

RHA

Revista HumanArtes

Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Instituto Pedagógico de Maturín
Departamento de Humanidades y Artes

**Revista de
Ciencias
Sociales y
Educación**

N° 28, enero – junio 2026



Revista HumanArtes
N° 28, enero – junio 2026
Depósito Legal: 201202MO4131
ISSN: 2343-6441
<https://revista-humanartes.webnode.es/>

De la imposibilidad de aprender la transformación del ser: una lectura ontológica de la crisis en la transferencia del conocimiento tácito en organizaciones contemporáneas

Loanins Alejandro Arenas Becerra
Universidad Latinoamericana y del Caribe
Anaco, Venezuela
loaninsa@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0009-0316-9382>

Resumen

Este artículo analiza la paradoja organizacional que se deriva de que, en las necesidades de transferir conocimiento tácito, las organizaciones se ven simultáneamente limitadas por una escasez de mentores y desinterés por parte de los individuos en aprender. Se presentan los resultados de un estudio cualitativo desde el paradigma hermenéutico-interpretativo que explora las causas estructurales, culturales y ontológicas de dicha problemática en contextos marcados por la diáspora de talento en Venezuela. Se tiene en cuenta la importancia del conocimiento tácito en la innovación de las organizaciones (Nonaka y Takeuchi, 1995), se evidencian barreras culturales y relacionales (Davenport y Prusak, 1998; Valhondo, 2003) y se introduce el coaching ontológico como dispositivo transformador (Echeverría, 2003; Olalla, 2014). Se introduce el Ontological Knowledge Management System (OKMS) que concibe el transferir conocimiento como un proceso esencialmente humano, mediado por lenguaje, emocionalidad y cultura. Se determina que la sustentabilidad organizacional del conocimiento queda supeditada a la modificación del observante.

Palabras clave: conocimiento tácito, coaching ontológico, gestión del conocimiento, transformación del observador, cultura organizacional, diáspora de talento.

Abstract

This article analyzes the organizational paradox that arises from the fact that, in the need to transfer tacit knowledge, organizations are simultaneously limited by a shortage of mentors and disinterest on the part of individuals in learning. The results of a qualitative study are presented from the hermeneutical-interpretive paradigm that explores the structural, cultural and ontological causes of said problem in contexts marked by the talent diaspora in Venezuela. The importance of tacit knowledge in the innovation of

organizations is taken into account (Nonaka and Takeuchi, 1995), cultural and relational barriers are evident (Davenport and Prusak, 1998; Valhondo, 2003) and ontological coaching is introduced as a transformative device (Echeverría, 2003; Olalla, 2014). The Ontological Knowledge Management System (OKMS) is introduced, which conceives the transfer of knowledge as an essentially human process, mediated by language, emotionality and culture. It is determined that the organizational sustainability of knowledge is subject to the modification of the observer.

Keywords: tacit knowledge, ontological coaching, knowledge management, observer transformation, organizational culture, talent diaspora.

Planteamiento del Problema

En la actualidad las organizaciones, sobre todo las que han visto cómo migraba su talento humano en Venezuela, presentan dificultades hasta palabras muy básicas para describirlas en su manejo del conocimiento. La disminución masiva de profesionales con alta capacitación ha reducido profundamente el número de mentores que pueden transferir conocimiento tácito: ese saber práctico, vivencial y que resulta difícil de codificar que es crucial para la sustentabilidad competitiva de una organización.

Esta contradicción, la mezcla de escasez de mentores con resistencia al aprendizaje, cuestiona los modelos clásicos para gestionar el conocimiento basados en la captura, almacenamiento y distribución de información (Davenport y Prusak, 1998) que dejan las condiciones subjetivas del aprendizaje organizacional en un plano marginal. Las organizaciones enfrentan, además de la pérdida de capital intelectual, el debilitamiento de las dinámicas relacionales que sustentan la creación y transferencia del conocimiento, manifestado en culturas fragmentadas, competencia individual, desconfianza y silos de conocimiento (Valhondo, 2003).

Subyace, más allá de los factores estructurales, una dimensión menos visible pero determinante: la configuración del observador organizacional. Tal como sostiene Echeverría (2003), las acciones de los individuos están mediadas por sus interpretaciones, creencias y estados emocionales; la disposición para aprender no es un acto meramente racional, sino ontológico. La resistencia a recibir conocimiento puede comprenderse, así, como una manifestación de creencias limitantes, falta de sentido o mecanismos de autoprotección ante la incertidumbre.

El coaching ontológico, disciplina centrada en la transformación del observador a través del lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad, emerge como alternativa teórica y práctica para intervenir esta realidad (Olalla, 2014). Su aporte radica en posibilitar nuevas formas de interpretar la experiencia, habilitando espacios de aprendizaje, colaboración y construcción colectiva del saber. De esta problemática surge la interrogante central: ¿Cómo interpretar la paradoja de la transferencia del conocimiento tácito en organizaciones donde coexisten la escasez de mentores y la limitada disposición para aprender, y de qué manera la transformación del observador puede contribuir a resignificar y superar esta crisis?

Develamiento hermenéutico de la paradoja en la transferencia del conocimiento tácito

Desde el círculo hermenéutico, la transferencia del conocimiento tácito se revela como una práctica social situada, mediada por interacciones humanas, lenguajes compartidos y estructuras culturales, no como un proceso lineal ni exclusivamente instrumental. La diáspora de talento humano en Venezuela ha fracturado la continuidad del aprendizaje organizacional al interrumpir los procesos de socialización mediante los cuales el conocimiento tácito se transmite generacionalmente (Nonaka y Takeuchi, 1995).

El análisis evidencia que la ausencia de mentores no constituye, por sí sola, el núcleo del problema. Esta condición se entrelaza con una disposición decreciente de los sujetos hacia el aprendizaje, configurando un escenario donde el conocimiento existente no logra ser apropiado ni resignificado. Se produce así un quiebre en lo que Davenport y Prusak (1998) denominan la «ecología del conocimiento», en la cual la confianza, la motivación y las redes de interacción resultan determinantes para la circulación del saber.

La cultura organizacional emerge como categoría clave: las dinámicas internas de competencia individual, desconfianza y retención estratégica del conocimiento configuran lo que Valhondo (2003) describe como culturas de silos. Sin embargo, una lectura más profunda desplaza la mirada hacia el sujeto que aprende. Desde la ontología del lenguaje, los individuos no actúan sobre la realidad objetiva sino sobre las interpretaciones que construyen de ella (Echeverría, 2003); la resistencia a aprender es, en consecuencia, una manifestación de modos de ser donde confluyen creencias limitantes, emocionalidades asociadas a la incertidumbre y narrativas organizacionales que desincentivan el aprendizaje.

La figura del «observador» se convierte en categoría explicativa central: permite comprender por qué, aun existiendo oportunidades de aprendizaje, estas no son aprovechadas. El aprendizaje transformacional conlleva una forma de ver el mundo que se transforma y está más allá de la construcción de objetos de conocimiento en el ser (Olalla, 2014). Entonces, la paradoja podría ser reinterpretada como una crisis de significado relacionada con el conocimiento: una separación entre la persona y el significado del conocimiento como una vía para el desarrollo personal y organizacional, exacerbada por ambientes de incertidumbre máxima en donde la supervivencia suprime al aprendizaje.

Causas estructurales y ontológicas de la crisis en la transferencia del conocimiento tácito

El fenómeno surge de la interacción de los factores estructurales internos de las organizaciones y los factores ontológicos relativos al ser de las personas. En términos estructurales, la diáspora de talento que caracteriza se ha traducido en una fractura en la continuidad del aprendizaje organizacional: la fuga de profesionales de alto nivel no solamente representa la pérdida del conocimiento tácito acumulado, sino la desaparición de mentores y facilitadores clave. Nonaka y Takeuchi (1995) argumentan que la creación

del conocimiento es un proceso social, al menos en los procesos de socialización, posición en la que el conocimiento tácito se transmite a través de la experiencia compartida. La falta de estos espacios socava la capacidad organizativa para regenerar su base cognitiva.

Se señalan también carencias en los sistemas formales de gestión del conocimiento: numerosas organizaciones no disponen de estrategias para capturar, almacenar y compartir el conocimiento, de forma que éste queda en un estado difuso y dependiente de la iniciativa individual. Sin estructuras facilitadoras, el conocimiento rara vez puede ser un activo sostenible en la organización (Davenport y Prusak, 1998). La falta de se agrava por las limitaciones tecnológicas y la sobrecarga laboral: quienes se quedan desempeñan funciones diversas que cada vez les deja menos tiempo para formarse y pensar, instaurando una lógica de la inmediatez operativa.

En el nivel del Ser, la atención se dirige al observador organizacional. Las acciones humanas están determinadas por las interpretaciones de los individuos respecto de su realidad (Echeverría, 2003); la disponibilidad para aprender no es función exclusiva de la presencia de oportunidades, sino también de la manera en que éstas son significadas. Actúan como barreras las creencias limitantes relacionadas con la autoeficacia, las emocionalidades dominantes como el miedo y la resignación, y una dimensión identitaria en la que el conocimiento deja de ser concebido como un bien colectivo y se convierte en un recurso estratégico individual. Este proceso, articulado con las culturas de silos (Valhondo, 2003), genera un doble bloqueo: no disposición a compartir y no disposición a aprender. Aprender implica cuestionar las estructuras profundas del ser - lo cual resulta amenazante en contextos de inestabilidad-, de modo que la resistencia al aprendizaje puede comprenderse como un mecanismo de conservación ontológica (Olalla, 2014).

El experto prisionero de su propio juicio

El coaching ontológico revela que el conocimiento dice tanto del objeto observado como del observador mismo. En muchas organizaciones, el experto opera bajo modelos mentales que inhiben la transferencia. El saber percibido como recurso de poder - siguiendo la premisa baconiana- lleva a muchos profesionales a interpretar al aprendiz como una amenaza, no como un aliado. A esto se suma la «ceguera del experto»: la incapacidad de prescindir de la experiencia técnica propia para actuar como facilitador, lo que genera frustración y abandono de la mentoría. En contextos de diáspora, la sobrecarga de roles y la mentalidad de supervivencia desplazan el desarrollo de otros al último lugar de prioridades.

La brecha entre el 'Yo 1' y el 'Yo 2'

Desde el enfoque del juego interior, la disposición al aprendizaje se ve bloqueada por interferencias internas. La incompetencia inconsciente, “no saber que no se sabe”, cierra el horizonte del aprendizaje. El miedo al juicio y a la culpa, propio de culturas de mando y control donde el error se castiga, genera actitudes defensivas que refuerzan la

inseguridad. La crisis de sentido y desmotivación completan este cuadro: sin una visión de futuro inspiradora, el esfuerzo que requiere aprender se percibe como una carga innecesaria.

El colapso del sistema conversacional

Las organizaciones funcionan como redes de conversaciones; cuando estas fallan, el conocimiento queda atrapado en silos. La cultura de la dependencia, líderes que actúan desde el “orden y mando”, aniquila la responsabilidad del colaborador y crea aprendices pasivos. La ausencia de espacios de encuentro (Ba) dificulta la asimilación del saber-hacer nacido de la experiencia vivida (Nonaka y Takeuchi, 1995). En Venezuela, la fuga masiva de talento ha roto la cadena de transferencia generacional: al desaparecer los modelos organizacionales, las nuevas generaciones carecen de las herramientas ontológicas para absorber conocimientos clave, debilitando la resiliencia del sistema (Bohm, 1997).

La falta de mentores y aprendices no es solo una carencia de personas: es una ceguera sistémica donde el lenguaje de la culpa ha reemplazado al de la curiosidad, y el miedo ha sofocado la confianza necesaria para que la espiral del conocimiento se ponga en movimiento. El coaching ontológico propone que el cambio debe iniciarse con una transformación del ser y del estilo de liderazgo para reabrir el espacio de lo posible.

Estrategias para despertar la curiosidad y habilitar el aprendizaje

Para estimular la curiosidad en personas reticentes a aprender es preciso moverse desde un liderazgo autoritario y de control hacia uno de coaching y dialogo que permita disminuir las interferencias emocionales y aumente la responsabilidad personal (Echeverría, 2003). Las estrategias fundamentales son:

- Aplicar la curiosidad como antídoto del juicio: suspender el juicio, modelar el interés genuino por la persona y fomentar la seguridad emocional, dado que la curiosidad florece únicamente en entornos donde el descubrimiento se percibe como algo positivo y no como una amenaza.
- Formular preguntas potentes: en lugar de órdenes o consejos que generan dependencia, utilizar preguntas abiertas que obliguen al individuo a pensar por sí mismo. Las que inician con “¿qué?”, “¿quién?” o “¿cuánto?” exigen mayor atención y detalle; el coach sigue el interés del discípulo para mantenerlo presente y motivado.
- Eliminar las interferencias del juego interior: reducir el miedo mediante la observación no juzgadora, invitando a la persona a registrar su desempeño como testigo objetivo, sin calificarlo como «bueno» o «malo», lo que activa un aprendizaje natural y fluido.

- Otorgar capacidad de elección: cuando las personas eligen cómo, cuándo o qué aprender, su responsabilidad personal aumenta y el aprendizaje se vuelve una acción propia. Conectar con el propósito es el motor más potente de la motivación interna.
- Provocar el caos creativo: interrumpir la transparencia rutinaria genera un «quiebre» que obliga al sujeto a pasar a la reflexión consciente. El diálogo de Bohm (1997) propone suspender los supuestos para crear una corriente de significado compartido donde el descubrimiento de errores se vive como una ganancia grupal.

Liderazgo, confianza y transferencia generacional del conocimiento

El liderazgo desempeña un papel transformador en la formación de mentores: deja de ser figura de control para convertirse en facilitador del potencial ajeno y arquitecto de la cultura de aprendizaje. El líder efectivo modela las habilidades de escucha y apertura, abandona el rol de “único experto” y fomenta la frónesis -la sabiduría práctica- en sus colaboradores. En contextos de crisis, el liderazgo debe priorizar la creación acelerada de cuadros de relevo mediante herramientas como el coaching ontológico y la preservación de la memoria organizacional frente al atesoramiento y los silos.

La confianza opera como la viga maestra de la transferencia generacional del conocimiento. Desde la ontología del lenguaje (Echeverría, 2003), la confianza es un juicio construido sobre tres dominios: sinceridad (coherencia entre lo dicho y las intenciones reales), competencia (juicio de que el mentor posee realmente la habilidad que transmite) y confiabilidad (historial de cumplimiento de compromisos). Si falta cualquiera de estos elementos, la transferencia se bloquea. En entornos de crisis o inestabilidad, la desconfianza fomenta el atesoramiento del conocimiento como mecanismo defensivo, interrumpiendo la cadena generacional y debilitando la sostenibilidad organizacional a largo plazo. El diálogo propuesto por Bohm (1997), donde los participantes suspenden sus prejuicios y observan juntos sus creencias, transforma al grupo en una comunidad de pensamiento coherente que posibilita el flujo del saber.

La reconfiguración de la transferencia del conocimiento tácito desde el coaching ontológico

A partir de la comprensión hermenéutica del fenómeno, se propone el Sistema Ontológico de Gestión del Conocimiento (SOGC), una aproximación teórica integradora que reconfigura la transferencia del conocimiento tácito como proceso multidimensional. El SOGC se articula en torno a tres ejes interdependientes:

- Sistemas de condiciones estructurales habilitantes: daños formalizados de gestión del conocimiento que permiten capturar, organizar y difundir saberes. Siguiendo a Davenport y Prusak (1998), el conocimiento debe ser tratado como

activo estratégico, con políticas y prácticas que apoyen su transferencia -no para fines en sí mismas, sino como plataformas para la interacción y el aprendizaje.

- Dinámicas relacionales generativas, desde las culturas de silos hacia las culturas colaborativas, en las que el conocimiento sea un bien común (Valhondo, 2003). Y este cambio requiere espacios para el diálogo que promuevan la confianza y el aprendizaje comunitario, dado que el conocimiento tácito se transfiere principalmente a través de la interacción social (Nonaka y Takeuchi, 1995).
- Transformación del observador: el aprendizaje significativo ocurre cuando el individuo modifica sus marcos interpretativos, ampliando su capacidad de acción en el mundo (Echeverría, 2003). El coaching ontológico interviene las creencias, emocionalidades y narrativas que limitan la disposición para aprender, propiciando una reconfiguración del ser, no solo de las competencias (Olalla, 2014).

La ausencia de alineación entre estos tres ejes fragmenta los esfuerzos de gestión del conocimiento y los priva de efectividad. El SOGC sugiere, desde una perspectiva operativa, la implementación de programas de mentoría con enfoque ontológico, espacios de aprendizaje conversacional, intervenciones de coaching orientadas a la transformación del observador y el diseño de culturas organizacionales que valoren el aprendizaje continuo.

Tabla 1. Matriz de Operacionalización del Sistema Ontológico de Gestión del Conocimiento (SOGC)

Eje Teórico	Categoría	Subcategorías	Indicadores Hermenéuticos	Referentes
Condiciones estructurales habilitantes	Sistemas de gestión del conocimiento	Estrategias formales de GC	Presencia/ausencia de políticas, planes o programas de GC; institucionalización del conocimiento	Davenport y Prusak (1998)
		Infraestructura tecnológica	Uso de plataformas colaborativas; repositorios; digitalización del conocimiento	Valhondo (2003)
		Programas de mentoría	Existencia de procesos formales de acompañamiento; transferencia intergeneracional	Nonaka y Takeuchi (1995)
	Condiciones laborales	Carga de trabajo / Incentivos	Narrativas sobre falta de tiempo; reconocimiento al aprendizaje; motivación para compartir	Davenport y Prusak (1998)

Eje Teórico	Categoría	Subcategorías	Indicadores Hermenéuticos	Referentes
Dinámicas relacionales generativas	Cultura organizacional	Cultura colaborativa vs. silos	Discursos de cooperación vs. individualismo; fragmentación del conocimiento	Valhondo (2003)
	Conversaciones organizacionales	Calidad conversacional / Espacios de aprendizaje social	Tipos de conversaciones: generativas, defensivas o evasivas; comunidades de práctica	Echeverría (2003); Nonaka y Takeuchi (1995)
Transformación del observador	Configuración ontológica del sujeto	Creencias / Emocionalidad / Identidad	Declaraciones limitantes o posibilitadoras; presencia de miedo, apatía o entusiasmo; autopercepción como aprendiz	Echeverría (2003); Olalla (2014)
	Disposición al aprendizaje	Apertura al cambio / Aprendizaje transformacional	Narrativas de aceptación o resistencia; evidencias de cambio en la forma de pensar, actuar o interpretar	Echeverría (2003); Gadamer (1975); Olalla (2014)
Resultado emergente	Transferencia del conocimiento tácito	Apropiación / Internalización / Sostenibilidad	Uso práctico del conocimiento adquirido; conversión en acción y competencia; continuidad del aprendizaje	Nonaka y Takeuchi (1995); Davenport y Prusak (1998)

Fuente: elaboración propia.

De manera reflexiva, el modelo permite comprender que no existe transferencia de conocimiento sin condiciones estructurales, pero estas por sí solas son insuficientes (Davenport y Prusak, 1998); las dinámicas relacionales actúan como mediadoras (Valhondo, 2003); el núcleo del sistema es la transformación del observador (Echeverría, 2003); el coaching ontológico opera como catalizador del ser (Olalla, 2014); y el proceso es circular, no lineal: la transferencia efectiva genera nuevo conocimiento que reconfigura el sistema (Nonaka y Takeuchi, 1995). Este modelo rompe con la lógica tradicional al proponer que el problema de la transferencia del conocimiento tácito no es primariamente un problema de acceso, sino de disposición ontológica para aprender.

Tabla 2. Matriz dialógica: articulación entre coaching ontológico y gestión del conocimiento en la transferencia del conocimiento tácito

Categoría	Nonaka y Takeuchi (1995)	Davenport y Prusak (1998)	Valhondo (2003)	Echeverría (2003)	Olalla (2014)	Síntesis Dialógica
Naturaleza del conocimiento tácito	Personal, contextual, difícil de formalizar; se transfiere por socialización	Activo organizacional cuya captura tácita es compleja	Reside en las personas; se nutre de experiencias, valores y creencias	Mediado por el lenguaje; construye realidades	Implica transformación del ser, no solo adquisición de información	El conocimiento tácito es experiencia vivida, interpretada y lingüísticamente mediada
Transferencia del conocimiento	Modelo SECI; socialización como clave para lo tácito	Requiere estructuras, incentivos y cultura adecuada	Depende de cultura abierta y colaborativa	Se produce en conversaciones que generan nuevas interpretaciones	Ocurre cuando el individuo está dispuesto a transformarse	La transferencia es un proceso relacional, conversacional y ontológico
Rol de la cultura organizacional	Facilita o limita la interacción necesaria para crear conocimiento	Clave para incentivar o bloquear el flujo del saber	Determina si el conocimiento se comparte o se retiene	Se construye en el lenguaje y las conversaciones	Refleja estados del ser organizacional	La cultura es una construcción lingüístico-relacional que habilita o bloquea el aprendizaje
Barreras para la transferencia	Falta de interacción social y espacios de aprendizaje	Ausencia de incentivos; estructuras débiles	Cultura de silos; individualismo	Interpretaciones limitantes; conversaciones improductivas	Resistencia al cambio; miedo; identidad fija	Las barreras no son solo estructurales, sino profundamente ontológicas
Solución al problema	Fortalecer procesos de socialización (SECI)	Implementar sistemas y estrategias de GC	Transformar la cultura organizacional	Transformar el observador a través del lenguaje	Facilitar el aprendizaje transformacional	La solución requiere integrar estructura, cultura y transformación

Categoría	Nonaka y Takeuchi (1995)	Davenport y Prusak (1998)	Valhondo (2003)	Echeverría (2003)	Olalla (2014)	Síntesis Dialógica
						ontológica del sujeto

Fuente: elaboración propia.

La construcción de esta matriz evidencia un hallazgo de alto valor teórico: los autores de gestión del conocimiento explican el “qué” y el «cómo» del conocimiento, mientras que los autores de coaching ontológico explican el “desde dónde ocurre”, el ser del sujeto. Se configura así una complementariedad epistemológica: la gestión del conocimiento sin transformación del observador es operativamente limitada; el coaching ontológico sin estructura organizacional es estratégicamente insuficiente.

Conclusiones

El análisis hermenéutico desarrollado permite concluir que la problemática de la transferencia del conocimiento tácito en las organizaciones contemporáneas no puede ser comprendida ni abordada desde enfoques exclusivamente técnicos. La paradoja en la organización que incluye tanto la falta de mentores como la reticencia a aprender pone en evidencia una ruptura en la dinámica generadora, distributiva y apropiativa de conocimientos que es estructural, relacional y ontológicamente fundante.

Las condiciones estructurales -el abandono del capital humano, el debilitamiento de los sistemas para gestionar el conocimiento, la sobrecarga de trabajo y las limitaciones tecnológicas- afectan significativamente la interrupción de los procedimientos de transferencia, socavando la socialización, externalización, y la internalización del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995; Davenport y Prusak, 1998). Sin embargo, estas condiciones no explican por sí solas la persistencia del fenómeno.

Las dinámicas relacionales y culturales desempeñan un papel mediador fundamental. La presencia de culturas fragmentadas, caracterizadas por la desconfianza y los silos de conocimiento (Valhondo, 2003), limita el flujo del saber y obstaculiza el aprendizaje colectivo. Más allá de las estructuras, la incorporación de la dimensión ontológica del observador -sus interpretaciones, creencias y emocionalidades (Echeverría, 2003; Olalla, 2014)- constituye el aporte más significativo del presente estudio: la resistencia al aprendizaje es una manifestación de configuraciones ontológicas que limitan la apertura al cambio, especialmente en contextos de incertidumbre y crisis.

El SOGC propuesto articula condiciones estructurales habilitantes, dinámicas relacionales generativas y transformación del observador como ejes interdependientes de una gestión del conocimiento que es, en su núcleo, un fenómeno profundamente humano. Desde una perspectiva práctica, las organizaciones en contextos de alta complejidad deben trascender los sistemas tecnológicos y avanzar hacia ecosistemas de

aprendizaje donde se promuevan conversaciones generativas, culturas colaborativas y procesos de acompañamiento orientados a la transformación del observador.

Se abren nuevas líneas de investigación orientadas a la operacionalización empírica del modelo y a la exploración de metodologías de intervención que integren coaching ontológico y gestión del conocimiento en contextos organizacionales diversos. En coherencia con el enfoque hermenéutico, estas conclusiones no clausuran el fenómeno, sino que invitan a continuar el diálogo interpretativo sobre la relación entre el ser, el conocimiento y la organización.

Referencias

- Bohm, D. (1997). *Sobre el diálogo*. Kairós.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje*. Granica.
- Flores, F. (1997). *Creando organizaciones para el futuro*. Dolmen.
- Gadamer, H.-G. (1975). *Truth and method*. Continuum.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press.
- Olalla, J. (2014). *From knowledge to wisdom: Essays on the crisis in contemporary learning*. Newfield Network.
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad*. D

Síntesis curricular

Loanins Alejandro Arenas Becerra. Licenciado en Administración. Mención: Recursos Materiales y Financieros. (UNESR). Magister Scientiarum en Ciencias Gerenciales. Mención: Producción. (UGMA). Doctorando en Ciencias Gerenciales (ULAC).