casuales en el pasillo, al momento de tomar un café o de fumar un cigarro. La experiencia de los trabajadores es transmitida a sus colegas mediante anécdotas en las que hacen referencia a casos concretos en los que han aplicado ciertas ideas. A pesar de que la mayor parte del conocimiento que se transfiere a través de esos canales es tácito, durante ese proceso parte del mismo se transforma en conocimiento articulado y en alguna proporción en conocimiento explícito. De manera que crear espacios de interacción para la transferencia de conocimiento que se adquiere por la experiencia es un asunto vital para los estudiosos del conocimiento organizacional (WERR y Stjernberg, 2003, 893).

En consecuencia la transferencia informal del conocimiento es definida como todas aquellas formas de transferir el conocimiento que existen a la par de las formas institucionalizadas de transferencia del conocimiento en la organización. Con esto se hace referencia a los recursos, servicios y actividades que son usados para facilitar el intercambio del conocimiento, que no necesariamente hayan sido diseñados con ese propósito. Los ejemplos de medio informales de transferencia del conocimiento son las conversaciones y el intercambio de ideas en torno a la maquina del café, las comidas y cuando se transfiere conocimiento al interior del trabajo o con actores externos a la organización, siempre y cuando no se usen los medios institucionalizados. En la siguiente imagen se observan las actividades de transferencia informal del conocimiento, en correlación con las formales.

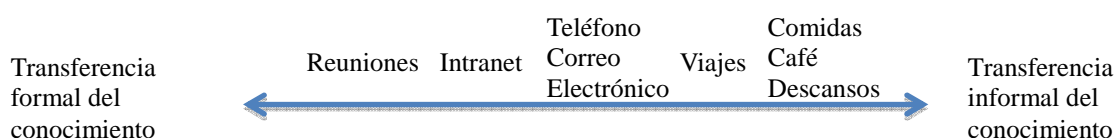


Fig. 1 Correlación de los Medios de Transferencia de Conocimiento

De acuerdo con lo que se ha expuesto en este apartado la transferencia informal del conocimiento en la organización es un aspecto inherente en toda la organización. La relación entre el conocimiento tácito y la transferencia informal del conocimiento se analizará en el siguiente apartado.

2.1. La transferencia informal del conocimiento y el conocimiento tácito

Una de las características que comparten el conocimiento tácito y la transferencia informal del conocimiento es que no son institucionalizados. Por esa razón implican un gran desafío para la organización, porque no es posible regularizarlos

como un proceso al que es factible medir, evaluar y sobre todo controlar. En todo caso la opción es desarrollar medios ambientes amigables que incentiven la transferencia informal de conocimiento tácito. Obviamente el desarrollo de dichos medios ambientes implica un serio desafío para la mayoría de los directivos de las organizaciones acostumbrados a tener control en sus procesos. Por esa razón, entre las primeras organizaciones que se han enfocado a explorar la generación de dichos ambientes se cuentan a las que se conocen como organizaciones basadas en el conocimiento, en especial las de consultoría y las que se dedican de manera intensiva a la investigación y el desarrollo.

Además de que las organizaciones requieren estar basadas en el conocimiento y en especial en esta época, es necesario un liderazgo que esté preparado para desarrollar ambientes que permitan y motiven transferir informalmente el conocimiento tácito. Los líderes del conocimiento no solamente son los altos ejecutivos de la organización. En una organización los líderes del conocimiento son todas las personas que influyen en el proceso creación, transferencia y uso del conocimiento para el desempeño y la innovación. El papel del líder del conocimiento debe estar en el centro de todo el sistema de conocimiento organizacional, de manera que la definición del sistema debe ser llevada a cabo por esos individuos o un equipo integrado por ellos que tengan una visión estratégica sobre la manera en la que la gestión y el desarrollo del conocimiento deben estar integrados. Es factible que varios de los líderes del conocimiento no sean expertos en los sistemas de gestión del conocimiento, pero el equipo debe estar integrado por expertos que tengan la pericia en la gestión del conocimiento y en el desarrollo del conocimiento con la finalidad desarrollen un sistema que abarque ambos aspectos.

Debido a que la mayoría de las organizaciones están compuestas por varias unidades y niveles, es importante que cada una de ellas esté representada en el equipo que desarrolle el sistema de conocimiento. Incluso al equipo deben integrarse personas pertenecientes a los niveles operativos más bajos, porque en esos niveles los líderes del conocimiento ayudan a mantener el equilibrio entre las estructuras, tecnologías, sistemas y procesos de conocimiento con las fuerzas sociales emergentes de creación de conocimiento. En caso de que no se tome en cuenta esos niveles operativos se corre el riesgo de que el sistema este dominado por un conocimiento que no tenga en cuenta la importancia de ese aspecto y que se tenga un efecto negativo de espiral en el que va a llegarse a un punto donde el conocimiento local se pierde o no puede ser usado de manera efectiva. Así que para tener un visión holística del conocimiento en las organizacionales debe desarrollar una comprensión profunda de las dinámicas básicas derivadas de la operación del sistema de gestión del conocimiento (CAVALEI y Seivert, 2005, 273-274). En este sentido, un aspecto que cobra especial importancia es la cultura, porque a través de ella es posible comprender globalmente la transferencia informal del conocimiento tácito.

2.2. La cultura en la transferencia informal del conocimiento tácito

En anteriores apartados se había mencionado que las actividades y procesos del conocimiento tácito discurren en el contexto de espacios informales de la organización. Esa situación ha provocado que se preste mayor atención a la

influencia que tiene la cultura organizacional en las actividades y procesos basados en conocimiento tácito (CAVALEI y Seivert, 2005, 269). La razón es porque la gestión y el desarrollo del conocimiento en las organizaciones ha estado sustentada en dos nociones: tecnológica y organizacional. Esto provoca que por una parte se busque desarrollar sistemas tecnológicos de conocimiento altamente sofisticados que controlen los procesos de conocimiento en la organización, olvidando que el factor humano interviene de manera determinante en la creación de conocimiento.

La cultura, para que apoye al proceso del conocimiento tácito, debe ser analizada desde el punto de vista individual y organizacional, porque de otra manera se corre el riesgo de obviar las tensiones derivadas del encuentro entre ambos aspectos. Además debe tenerse en cuenta que la cultura provoca que al interior de la organización existan barreras para transferir el conocimiento, derivado del hecho de que los miembros no comparten los mismo valores y peor aún no se apropien de los valores de la organización. La alternativa para romper con esas barreras culturales que impiden la transferencia informal de conocimiento tácito es la creación de un medio ambiente que sea flexible y que no esté supeditado de manera rígida a las estructuras formales de la organización. Sobre todo porque a través de ellas lo ideal es que el trabajador pueda relacionarse con miembros de otras áreas de la organización (HARORIMANA, 2009, 56).

Los líderes del conocimiento deben jugar un papel protagónico en el aprovechamiento de la cultura para la creación de espacios informales de transferencia de conocimiento tácito. Al pertenecer a las diferentes áreas de la organización deben tener conocimiento de la cultura de sus miembros y de las tensiones que tienen respecto a la cultura de la organización. De esa manera se asegura que la estrategia que se implemente para la creación de esos espacios propicios para un ambiente amigable para la transferencia de conocimiento tácito no sean vistos como una imposición, que provoque el rechazo. Un buen ejemplo de dichos espacios es colocar un pizarrón a un lado de donde el personal toma café, con la indicación clara de que se sientan libres de usarlo.

CONCLUSIONES

El conocimiento tácito es complicado de gestionar si el punto de partida es tener la meta de que se vuelva conocimiento explícito. En especial, porque la mayor parte del conocimiento tácito es imposible de codificar porque está inserto de manera profunda en el sujeto y en la organización. Por esa razón en este trabajo se consideró que la noción de conocimiento tácito de Gherardi y Nicolini abarca de manera integral al conocimiento tácito, en tanto sabiduría, que solo es adquirida por la experiencia; opiniones comunes que se adquieren por la pertenencia a un grupo; y el conocimiento acuerpado que se obtiene en la relación maestro-aprendiz.

La anterior definición dio pie a presentar la noción constructivista del conocimiento organizacional, como una alternativa factible para comprender y aprovechar el conocimiento tácito. De acuerdo con lo que se mencionó en el apartado correspondiente dicha noción hace énfasis en que la cultura es importante para entender que el conocimiento tácito de la organización, es propiedad de la misma. Porque no se pretende que la organización tenga un proceso cognitivo igual

al de los seres humanos y atiende a que el conocimiento organizacional es colectivo.

En la segunda parte del texto se analizó la relevancia de los espacios informales de transferencia de conocimiento tácito. En primer lugar se resaltó que dichos espacios permiten una mayor transferencia de conocimiento, en segundo lugar que esos espacios no forman parte de los espacios institucionalizados de la organización, y en tercer lugar que forman parte de un medio ambiente que propicia la transferencia de conocimiento tácito entre los integrantes de la organización.

Un elemento que es vital para lograr un adecuado diseño e implementación de dichos espacios informales de transferencia de conocimiento tácito es el liderazgo de conocimiento. Lo líderes de conocimiento no necesariamente son similares a los directivos de la organización, porque lo que se busca es que ellos sean un factor detonador de la generación de conocimiento para la organización. De manera que el equipo de liderazgo de conocimiento debe ser integrado por personas que influyen en el proceso creación, transferencia y uso del conocimiento para el desempeño y la innovación.

Los líderes de conocimiento de la organización deben tener un amplio conocimiento de la cultura de los miembros de la organización. Con ese conocimiento podrán desarrollar un medio ambiente propicio para la transferencia de conocimiento tácito, a través de espacios informales que incentiven esa generación de nuevo conocimiento.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Argote, L., B. McEvily y D. Reagans. "Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes". *Management Science*. v. 49, n. 4 (2003): 571-582.
- Berger, P. L. y T. Luckmann. *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires, Amorrortu, 1968.
- Cavalei, S. y S. Seivert. *Knowledge leadership: the art and science of the knowledge-based organization*. Amsterdam: Elsevier, 2005.
- Frost, P. J. *Organizational culture*. Beverly Hills, Sage, 1985.
- Gherardi, S, y D. Nicolini. *Organizational knowledge: the texture of workplace learning*. Malden, MA, Blackwell, 2006.
- Harorimana, D. "Knowledge, culture, and cultural impact on knowledge management: some lessons for researchers and practitioners". pp. 48-59 En: Harorimana, D. *Cultural implications of knowledge sharing, management and transfer: identifying competitive advantage*. Management. Hershey, Information Science, 2009.
- Mead, G. H. *Mind, self and society*. Chicago, University of Chicago, 1934.
- Nonaka, Ikujiro, and Toshihiro Nishiguchi, eds. *Knowledge emergence: social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation*. Oxford, Oxford University, 2001.
- Polanyi, M. *Personal knowledge*. London, Routledge, 1962.

Smircich, L. "Concepts of culture and organizational analysis". *Administrative Science Quarterly*. **28**, 3 (1983): 339-358.

Sturdy, A., Schwarz, M. y Spicer, A. "Guess who's coming to dinner? Structures and uses of liminality in strategic management consultancy". *Human Relations*, v. 59, n. 7 (2006): 929-60.

Swap, W., Leonard, D., Shields, M. y Abrams, L. "Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace". *Journal of Management Information Systems*. v. 18, n. 1 (2001): 95-114.

Taylor, C. "Interpretation and the sciences of man". pp. 25-72. *Interpretive social science: a reader*. Berkeley, University of California, 1979.

Taminau, Y., Smit, W. y A. De Lange "Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing". *Journal of Knowledge Management*. v. 13, n. 1 (2009): 42-55.

Von Krogh, G., Ichijo, K. y Nonaka, I. *Enabling Knowledge Creation*. Oxford: Oxford University, 2000.

Werr, A. y Stjernberg, T. "Exploring management consulting firms as knowledge systems". *Organization Studies*, v. 24 n. 6 (2003): 881-908.