

Teoría General de la Administración y organizaciones basadas en el conocimiento: Un acercamiento

General Theory of Administration and knowledge-based organizations: An approach

José de Jesús Pérez-Balbuena

[bjp423@gmail.com](mailto:bpj423@gmail.com)

Profesor de FES Cuautitlán-UNAM

ORCID: [0000-0003-0680-0044](https://orcid.org/0000-0003-0680-0044)

Resumen

El objetivo de este trabajo es contextualizar las organizaciones basadas en el conocimiento (OBC) desde la mirada de las escuelas que conforman la teoría general de la administración (TGA), ya que existe la convicción de que en esta subyacen tanto precursores como ideas y otros elementos que dan sustento a este tipo de organizaciones. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo y fue de tipo documental con alcance descriptivo y un diseño de investigación no experimental, transeccional-descriptivo. Los principales hallazgos giraron alrededor de que la actividad empresarial en las organizaciones basadas en el conocimiento requiere asumirse desde una óptica más amplia que la tradicional, a efecto de privilegiar la creación, la utilización y la aplicación del conocimiento sobre la base de las cualidades de las personas; esto implica aprovechar los talentos no explotar a las personas.

Palabras clave: Conocimiento; Organizaciones basadas en el conocimiento; Teoría general de la administración; Gestión del conocimiento

Abstract

The objective of this work is to contextualize knowledge-based organizations (KBO) from the point of view of the schools that make up the general theory of administration (GTA) since there is the conviction that precursors, as well as ideas and others, underlie it. elements that support this type of organization. The research had a quantitative approach

and was of a documentary type with a descriptive scope and a non-experimental, cross-sectional-descriptive research design. The main findings revolved around the fact that business activity in knowledge-based organizations needs to be assumed from a broader perspective than the traditional one, to privilege the creation, use, and application of knowledge based on the qualities of the persons; This implies taking advantage of talents, not exploiting people.

Keywords: Knowledge; knowledge-based organizations; General theory of administration; knowledge management

Introducción

El pensamiento administrativo tiene en su configuración y desarrollo a las personas y sus vicisitudes, así como en una esencia fortuita, indirecta, a veces casi accidental, como ocurre con otras ciencias; abrevó de campos distintos para estructurar su método y teoría, como es propio de una ciencia aplicada; en este sentido, la Administración evolución desde la práctica y por sus practicantes (Boulding, 1958). La TGA, desde luego, está imbuida de dicha realidad. A partir de esa palestra, cabe destacar que varios de los personajes que forjaron sus bases y directrices tuvieron formaciones tan ajenas a ella (Wolf, 1996), que resulta difícil hallar un denominador común. Aunque claro, subyace esa realidad humana que lleva al descubrimiento de algo, cuando no se ha propuesto hacerlo; esta característica aportó originalidad y trascendencia, de ahí que la Administración sea una ciencia holística por excelencia.

La Administración o Ciencias de la Administración involucran a personas con apreciaciones diversas de la realidad en su afán por acometer la complejidad organizacional; no obstante, esa heterogeneidad se allana mediante la creación de significado compartido. La disciplina implica discernir lo que añade valor y a partir de ello poner en práctica estrategias y acciones específicas; se apoya en la intuición y en habilidades humanas para resolver problemas, a la postre teoriza los resultados para construir guías que facilitan alcanzar nuevas metas.

Esa perspectiva significa adquirir y crear nuevo conocimiento, tanto de uno mismo como de y con las personas con quienes se interactúa en el contexto organizacional. Hay, por

decirlo de alguna manera, que generar administración o *administrar* a sí mismo, antes de hacerlo con otros, ya que esta estrategia facilitará comprensión, cooperación e interacción. Esta complejidad, de acuerdo con Harung (1996), lleva a concluir que la Administración tiene una acción integral y utiliza la ciencia, la técnica, el análisis y la síntesis para el logro de sus propósitos.

Ahora bien, el acercamiento de los pioneros al quehacer de la Administración, no fue exprofeso, sino por la necesidad de explicar alguna faceta del quehacer humano: su interacción o la naturaleza del conjunto de interacciones, la noción de comunidad o sociedad, el contexto de la producción, el significado de la organización y el efecto de su acción, entre otros. Esta esencia de la Administración es la manifestación del conocimiento tácito de esos precursores del pensamiento administrativo, cuyo valor y trascendencia está en el hecho de que lograron transformar su conocimiento tácito en conocimiento explícito y así lograron documentar sus ideas y hallazgos.

Algunos ejemplos de esos pioneros fueron referidos por Wolf (1996); tal es el caso de Henderson, un bioquímico que creció de la intuición predictiva a una postura en favor del estudio de las organizaciones como sistemas sociales e influyó en Roethlisberger, de la Escuela de las Relaciones Humanas; otro caso es el de Drucker, influyente teórico del *management*, quien tuvo como disciplina la Economía, la Ciencia Política y practicó el periodismo; pero fue un hecho laboral, para directivos de General Motors Company, el que detonó su ascensión en la Administración.

Dentro del patrón anterior, a manera de ejemplo, cabe mencionar que Bedeian y Wren (2001) identificaron los 25 libros más influyentes sobre Administración en el siglo XX, entre ellos está: *The Functions of the Executive* de Barnard (1938). Él, nunca consideró escribir un libro del tema por lo que cuando Wolf (1996) le preguntó sobre cómo se dio la obra, Barnard afirmó categóricamente: “fue casualidad” (p. 5). El jefe de prensa de Harvard en esa época, Malone, tuvo que convencer a Barnard de hacer la publicación. La trascendencia de la obra puede sopesarse a partir de lo siguiente: el nobel de Economía Simon (1947) reconoció la influencia de esa obra para su trabajo sobre Administración. En el mismo sentido, Godfrey y Mahoney (2014) refirieron que el también

nobel Williamson resaltó el influjo de Barnard en la evolución de la teoría de la organización.

Esta breve semblanza de los orígenes del pensamiento administrativo facilita argumentar que la complejidad es una de las características de la TGA, así como de su campo de estudio; este, siguiendo la reflexión de Boulding (1958), está configurado por la personalidad humana, sus comunicaciones e imágenes asumidas como sistemas; el papel de la interacción de las personas y de las organizaciones con otras organizaciones; el individuo y su conducta; incluso, si únicamente se observara a la organización, ella entraña todos los niveles de sistemas que sea posible imaginar.

Esa realidad engendra un discurso conformado por ideas del pasado y del presente (Grattan, 2008) y en esta tesisbar atisbar grosso modo la evolución de la Administración, desde el perfil de cómo se ha aplicado el conocimiento en el quehacer organizacional, significa mirar el pasado con humildad para fundamentar una idea crítica del presente, de sus problemas y de sus posibles soluciones (Van Fleet & Wren, 2005).

El antecedente

La Administración implica una triada que explicita su naturaleza, le da sentido y preponderancia teórica y práctica: explica los comportamientos y las causas organizacionales respecto del logro o no de sus objetivos; es un conjunto de técnicas administrativas e implica, al ejercerla, el mejoramiento de lo que se lleva a cabo. Por lo tanto, administrar es la acción integral en la organización y esta noción conlleva la naturaleza de las funciones del administrador, que es contraria a una sucesión de etapas (Ríos, 2013). En torno a este núcleo giran las múltiples definiciones de la disciplina.

La voz inglesa *management*, traducida generalmente como gestión o administración, también lo es como “manejo” a partir de la similitud que existe entre manipular o asir con la mano, tanto en inglés como en español. Ese vocablo en el siglo XVIII ya tenía la noción actual y era utilizado como *managery*; pero originalmente refería a la doma o manejo de caballos; no obstante, a finales de ese periodo se traducía al español como manejo o administración, sin dejar de referir la doma de caballos (Guerrero, 1998; 2000; 2004). En Iberoamérica, dentro de la cultura administrativa, se asumió como gerencia. La

conversión a manejo viene de la tradición española de referir el “manejo de los negocios hacendarios y manejo de los negocios privados” (Guerrero, 2000, p. 44).

El empleo de los términos aquí expuestos está presente en los títulos y traducciones de obras sustantivas de la Administración, por ejemplo, la publicación cumbre de Taylor fue traducida en México en 1926 como “Principios del Manejo Científico” y en 1959 como “Principios del Manejo Científico del Trabajo” (Guerrero, 2000, p. 192), este último, sin duda, resulta con mayor precisión a partir del tema que aborda la obra. En el Reino Unido, Oliver Sheldon, fiel a la tradición inglesa, publicó *Philosophy of management* en 1923 (Guerrero, 1998), mientras que el título de la obra fundamental de Henri Fayol, publicada en 1916, responde a la tradición gala: *Administration Industrielle et Générale*.

En la línea de investigación de este trabajo, cabe señalar que Drucker (1993) destacó que Taylor fue el primero en aplicar el conocimiento al trabajo y con ello revolucionó la productividad. En tanto que Fayol (1916) dio énfasis a la transferencia del conocimiento mediante la tesis de educar y capacitar en Administración a todos los niveles de escolaridad y de la empresa, en esta última con énfasis en quienes tenían algún tipo de responsabilidad o mando.

De ahí que en las organizaciones resulta insoslayable identificar su base de conocimiento, que está conformada por los activos intelectuales colectivos e individuales con que cumplen sus actividades y que es complementada por datos, información y conocimiento (Probst et al., 2001). Todo espacio de trabajo aporta datos que facilitan generar información, esta al objetivarse en un documento o una comunicación audible o visible: busca hacer alguna diferencia en la visión o el conocimiento de quien la recibe. El proceso conlleva que las personas añadan significado (Davenport y Prusak, 2000) y luego utilicen dicha información, por ejemplo, para comparar, hacer conexiones de asuntos o ideas, comparar, mirar consecuencias o sencillamente conversar. Esto, no es otra cosa que conocimiento en acción.

La cúspide de la jerarquía del conocimiento es la *sabiduría*, que es entendida como *saber por qué*. También se le ha concebido como conocimiento experto o el más adecuado, por lo que es exclusivo de las personas, ya que implica comprender, en

términos de evaluación y principios; asimismo, involucra la actuación práctica o crítica en situaciones determinadas, además de que enfoca visión de futuro y desarrolla un alto nivel de abstracción (Rowley, 2007).

El Método

El tipo de investigación fue documental con un alcance descriptivo, así como un diseño de investigación no experimental, transeccional-descriptivo. La revisión de la literatura se enfocó en algún autor clave en cada una de las corrientes del pensamiento administrativo, que tuvieran señalamientos o aportaciones con relación al conocimiento y su aplicación, sin que la búsqueda fuera exhaustiva.

La importancia del problema

La perspectiva del conocimiento para esta investigación está fundada en considerar como relevante la interacción entre las personas, lo cual ocurre en acciones sociales: intercambiar, compartir, cooperar, informar, ordenar, discutir, rebelarse, etc. Estas acciones implican relaciones sociales como conflicto, intercambio, solidaridad o comunicación (Bunge, 2005); esa interacción es clave en los procesos de creación de conocimiento. Villoro (2008) apuntala así esta visión: “para saber algo necesito salir de mí y compartir otro punto de vista. El saber requiere la comunidad de un sujeto con otros” (p. 141).

Ese proceso de transformación individual resultado de la interacción entre las personas involucra un cambio, que en las organizaciones es visible en las competencias que desarrollan dichas personas. Esto es: una actitud de los colaboradores orientada al conocimiento entraña alentar que tengan iniciativa, que sean emprendedores, curiosos, propositivos e innovadores (Uit Beijerse, 2000).

En síntesis, la actividad empresarial en las organizaciones basadas en el conocimiento requiere asumirse desde una óptica más amplia que la tradicional a efecto de privilegiar la utilización y la aplicación del conocimiento sobre la base de las cualidades de las personas y una estrategia para que el desempeño organizacional refleje los resultados de su experiencia y saberes.

La pregunta de investigación

¿En su devenir la TGA ha sustentado implícita o explícitamente la aplicación del conocimiento en las organizaciones como estrategia para lograr competitividad e innovación?

La justificación

En el marco de la sociedad y la economía del conocimiento, la dinámica económica gira en torno a niveles inéditos de innovación (Sağa et al., 2016), para ajustarse a la creciente demanda en el mercado de productos novedosos. En esta realidad, concretar nuevas ideas cuya aplicación significa valor en el mercado no es sencillo, razón por la cual es imprescindible una visión enfocada en el conocimiento y en la aplicación de este al propio conocimiento, así como en apoyarse en la tecnología (Edison et al., 2013; Barão et al., 2017).

La generación de estrategias de gestión pertinentes a las exigencias del mercado, así como la demanda creciente de innovación, son estímulos para la atención de la TGA y particularmente de una de sus vertientes: la gestión del conocimiento (Lee & Chen, 2012), que está vinculada al mejoramiento organizacional, a la innovación y a la creación de ventaja competitiva. Esta visión entraña asumir la innovación basada en el conocimiento como la aplicación del conocimiento al conocimiento: en un ciclo que lo renueva y aplica sobre nuevos productos y procesos, además del mejoramiento del desempeño organizacional (Shujahat et al., 2019).

El valor, en las organizaciones basadas en el conocimiento, está ligado a la acción intelectual que mediante la abstracción, el aprendizaje, la interacción entre pares y el ejercicio de prácticas de la gestión del conocimiento en el corto, mediano o largo plazo se traduce en satisfacción del cliente. Esta opera a partir de su experiencia con bienes o servicios, por su utilidad, conveniencia, funcionalidad o reutilización y es en este espectro que configura un valor agregado (Belohlavek, 2005) que recibe el mayor aprecio en la economía del conocimiento.

La hipótesis de trabajo

¿Existe una relación entre el conocimiento y su aplicación en la evolución de la Teoría General de la Administración por cuanto explica mejor su objeto de estudio?

El desarrollo

Teoría de la Administración Científica

Existen elementos para percibir en esta escuela los antecedentes de la génesis de la Administración y de la aplicación incipiente, pero eficaz del conocimiento; al respecto, Drucker (1999) consideró que uno de los precursores de la gestión del conocimiento es precisamente Taylor (1911), el líder de la escuela que forjó esta teoría, a partir de ser el primero en aplicar el conocimiento al trabajo mediante métodos científicos.

Al respecto, cabe señalar que Taylor (1911) postuló la gestión sistemática en lugar de buscar un hombre extraordinario; creyó factible diseñar al hombre competente, es decir: el hombre entrenado; esto implicaría que tuviera conocimientos. La mejor administración, en perspectiva del autor, fue una ciencia real sustentada en reglas y principios aplicables a todas las actividades humanas. En consecuencia, la administración científica constituyó la respuesta frente a la ineficiencia, ya que postuló desarrollar en cada hombre la máxima eficiencia, asumida como llevar a cabo el trabajo que sus cualidades naturales le facilitan y no otro; el efecto de ello fue obtener un mayor salario. Para el empleador y para la empresa lo anterior significó: el desarrollo de las distintas ramas de la empresa, ganancias y prosperidad sostenida.

En ese contexto, los documentos inéditos de Taylor aportados por Carlson (1997) facilitan conocer la perspectiva que el prócer de la Administración tuvo sobre la creación y la transferencia del conocimiento. El administrador científico era el generador del conocimiento sobre la mejor manera de llevar a cabo una tarea, para luego la transferirla al trabajador que efectuaría esa tarea. La combinación de esfuerzos y la aplicación del conocimiento obtenían como resultado eficacia y eficiencia. La ideología subyacente fue conjugar intereses comunes entre empleado y empleador, ya que la prosperidad sostenida del empresario solo es posible mediante la prosperidad del trabajador, pero

además se lograban beneficios para un tercer interesado: el consumidor, quien, derivado de esa sinergia, recibía mejores productos y más baratos. Esta perspectiva deja en claro que a Taylor se la ha leído mal o se le ha tergiversado a lo largo del tiempo.

La tesis de la obra fundamental de Taylor, *The Principles of Scientific Management*, está centrada en la especialización, la estandarización y la manera pertinente de regular la relación entre directivos y subordinados (Golden & Taneja, 2010). A propósito, Reid (1995) recuperó que para Taylor la especialización fue la mejor manera de gestionar; asimismo, que su logro técnico fue un acero uniforme de alta velocidad que redujo las inconsistencias en los materiales. De acuerdo con esta idea, Taylor exigió que se racionalizara el área de trabajo antes de que se introdujera la racionalización del trabajo.

Teoría clásica o Teoría de la Administración Operacional

Reid (1995), a partir de documentos inéditos de Henri Fayol, reconstruyó la ilación de la génesis de esta teoría mediante las funciones del administrador. La formulación teórica que dio sentido, forma y fondo a la disciplina de la Administración, tuvo como fundamento la experiencia profesional de este prócer en la industria del carbón. Fayol, estuvo convencido de que fue su experiencia administrativa y su método de administración lo que hizo posible en 1888 que la *Comambahault* fuera de la casi bancarrota hacia el éxito. Ese hito es el contexto de acciones inéditas y visionarias de Fayol, quien puso en práctica —en el S. XIX— lo que hoy llamamos equipos autodirigidos: autorizó a los mineros del carbón a trabajar con poca supervisión directa y a reaccionar por sí mismos, a partir de su propia experiencia, a las situaciones cambiantes en el área de trabajo.

En ese sentido, Wren et al. (2002), apoyados también en documentos inéditos de Fayol, sustentaron con claridad el potencial y la relevancia de los procedimientos administrativos para el éxito o el fracaso de una empresa: Fayol fue elocuente al reflexionar sobre la inminente quiebra en 1888 de la empresa *Commentry-Fourchambault*, después conocida como *Comambahault*, y la rentabilidad que alcanzó en 1900. La diferencia entre éxito y fracaso estuvo en los procedimientos administrativos utilizados, porque siempre fueron, en ambos momentos, las mismas minas, las mismas

fábricas y los mismos empleados. Pero además, que simultáneamente actuaron el trabajo de los empleados, su voluntad, la experiencia y el conocimiento.

Al respecto, Reid (1995) señaló que en sus notas Fayol se enorgullecía de la autoconformación de equipos de trabajo por los mineros y de la cohesión que lograron en estos, porque facilitó el trabajo y constituyó un modelo de organización. En ese momento también garantizar la calidad del carbón extraído fue parte sustantiva de la tarea de planeación.

La versión de transferencia de conocimiento de Fayol incluyó un llamado a los colegas a compartir conocimientos sobre cómo facilitar la conducción de los negocios y que la educación en administración se llevara a cabo de manera sistemática en el sistema educativo: “rudimentaria en las escuelas primarias, un poco más amplia en las escuelas secundarias, y muy extensa en las escuelas superiores” (Wook et al., 2006, p. 24).

Teoría de las Relaciones Humanas

Henry S. Dennison (1877-1952) fue precursor de esta perspectiva del pensamiento administrativo, específicamente por considerar al empleado como un ser humano y llamar la atención de los administradores sobre aprovechar el auto respecto y la lealtad inherentes a quienes realizan el trabajo; además, del sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y el forjar una asociación de los gerentes y la mano de obra, sin dejar de lado la motivación humana por estímulos no económicos. A esto último, contemporáneamente, se le llama *salario emocional*. La *Dennison Manufacturing Company* llevó a la práctica ideas como considerar que la seguridad en el empleo está vinculada con la seguridad de la inversión y que es equivocado alentar el miedo al desempleo como forma de perseguir mayor productividad; también que el avance tecnológico de ese tiempo no podría compararse con la importancia de la decisión y la voluntad de una persona aplicadas al trabajo y que los progresos empresariales se pueden lograr a partir de aprender a aprovecharlas (Bruce, 2006).

Dennison buscó salvaguardar el interés económico de la industria, mediante un entorno propicio para desencadenar la “cooperación” voluntaria del empleado; por ejemplo, con el seguro de desempleo que instaurado en su empresa en 1916 (McQuaid, 1977; Bruce, 2006, 2015); además de una clínica de la fábrica, biblioteca, cafetería de empleados, cajas de ahorro y un club social. También apoyó programas para formar administradores, en lo que coincidió con Fayol. El reparto de utilidades fue otro tema que abordó desde 1915, pero el espíritu de esa idea no fue comprendido entonces (McQuaid, 1977).

Teoría del Comportamiento

Kopelman et al. (2010) ponderan la relevancia y vigencia de McGregor (1957, 1960) con base en el análisis de su obra *The human side of Enterprise*, en la cual sentó las bases de la Teoría X y la Teoría Y como expresión de diferencias individuales que, a su vez, reflejan actitudes y comportamientos de los empleados en el contexto organizacional; asimismo, estableció las prácticas que los administradores asumen a partir de una u otra de esas perspectivas. Su trabajo seminal dio pie al desarrollo organizacional y al liderazgo transformacional; su objetivo fue la participación y el compromiso de los empleados y no su control. El legado de McGregor es vigente respecto a la relevancia de la gestión positiva del comportamiento humano en la organización, que deviene en productividad y rentabilidad constructiva; las OBC se enriquecieron con sus postulados y el aprendizaje de la mano de la Teoría Y.

Teoría Neoclásica o enfoque operacional moderno

Koontz (1980) describió esta perspectiva como ecléctica a partir de que recuperó de otras disciplinas y enfoques sus aspectos nodales involucrados con la Administración y en el quehacer de los gerentes. Esto implicó lograr un núcleo básico de teoría y ciencia, así como un marco de enriquecimiento que proviene, por ejemplo, de la teoría de las decisiones, de la teoría de sistemas, de la teoría del comportamiento tanto individual como grupal o de la teoría del liderazgo y la motivación, e inclusive de modelos matemáticos y de técnicas vinculadas con estos. De ahí que es factible inferir que se trata de la aplicación del conocimiento pertinente para la Administración mediante la ilación

con las funciones del administrador: *Planeación*, objetivos y cómo lograrlos; *Organización*, estructura de funciones para las personas; *Integración de personal*, idoneidad en las personas para cumplir funciones, mediante evaluación y desarrollo; *Dirección*, encauzar la participación del personal al cumplimiento de objetivos en un contexto de motivación, y *Control*, corrección de actividades y medición de resultados para el logro de planes.

Teoría de la Burocracia

Hegel fue quien elaboró la primera teoría de la burocracia, en la que sostuvo como preponderante en el Estado moderno para la organización de gobierno; le caracterizó como veloz, eficiente, centralizada y con atributos de simplificación en el manejo de los asuntos del Estado. Su papel era llevar a cabo las funciones universales, en el sentido de interés general; advirtió que la excesiva división funcional del trabajo degeneraría en mecanización, también hizo énfasis en la necesidad de educación ética para que los burócratas no perdieran de vista el sentido universal de su labor; les correspondía ser responsables de sus acciones, por lo cual la supervisión estaba a cargo de la sociedad civil y del soberano. Es clara la coincidencia con la perspectiva de Weber; no obstante, la del primero careció de influencia porque se hizo desde lo filosófico. La del segundo, como un tipo ideal, es generalizada en la tradición sociológica bajo la idea de la autoridad legal-racional (Shaw, 1992).

La convergencia de esos autores parte de que el Estado moderno emergió del feudalismo y tuvo como punto de inflexión la Revolución Francesa. Una diferencia sustantiva entre Hegel y Weber está en la naturaleza de la actividad burocrática: mientras para el primero es el conocimiento, para el segundo es la aplicación técnica de la experiencia. Esto último implica administración, jurisprudencia y reglas generales estables; la experiencia técnica es el conocimiento de estas. En otras palabras se trata, por un lado, de la aplicación del conocimiento tácito y, por otro lado, la aplicación del conocimiento explícito.



Teoría Estructuralista

Esta perspectiva surgió en la década de 1950 del siglo XX y uno de sus representantes fue Amitai Etzioni; la escuela emergió como un desdoblamiento del enfoque de la burocracia. Llamó la atención sobre la interrelación que existe entre el entorno y las organizaciones, por lo que se requería de una visión globalizante que considerara tanto a la organización formal como a la informal. Esta postura dio paso a la concepción de la organización como un sistema abierto, lo que abrió las posibilidades de cambio y del análisis organizacional, ya que hasta entonces en los asuntos de las organizaciones únicamente se admitía la creencia del sistema cerrado (Lopez et al., 2006).

Etzioni (1964) puso énfasis en la relevancia de la estructura formal de las organizaciones, porque a partir de ella derivan múltiples variables que facilitan comprender el quehacer y los problemas organizacionales; asimismo, en los factores externos o ambientales que influyen preponderantemente en el desarrollo de estas. Concibió a las organizaciones formales como "unidades sociales (o grupos humanos) deliberadamente construidas y reconstruidas para la consecución de objetivos específicos" (p. 3). En 1979, en su trabajo sobre organizaciones modernas, abordó el tema de la creación y la utilización del conocimiento, sin que ello socavara a la organización.

Administración de la Calidad Total

Shewhart (1986) ubicó el comienzo del control de la calidad cuando los ingenieros incorporaron la técnica del gráfico de control estadístico; no obstante, estimó que los vestigios del control de la calidad pueden remontarse hasta el tiempo en que la especie humana elaboró y utilizó las primeras herramientas de piedra; aunque existe también la hipótesis de que los egipcios hicieron y utilizaron arcos y flechas intercambiables, con cierta limitación. Las partes intercambiables existieron en el Arsenal de Venecia en 1436 donde se utilizó una cadena de montaje y partes intercambiables (Austin, 2010); no obstante, el concepto de partes intercambiables solo apareció hasta alrededor de 1787, cuando hubo la pretensión de piezas exactas; ese hito significó el estudio de la

producción en masa. La aplicación del conocimiento para resolver problemas fue observable cuando hubo que enfrentar el nivel de producto defectuoso aunado al costo que ello implicaba y el tamaño de la muestra pertinente para establecer parámetros de calidad. La respuesta fue la incorporación de la técnica del gráfico de control estadístico en 1924.

En 1950 Deming planteó un sistema de administración integral conocido como modelo de gestión estilo japonés o administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés); este, fundamentalmente está centrado en la utilización de estadísticas para ponderar la variabilidad de los procesos de producción y a partir de dichos datos mejorar continuamente la calidad de los productos (Pindur et al., 1995). En otras palabras, se trata de la aplicación del conocimiento al conocimiento. El cliente, sus deseos y necesidades son los ejes de la acción; a partir de reducir la variabilidad en la productividad, esto es lo que da sentido al concepto de calidad (Kahreh et al., 2014; Ooi, 2014).

Teoría de Sistemas

Barnard (1886-1961) fue precursor de esta teoría y su obra aún es objeto de estudio; postuló que las organizaciones son sistemas cooperativos en donde la gente participa para el logro de los objetivos comunes y esa acción es voluntaria cuando el ejecutivo o gerente tiene la cualidad de estimular la cooperación y el desarrollo de los individuos con base en la búsqueda del equilibrio entre el logro de los objetivos de las personas y el logro de los objetivos organizacionales (Barnard, 1938). Esta idea le llevó a concebir la organización formal como sistema abierto, con reglas y estructura orgánica, integrada a una red superior (Gehani, 2002). Barnard (1938) consideró un sistema como una entidad entera, que trasciende a todos y cada uno de los elementos individuales.

Nikezić et al. (2016) concluyeron que Barnard concibió a la organización como el arquetipo de un complejo sistema social, dentro del cual su trabajo se enfocó en el papel del factor humano. Al respecto, O'Connor (2013) señaló que Barnard consideró útiles las relaciones de tipo habitual, las interesadas y las estrechas o íntimas como medios para hacer emerger el conocimiento apreciado en la organización formal y en la informal. El

énfasis de Barnard en las personas y en sus procesos sociales facilitó comprender que precisamente las personas “funcionan” con base en las relaciones sociales en que se involucran y a partir de las condicionantes que de ellas se derivan, así como de las interacciones con otras personas. Barnard (1950) describió el conocimiento explícito como aquél que se obtiene mediante la educación y la capacitación; mientras que el conocimiento tácito, no está registrado, sino en el individuo cuando resuelve problemáticas cotidianas de su actividad.

Teoría de la contingencia

Weill y Olson (1989) ubicaron el surgimiento de esta perspectiva a partir de la década de 1950, como propuesta alternativa a las teorías que le antecedieron en el estudio de las organizaciones. El enfoque buscó explicar interrelaciones entre los subsistemas organizacionales, así como dentro de ellos; igualmente, entre el sistema organizacional y los diversos entornos en que está involucrado. Dentro de sus postulados está la idea de que el desempeño de la organización mejorará en la medida de que haya un ajuste adecuado entre las variables situacionales como la estructura y la tecnología. La conceptualización de la teoría de la contingencia involucró un escenario de incertidumbre, donde algo puede suceder o no. Esa realidad únicamente puede ser constatada mediante la evidencia o la experiencia de lo ocurrido, desde una perspectiva de relatividad, a saber: la eficacia organizacional no se logra con un modelo único, sino que alcanzarla implica que esté alineada a la ponderación de la influencia del ambiente, el cual tiene como característica ser cambiante (Pinto et al., 2003).

En ese sentido, Lawrence y Lorsch (1967), al analizar el funcionamiento interno de empresas de alto desempeño encontraron que no existe una estructura formalizada uniforme ni estrategias estandarizadas de funcionamiento ni una misma forma de hacer las cosas, pese a que sean exitosas y, en apariencia, altamente cohesionadas. En lo interno tampoco resultaron iguales ni por contar con los mismos subsistemas básicos: operación, ventas e investigación. Su funcionamiento solo se comprendió a partir de aspectos interpersonal de los involucrados, sus objetivos y las situaciones del momento; en consecuencia, lo sustutivo fueron comportamientos interrelacionados de personas

que realizan una tarea que se ha diferenciado en varios subsistemas, que interactúan y al integrarse logran los éxitos de rendimiento del sistema.

Teoría del Desarrollo Organizacional

Esta perspectiva se enfocó en el cambio y en los procesos de adaptación organizacional mediante la educación y la capacitación; Lewin (1935) concluyó que el cambio exitoso requiere de tres pasos: descongelar, pasar al nuevo nivel (cambio) y nuevamente congelar. Estas etapas comprenden también las fuerzas que las mantienen y que al mismo tiempo luchan por superarlas. El modelo continúa en uso para conceptualizar el cambio en estudios recientes sobre el tema (Jalagat, 2016). Por ejemplo, Hussain et al. (2018) plantearon que si dicho proceso se enfoca desde la perspectiva del conocimiento, este se personaliza o se codifica, cuando ocurre esto último se almacena por los directivos, ya que es explícito; en contra parte, cuando se personaliza, el punto clave es cómo transferirlo, ya que son los colaboradores quienes lo poseen y utilizan como conocimiento tácito; en el modelo de Lewin el liderazgo transformacional juega un papel sustutivo como agente de cambio porque integra a los actores organizacionales y facilita su participación en el intercambio de conocimientos.

Organizaciones Basadas en el Conocimiento

La denominación gestión del conocimiento (GC) para Sveiby (2005) es deficiente, ya que lleva a algunos gerentes a pensar que el conocimiento puede ser tratado como un objeto y por ende, puede ser administrado por sistemas informáticos; Wiig es de la misma idea; pero reconoció que no se pudo “llegar a un término mejor que la gestión del conocimiento” (párr. 18). Sveiby prefirió la denominación: “enfoque basado en el conocimiento” para administrar los negocios, porque describe una visión humana, no tecnológica. La perspectiva involucra métodos y procesos que facilitan encontrar y gestionar funciones críticas de conocimiento en las diversas operaciones de la empresa para promover comportamientos del talento humano hacia la innovación y el descubrimiento (Wiig, 1997).

La noción de gestión del conocimiento implica identificar, capturar, distribuir, valorar, transferir, compartir y utilizar eficazmente el conocimiento desde una lógica de procesos

(Davenport, 1994; Davenport y Prusak, 2000; Koenig, 2012; Shujahat et al., 2019); además de las prácticas que facilitan a las organizaciones administrar los activos intelectuales para lograr ventajas competitivas que están basadas en el conocimiento (Hussinki et al., 2017) y, por consiguiente, involucra crear y gestionar una cultura organizacional centrada en fomentar y facilitar la creación de conocimiento y su intercambio (Walczak, 2005).

La importancia de centrarse en el individuo está en que en él radican significado y conocimiento, es decir: en la mente de los individuos, razón por la que se requiere de la GC para su aprovechamiento, ya que están vinculados con una actividad altamente valorada en la economía del conocimiento: la innovación (Silva et al., 2018).

Resultados y discusión

La revisión de la literatura arrojó que lo significativo para las organizaciones basadas en el conocimiento y para las que pretenden alcanzar esa categoría es que deben crear conciencia de que el conocimiento reside en las personas y ello implica la capacidad que estas tienen para crear valor; por lo tanto, ese potencial está dentro de las organizaciones, emerge de su cultura, estrategias y estructura por lo que no puede ser ignorado ni separado del objetivo de rentabilidad.

Lo anterior está fundado en que el conocimiento va con las personas y su acción es fundamental para la transferencia y la asimilación o internalización del conocimiento. La disposición para dar y recibir conocimiento, por parte de las personas, es lo que hace la diferencia entre las organizaciones exitosas y las que no lo son; la persona es la base para la creación de nuevo conocimiento, sustentado en ideas, puntos de vista, técnica, datos, información y experiencia de quien posee conocimiento útil (Davenport y Prusak, 2000; Solis et al., 2017).

Las organizaciones basadas en el conocimiento devinieron en las organizaciones inteligentes, que buscan generar ventaja competitiva sostenible a partir del capital intelectual y el conocimiento; en ellas, se aprende a aprender, son creados nuevos conocimientos y estos se prueban: los fracasos o los éxitos son parte del proceso de aprendizaje. La experiencia de otros es aprovechada sin importar si su origen es nacional

o extranjero, el papel de esa experiencia es la de materia prima; el cambio es algo básico del día a día, para crear innovación y nuevo conocimiento de forma sistemática (Janežič et al.2018).

En suma, las organizaciones sí han reconocido la existencia e importancia del conocimiento; pero aún no hacen énfasis en las normas y en los valores pertinentes para gestionar su creación y utilización sistemática, por ejemplo, no está generalizado propiciar la interrelación personal para lograr experiencias exitosas de trabajo en equipo ni sistematizar las estrategias con colaboradores de conocimiento interdependientes ni ligarlas a los procesos de aprendizaje organizacional, pese a que esto es relevante para la creación de nuevo conocimiento e innovación (Castrogiovanni et al., 2016; Nonaka et al., 2000; To y Ko, 2016). La perspectiva “Personas” de la GC llamó la atención sobre la relevancia de aspectos básicos: “la innovación en las organizaciones es, antes que nada, un problema humano. Cómo las personas desarrollan e implementan ideas” (Kianto, Sáenz y Aramburu, 2017, p. 11). Esta visión no es generalizada y se busca la innovación fuera de las personas.

Esta investigación, documentó que el conocimiento y su aplicación en las organizaciones tiene una vertiente de génesis y desarrollo en la TGA desde los fundadores Taylor (1911) y Fayol (1916). *Grosso modo* también se observó en las corrientes que la conforman. Si bien la búsqueda de datos en la literatura no fue exhaustiva y solo se consideraron algunos autores clave dentro de las escuelas que conforman el abanico de la TGA, lo hallado hace factible concluir que la aplicación del conocimiento en el quehacer de las organizaciones implica aprovechar los talentos no explotar a las personas. El perfeccionamiento de la actividad humana en esa palestra pasa por la manera cómo se crea el conocimiento, los modos cómo se comparte, las habilidades que facilitan estos procesos; las estrategias y los métodos que hacen posible replicar y hacer generalizado el aprendizaje y que la aplicación sistemática del conocimiento al conocimiento es lo que distingue una organización exitosa de la que no lo es.

Referencias

- Austin, S. (2010). Recreating the Arsenal of Venice: Using Experiential Activities to Teach the History of Management. *Journal of Management Education* 34(3) 458-473. <https://doi.org/10.1177/1052562909343283>
- Barão, A., Vasconcelos, J., Rocha, Á. & Pereira, R. (2017, December). A knowledge management approach to capture organizational learning networks. *International Journal of Information Management*, 37(6), 735-740. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.07.013>
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, USA: Harvard University Press.
- (1950). Commencement address. Cambridge, USA: MIT.
- Bedeian, A. & Wren, D. (2001). Most Influential Management Books of the 20th Century. *Organizational Dynamics*, 29(3), 221-225. Doi: 10.1016/S0090-2616(01)00022-5
- Belohlavek, P. (2005). *Metodología unicista de investigación y diagnóstico de sistemas complejos*. Buenos Aires, Argentina: Blue Eagle Group.
- Boulding, K. E. (1958, June). Evidences for an Administrative Science: A Review of the Administrative Science Quarterly, Volumes 1 and 2. *Administrative Science Quarterly*, 3(1), 1-22. <http://www.jstor.org/stable/2390602>
- Bruce, K. (2006, December). Activist Management: Henry S. Dennison's Institutional Economics. *Journal of Economic*, 40(4), 1113-1136. <https://www.jstor.org/stable/4228326>
- Bunge, M. (2005). *Buscar la filosofía en las ciencias sociales* (2^a ed.). D.F., México: Siglo XXI.
- Carlson, C. (1997). The Principles of Scientific Management by Fred Taylor: Exposures in print beyond the private printing. *Journal of Management History*, 3(1), 4-17. Doi: 10.1108/13552529710168834
- Davenport, T. (1994, March-April). Saving it's soul: Human centered information management. *Harvard Business Review*, 72(2), 119-131. <https://hbr.org/1994/03/saving-its-soul-human-centered-information-management>
- Davenport, T. & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, USA: Harvard Business School Press.

- Drucker, P. F. (1993). Post-Capitalist Society. New York, USA: HarperCollins.
- (Winter 1999). Knowledge-Worker Productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94.
http://forschungsnetzwerk.at/downloadpub/knowledge_workers_the_biggest_challenge.pdf
- Edison, H., Ali, N. B. & Torkar, R. (2013, May). Towards innovation measurement in the software industry. *The Journal of Systems and Software*, 86(5), 1390-1407. Doi: 10.1016/j.jss.2013.01.013
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, USA: Prentice Hall.
- Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale, fifth series*, 10(3), 5-162.
- Gehani, R. (2002). Chester Barnard's "executive" and the knowledge-based firm". *Management Decision*, 40(10), 980-991. Doi: 10.1108/00251740210452845
- Godfrey, P. & Mahoney, J. (22 April, 2014). The Functions of the Executive at 75: An Invitation to Reconsider a Timeless Classic. *Journal of Management Inquiry*, 23(4), 360-372. Doi: 10.1177/1056492614530042
- Golden, M. & Taneja, S. (2010). Henri Fayol, practitioner and theoretician – revered and reviled. *Journal of Management History*, 16(4), 489-503 Doi: 10.1108/17511341011073960.
- Guerrero, O. (septiembre-diciembre, 1998). El "management" público: una torre de babel. *Convergencia*, 5(17), 13-47.
<http://www.omarguerrero.org/articulos/MpTorreDeBabel.pdf>
- (2000). Management público, un concepto elusivo. Cuatro variaciones sobre el mismo tema. *Revista de Administración Pública*, (100), 191-224.
http://www.inap.mx/portal/images/REVISTA_A_P/rap_100_1999.pdf
- (Coord.) (2004). *Gerencia pública: una aproximación plural*. D. F., México: UNAM.
- Harung, H. (1996). Total management: integrating manager, managing and managed. *Journal of Managerial Psychology*, 11(2), 4-21. Doi: 10.1108/02683949610110523
- Hussain, S. T, Lei, S., Akram, T, Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018, September–

- December). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Hussinki, H., Ritala, P., Vanhala, M. & Kianto, A. (2017). Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, 18(4), 904-922. Doi: 10.1108/JIC-11-2016-0116
- Jalagat, R. (November, 2016). The impact of change and change management in achieving corporate, goals and objectives: Organizational perspective. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 5(11), 1233-1239. Doi: 10.21275/ART20163105
- Kahreh, Z., Shirmohammadi, A. & Kahreh, M. (2014, January 8). Explanatory study towards analysis the relationship between total quality management and knowledge management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 600-604. Doi: 10.1016/j.sbspro.2013.12.513
- Koenig, M. E. D. (04 May, 2012). *What is KM? Knowledge Management Explained*. KMWorld.
<http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx>
- Koontz, H. (1980, April). The management theory jungle revisited. *The Academy of Management Review*, 5(2), 175-187. <http://www.jstor.org/stable/257427>
- Kopelman, R., Prottas, D. & Falk, D. (2010). Construct validation of a Theory X/Y behavior scale. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(2), 120-135. Doi: 10.1108/01437731011024385
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967, June). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
<https://www.jstor.org/stable/2391211>
- Lee, M. R. & Chen, T. T. (2012, April). Revealing research themes and trends in knowledge management: From 1995 to 2010. *Knowledge-Based Systems*, 28, 47-58. Doi: 10.1016/j.knosys.2011.11.016
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality: selected papers*. New York, USA: McGraw-Hill.

- Lopez, M. E., Arias, L. & Rave, S. N. (agosto, 2006). Las organizaciones y la evolucion administrativa. *Scientia Et Technica*, 12(31), 147-152.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911639026>
- McGregor, D. (1957, November). *The human side of enterprise*. *Management Review*, 41-49.
<http://www.psgoodrich.com/pc/docs/ARTICLES/HumanSideOfEnterprise.PDF>
- (1960). *The human side of enterprise*. New York, USA: McGraw-Hill.
- McQuaid, K. (1977, January). Henry S. Dennison and the "Science" of Industrial Reform, 1900-1950. *The American Journal of Economics and Sociology*, 36(1), 79-98.
<https://www.jstor.org/stable/3485925>
- Nikezić, S., Dželetović, M. & Vučinić, D. (2016, June 7) Chester Barnard: Organisational-Management code for the 21st century. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 221, 126-134. Doi: 10.1016/j.sbspro.2016.05.098
- O'Connor, E. (2013, February). New contributions from old sources: Recovering Barnard's science and revitalizing the Carnegie School. *European Management Journal*, 31(1), 93-103. Doi: 10.1016/j.emj.2012.11.003
- Ooi, K.-B. (2014, September 1). TQM: A facilitator to enhance knowledge management? A structural analysis. *Expert Systems with Applications*, 41(11), 5167-5179. Doi: 10.1016/j.eswa.2014.03.013
- Pindur, W., Rogers, S., & Kim, P. S. (1995). The history of management: a global Perspective. *Journal of Management History*, 1(1), 59-77.
<https://doi.org/10.1108/13552529510082831>
- Pinto, J. J., Soto, N. Y., Gutiérrez, A. & Castillo, L. J. (2003). Ajuste, estructura y Ambiente como factores claves en la Teoría de Contingencias. *Estudios Gerenciales*, 19(88), 67-86. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v19n88/v19n88a04.pdf>
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Reid, D. (1995). Fayol: from experience to theory. *Journal of Management History*, 1(3), 21-36. Doi: 10.1108/13552529510095134
- Ríos, J. (2013). *Kliksberg y la científicidad de la administración*. Recuperado de http://posgrado.fca.unam.mx/doctorado_temario_guias.php

- Rowley, J. (2007, April 1). The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33(2), 163-180. DOI: 10.1177/0165551506070706
- Sağa, S., Sezena, B. & Güzela, M. (24 November, 2016). Factors That Motivate or Prevent Adoption of Open Innovation by SMEs in Developing Countries and Policy Suggestions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 756-763. Doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.077
- Shaw, C. K. (June, 1992). Hegel's Theory of Modern Bureaucracy. *The American Political Science Review*, 86(2), 381-389. <http://www.jstor.org/stable/1964227>
- Shewhart, W. (1986). *Statistical method from the viewpoint of quality control*. New York, USA: Dover publications.
- Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M. & Umer, M. (2019, January). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*, 94, 442-450. Doi: 10.1016/j.jbusres.2017.11.001
- Silva de, M., Howells, J. & Meyer, M. (2018, February). Innovation intermediaries and collaboration: Knowledge-based practices and internal value creation. *Research Policy*, 47(1), 70-87. Doi: 10.1016/j.respol.2017.09.011
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. New York, USA: Macmillan
- Sveiby, K.-E. (2005). *The new organizational wealth*. Foreword to new korean edition 2005. Recuperado de www.sveiby.com
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. New York, USA: Harper & Brothers Publishers.
- Uit Beijerse, R. P. (2000). Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 162-179. Doi: 10.1108/13673270010372297
- Van Fleet, D. & Wren, D. (2005). Teaching History in Business Schools: 1982–2003. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 44-56. <http://www.jstor.org/stable/40214262>

- Villoro, L. (2008). *Creer, saber, conocer* (18^a ed.). D.F., México: Siglo XXI.
- Walczak, S. (2005). Organizational knowledge management structure. *The Learning Organization*, 12(4), 330-339. Doi:10.1108/09696470510599118
- Weill, P. & Olson, M. (1989, Summer). An Assessment of the Contingency Theory of Management Information Systems. *Journal of Management Information Systems*, 6(1), 59-85. <https://www.jstor.org/stable/40397905>
- Wiig, K. M. (1997, September). Knowledge management: An introduction and perspective. *The Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6-14.
<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13673279710800682>
- Wolf, W. (1996). Reflections on the history of management thought. *Journal of Management History*, 2(2), 4-10. Doi: 10.1108/13552529610106806
- Wook, J., Lemak, D. & Choi, Y. (2006). Principles of management and competitive strategies: using Fayol to implement Porter. *Journal of Management History*, 12(4), 352-368. Doi: 10.1108/17511340610692734
- Wren, D., Bedeian, A. & Breeze, J. (2002). The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision*, 40(9), 906-918. Doi: 10.1108/00251740210441108