

Gestionar la ignorancia para gestionar el conocimiento: una necesidad organizacional

Managing ignorance for managing knowledge: an organizational need

Gloria Ponjuán Dante^{1*} <https://orcid.org/0000-0003-2063-0934>

Déborah Torres Ponjuán¹ <https://orcid.org/0000-0001-5726-7003>

¹Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación. La Habana, Cuba.

*Autor para la correspondencia: gpdoctorado@infomed.sld.cu

RESUMEN

Desde la década de 1990 (siglo XX), la literatura refleja la preocupación mostrada por diversas instituciones en relación con la necesidad de convertir el conocimiento individual en conocimiento social y, por tanto, crear —a nivel de las instituciones— un conocimiento organizacional a partir de la presencia de conocimientos y experiencias. El conocimiento organizacional tiene otra cara, relativa a lo desconocido, lo que significa ignorancia organizacional. En este trabajo se pretende profundizar en el alcance de la gestión de la ignorancia, como un reto imperativo para una adecuada gestión del conocimiento, principalmente en lo relativo al contexto organizacional. Se aborda el surgimiento del concepto “ignorancia” y su papel en las organizaciones. Se intenta mostrar la evolución de este concepto y de la necesidad de su gestión. Se presentan un conjunto de enfoques sobre el tema, tomados de la literatura especializada, y se esboza el papel de la información y del desarrollo de las competencias informacionales en la gestión de la ignorancia. Se mencionan algunas experiencias relativas a las auditorías del conocimiento, donde se ha hecho evidente la presencia de la ignorancia sin que se haya profundizado en estas manifestaciones. Se hace énfasis en la necesidad de manejar más información como parte de las rutinas organizacionales, a fin de identificar y

solucionar vacíos de conocimiento e ir enfrentando paulatinamente la ignorancia organizacional.

Palabras clave: Gestión del conocimiento organizacional; gestión de la ignorancia; auditorías del conocimiento; desarrollo de competencias.

ABSTRACT

Since the 90's, the literature presents different institutional concerns about the conversion of individual knowledge into social knowledge and in this context use knowledge and experience to create an organizational knowledge. Organizational knowledge has another face, linked to the unknown, which is organizational ignorance. In this paper the appearance of the concept of ignorance and its role in organizations is presented. The evolution of this concept is analyzed and the need of its management is discussed. Different approaches obtained from the international literature are presented highlighting the role of information and of informational competences in ignorance management. Some experiences related to knowledge audits are mentioned, where the presence of ignorance has become evident without deepening these manifestations. Emphasis is placed on the need to handle more information as part of organizational routines, in order to identify and solve knowledge gaps and gradually face organizational ignorance.

Key words: Organizational knowledge management; Ignorance management; knowledge audits; competence development.

Recibido: 04/12/2020

Aceptado: 01/03/2021

Introducción

Desde hace décadas, los estudios relativos a la gestión del conocimiento han demostrado que esta debe ocupar un espacio significativo en diversas facetas: en lo personal, en lo institucional y en lo social. Sus enfoques se han centrado en el desarrollo y en la gestión de competencias, las auditorías del

conocimiento, el estudio de las comunidades de práctica, la identificación del conocimiento y el análisis de cómo se comparte; la medición de este y otros, los cuales comienzan a insertarse en diferentes miradas en la sociedad.

El auge que ha tenido un interés por la conversión de un conocimiento individual a un conocimiento organizacional, ha llevado incluso a cuestionar si el foco principal de las Ciencias de la Información está en la información o si debe ser el conocimiento el que pase a un primer plano (*Zims, 2005*).⁽¹⁾

Israilidis, Lock y Cooke (2013)⁽²⁾ mencionaban a *Polanyi (1958)*⁽³⁾ y su mirada acerca de que el hombre posee un tipo de conocimiento tácito que el lenguaje no es capaz de expresar o lo que significa que “podemos saber más de lo que podemos decir”. Por eso, la gestión del conocimiento tiene el propósito macro de compartir conocimiento con otros, evitando mantenerlo para un uso propio (*Brown & Duguid, 2000*;⁽⁴⁾ *Wenger y Snyder, 2000*⁽⁵⁾). Concluían esta idea ratificando que constituye la respuesta al “*know how*” (saber cómo) en contraposición con “*know-why*” (saber por qué) y “*know what*” (saber qué), que constituyen prácticas de la gestión de la información y no de la gestión del conocimiento (*Polanyi, 1958*,⁽³⁾ 1966⁽⁶⁾).

Diferentes miradas sobre la gestión del conocimiento han demostrado la necesidad de ampliar aún más los estudios acerca del manejo de este recurso en las instituciones; pero ante el comportamiento social actual acerca del uso de la información y del conocimiento, se requiere profundizar no solo en cómo identificar, retener y explotar la diversidad de lo que la organización conoce, sino también en aquellas problemáticas que lo impiden u obstaculizan, sobre todo elevando el consumo sistemático de la información de calidad que permita conocer elementos nuevos, ampliar el panorama e introducir nuevas herramientas en el quehacer organizacional y social. En esta comunicación se pretende profundizar en el alcance de la gestión de la ignorancia, como un reto imperativo para una adecuada gestión del conocimiento, principalmente en lo relativo al contexto organizacional.

Una aproximación a los conceptos de ignorancia e ignorancia organizacional

Las raíces históricas del concepto de ignorancia se remontan a la filosofía griega y en particular a las referencias de *Platón*^(7,8) sobre *Sócrates*, que enseñaba que el reconocimiento de la ignorancia personal tenía que ver con la propia sabiduría de la persona. Según *Platón* en su *Apología*, *Sócrates* expresó: “Este hombre, por una parte, cree que sabe algo, a pesar de que no sabe (nada). Por otra parte, yo -también ignorante- no creo (que yo sepa algo)” y se ha extendido en el famoso dicho: “solo sé que no sé nada”. Esta idea ha sido acompañada por un largo abordaje desde la filosofía, y sigue siendo muy actual. Defiende la importancia de reconocer el conocimiento de la ignorancia; mantiene la certeza de que a nivel individual y colectivo, mientras más conocemos más nos acercamos a la idea de que nuestro desconocimiento es mayor. Y es que el deseo de comprender y abrirse a la adquisición de un nuevo conocimiento, también se nutre del reconocimiento de nuestra ignorancia.

Lamentablemente, también la ignorancia tiene su lado oscuro, una especie de ceguera voluntaria o producida que puede conducir a múltiples manifestaciones negativas, vinculadas con la desinformación, como la manipulación, la incertidumbre, la confusión, el estrés, la desesperanza, la resistencia a aprender, la conformidad con el conocimiento que se posee, la defensa a ideas falsas, entre muchas otras.

Roberts (2012)⁽⁹⁾ se refiere a la ignorancia como la ausencia de conocimiento o de información^a. La condición de ser ignorante es la falta de conocimiento. En ocasiones se le asocia el ser rudo, poco cortés e incluso estúpido. Las personas que carecen de conocimiento son identificadas como *ignorasmus*. La ignorancia tiene que ver con la ausencia de, o la incapacidad para comprender o reconocer el conocimiento. Por tanto, es importante abordar la ignorancia en su relación con el conocimiento. Cualquier intento para valorar la ignorancia depende del conocimiento de su existencia. Este conocimiento puede ser directo, por ejemplo, en relación con algo que se sabe que se desconoce; o indirecto, o sea,

que no estamos conscientes de un desconocimiento específico, pero que sabemos que hay muchas cosas que se salen de nuestros límites de comprensión. Gross (2007),⁽¹⁰⁾ Proctor (2008),⁽¹¹⁾ Witte y otros⁽¹²⁾ (2008) se refieren a estos dos tipos de ignorancia como *desconocimientos conocidos* y *desconocimientos desconocidos*. Es lo que Smithson (1989)⁽¹³⁾ llama ignorancia consciente y meta-ignorancia. La ignorancia como desconocimiento desconocido se refiere a la falta total de conocimiento, en forma tal que no estamos conscientes de nuestra ignorancia, y como plantea Gross (2010),⁽¹⁴⁾ la revelación de tal ignorancia puede ser una fuente de sorpresa.

El rol funcional de la ignorancia en las ciencias sociales positivistas se le atribuyen a Merton (1957).⁽¹⁵⁾ Para este autor, la ignorancia funcional es la “ignorancia especificada como expresión reconocida de lo que no se conoce todavía pero que necesita ser conocido para sentar las bases para un ulterior conocimiento” (Merton, 1971).⁽¹⁶⁾

Tal vez la referencia más antigua sobre la relación entre ignorancia y conocimiento organizacional es la de Zack (1999),⁽¹⁷⁾ quien introduce el concepto planteando:

“el valor que tiene la gestión del conocimiento organizacional ha sido ampliamente discutido. Yo propongo que para las organizaciones es más importante manejar su ignorancia. La gestión del conocimiento impulsa localizar, mapear, recolectar, compartir y explotar lo que la organización conoce. La gestión de la ignorancia, por otra parte, reconoce que no es posible conocer todo siempre, o ni siquiera un grupo de aspectos, bien. El presuponer que la organización conoce lo suficiente puede producir arrogancia en el mejor de los casos, y en el peor, una mala gestión”.

Zack (1999)⁽¹⁷⁾ define la ignorancia organizacional a partir de cuatro manifestaciones del procesamiento del conocimiento:

1. *Incertidumbre*: no tener suficiente información.
2. *Complejidad*: tener que procesar más información de la que se puede gestionar o entender.
3. *Ambigüedad*: no contar con un marco conceptual para interpretar información.
4. *Riesgo de equivocarse*: tener varios marcos conceptuales que compiten o que son contradictorios.

Para este autor cada uno de ellos puede ser atenuado mediante el desarrollo de una infraestructura de gestión del conocimiento. Considera que estas cuatro manifestaciones pueden categorizarse alrededor de dos ejes: 1) la naturaleza del conocimiento que está siendo procesado, y 2) si la solución consiste en adquirir más conocimiento o poner restricciones a lo que tenemos. De hecho, en opinión de las autoras de este trabajo, se corresponde más con la información que con el propio conocimiento. Como se trata de la ausencia de un conocimiento (ignorancia), puede apreciarse el efecto que se origina por determinado comportamiento del recurso “información”.

Harvey, Novicevic, Buckley y Ferris (2001)⁽¹⁸⁾ destacan la importancia que posee esta condición en las instituciones y su efecto en las decisiones, sobre todo en determinados ambientes dinámicos en los que se demandan actualizaciones que obligan a tomar mejores decisiones. Afirman, además, que existen varias fuentes de ignorancia organizacional, asociadas a cuatro contextos normativos (evaluación, interpretación, indagación y negociación), vinculados a diferentes tipos de ignorancia (pluralista, populista, probabilística y pragmática). Estos autores definen estos cuatro tipos de ignorancia organizacional con los siguientes análisis:

1. *Pluralista*: Fenómeno social identificado en la década de 1920 (*Allport, 1924*⁽¹⁹⁾), en donde los individuos reflejan una situación donde operan dentro de una falsa inferencia individual acerca del estado social del

mundo. Aunque este tipo de ignorancia no ha aparecido en contextos organizacionales, se ha estudiado desde la psicología social. En casos de ignorancia pluralista, los miembros de un grupo creen que sus sentimientos privados y los comportamientos difieren de la de otros a pesar de que puedan tener evidentes manifestaciones comunes.

2. *Populista*: La ignorancia populista se refiere a la compartición colectiva de ideas falsas (O’Gorman, 1986).⁽²⁰⁾ Este autor la define como “patrones cognitivos compartidos, o sea, proposiciones falsas aceptadas socialmente”. Sus fuentes de error están en los sistemas comunicativos, políticos y sociales. Por ejemplo, los medios pueden ejercer influencia en la ignorancia populista cuando cambian las percepciones de sus receptores. La transparencia de los ambientes informativos constriñe la ignorancia compartida colectivamente.
3. *Probabilística*: Este enfoque fue potenciado en el año 1920 y muestra cómo los cambios contextuales suscitan un comportamiento en los miembros de una organización que los hace ir por encima de la racionalidad de sus decisiones. Varias pueden ser las causas; por ejemplo, las personas han desarrollado un sistema cognitivo que parte de un modelo de aprendizaje lineal, donde las tareas se relacionan y se crean soluciones lineales. Por eso, las personas tienden a usar un camino conocido y no explorar nuevas vías o alternativas.
4. *Pragmática*: Está vinculada con el problema que tienen los directivos que deben elegir un curso de acción o de inacción en situaciones complejas que cambian rápidamente y donde el conocimiento adecuado o más o menos cercano no puede ser obtenido con el tiempo necesario para tomar decisiones de calidad (Dunn, 1992).⁽²¹⁾ La ignorancia pragmática es una opción práctica en aquellos contextos donde la meta es la de aprender, a partir de probar una determinada alternativa o curso de acción (Harvey, Novicevic, Buckley y Ferris, 2001).

El cuadro ilustra la naturaleza de los vacíos de conocimiento que pueden existir en una institución, y en particular cuando el contexto ambiental de las decisiones cambia mucho. El primer vacío surge cuando los directivos gerencian a partir de conocimiento probado y basado en experiencia pasada. Cuentan con una base de conocimientos para tomar decisiones futuras, mientras que el contexto y el ambiente no cambie en forma significativa. Como reconocen que su base de conocimientos no es adecuada, deben enfrentar la obtención de un nuevo conocimiento, que se convierte en el ímpetu para cambiar la orientación en las decisiones que se toman. La característica fundamental de la gestión a partir de conocimientos es reconocer la importancia del conocimiento en las decisiones y considerar hasta dónde se puede “prolongar” para usarlo en nuevas condiciones.

Cuadro - La gestión hacia la creación global de conocimiento

Gestión del vacío global de conocimientos	Construcción del paradigma doméstico	Construcción del paradigma global
Gestión a partir del conocimiento.	Basado en el conocimiento.	Sin conocer con el reconocimiento de la necesidad de contar con nuevo conocimiento
Gestión a partir del desconocimiento.	Ignorancia del conocimiento (ignorancia tácita).	Ignorancia de la ignorancia (Ignorancia tácita)
Gestión a partir de la ignorancia.	Conocimiento inhibido (tabúes y negaciones). Ignorancia pluralista.	Conocimiento falso (errores y falsas verdades) Ignorancia pluralista

Un segundo tipo de vacío se refiere a la gestión a partir del desconocimiento y reconoce que los directivos ignoran el conocimiento (por ej. el conocimiento tácito, no saber cómo articular la información) que sería necesaria en un contexto global. La ignorancia global parte de que en ocasiones solo una o dos personas en la organización conocen los procesos principales y esto se torna en el conocimiento tácito en la organización. En la medida en que se avanza hacia un paradigma global, los gerentes experimentan ignorancia acerca de la

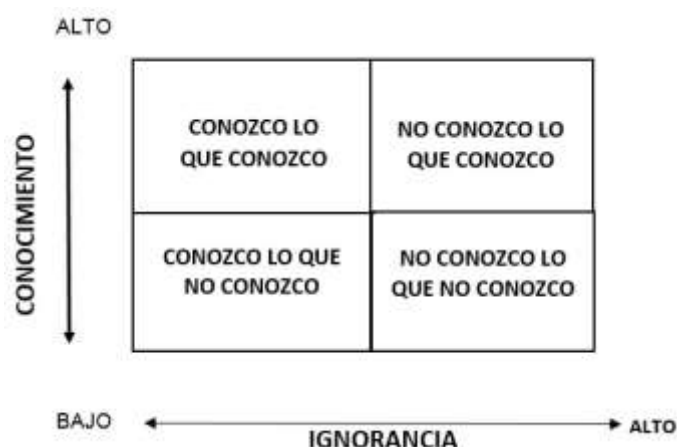
ignorancia (no saber lo que no conocen). Por supuesto, esta situación eleva los riesgos que se derivan de las decisiones organizacionales.

El tercer tipo de vacío de conocimientos que ocurre se debe a la acción del directivo de evitar el conocimiento por el hecho de entrar en contradicción con la sabiduría convencional (por ejemplo, tabúes y negaciones. Es más común en grandes organizaciones que han tenido éxito en el pasado y asumen estos resultados pasados como patrón de conducta permanente, promoviendo verdades falsas y errores).

Las primeras experiencias latinoamericanas sobre la relación entre la gestión del conocimiento y la ignorancia se registran en Brasil. *Vasconcelos* expone, con sabiduría y justicia, que la ausencia de conocimiento no es solo producto de la ausencia de *know-how* y de preguntas, sino más bien de indagaciones, dudas, e incertidumbre. “Esta visión más amplia de conocimiento conduce a la idea de que el sabio no es solo aquel que conoce todas las respuestas, sino también el que sabe hacer preguntas acertadas” (*Vasconcelos*, 2001).⁽²²⁾ Otra mirada interesante es la de *Carvalho, Ferreira, Gandia, y Sugano* (2015),⁽²³⁾ quienes exponen el papel de la innovación abierta (*open innovation*). Por innovación abierta entienden que las ideas valiosas pueden venir de adentro de la organización o de afuera, y pueden ir hacia el mercado también desde adentro o desde afuera de la organización.

Israilidis, Lock y Cooke (2013)⁽²⁾ desarrollaron un marco de referencia que realiza diferentes miradas acerca de la naturaleza del conocimiento y de la ignorancia. Hacen una distinción importante entre lo conocido y lo desconocido, con presencia o no de conciencia. Definen a la gestión de la ignorancia como “el proceso de descubrimiento, exploración, realización, reconocimiento y gestión de la ignorancia fuera y dentro de la organización a partir de un proceso apropiado de gestión para enfrentar demandas actuales y futuras, diseñar una mejor política y modificar acciones para lograr el cumplimiento de objetivos organizacionales y sostener las ventajas competitivas”.

Reflejan esta propuesta en dos ejes, donde se presentan cuatro paradigmas que componen esta teoría: *Yo conozco lo que yo conozco* (alto nivel de conocimiento y bajo nivel de ignorancia); *Yo no conozco lo que conozco* (alto nivel de conocimiento y de ignorancia); *Yo conozco lo que yo no conozco* (bajo conocimiento de conocimiento e ignorancia); y *Yo no conozco lo que yo no conozco* (bajo nivel de conocimiento y alto nivel de ignorancia) (Fig.).



(Tomado de: *Israilidis, Lock y Cooke. Ignorance Management. Manag Dyn Knowl Econ. 2013;1:71-85.*

Fig. - Teoría de la gestión de la ignorancia a partir de cuatro paradigmas.

A partir de estos cuatro paradigmas, la organización puede crear determinadas estrategias que conduzcan a la acción y que permitan elevar el conocimiento para superar el nivel de ignorancia identificado. Estas estrategias siempre cuentan con el componente “información”, que permite conocer lo desconocido e identificar nuevos enfoques que hasta el momento no se tenían entre las opciones futuras. Dentro de estos resulta indispensable elevar las competencias informacionales, es decir, tratar de informarse a través de las mejores rutas que conduzcan a las fuentes más confiables, más fundamentadas; y no mediante aquellas que generen mayor confusión o que guíen por un rumbo no adecuado.

Papel de las auditorías del conocimiento para enfrentar también la ignorancia

La gestión del conocimiento ha sido uno de los enfoques más compartidos en las últimas tres décadas. Ha permitido potenciar los resultados de las organizaciones al impulsar sus diferentes subprocesos como parte de la estrategia particular que ha seguido cada organización. Como la información es la expresión del conocimiento, también este recurso ha acompañado el quehacer de muchas organizaciones exitosas. Identificar, adquirir, desarrollar, compartir, usar, medir el conocimiento ha sido y seguirá siendo el conjunto de subprocesos que deben ser potenciados a partir de determinadas estrategias que las organizaciones decidan utilizar.

Harvey y otros (2001)⁽¹⁸⁾ sugieren que el problema de la ignorancia organizacional puede atenuarse mediante la identificación y la clasificación de información y conocimiento, desaprendiendo de situaciones discontinuas y de los datos, y desarrollando una perspectiva de gestión pluralista. Por tanto, la gestión de la ignorancia se aborda desde la perspectiva de la ausencia de conocimiento sin dedicarle esfuerzo a comprender la naturaleza de la ignorancia organizacional o mediante un enfoque directo hacia la gestión de lo desconocido. Sin lugar a dudas, en ocasiones los gerentes que admiten la existencia de la ignorancia pueden ser señalados como incompetentes, sobre todo por aquellos que no tienen una cultura sobre el conocimiento y su gestión. Por eso, se ignora a la ignorancia, y cuando se toma en cuenta es más frecuente que no sea en términos aceptables como “incertidumbre” o complejidad (*Roberts*, 2012).⁽⁹⁾

En el estudio del perfeccionamiento de la gestión del conocimiento, la ejecución, por ejemplo, de auditorías del conocimiento ha favorecido la identificación de aspectos que deben ser mejorados, o la identificación de vacíos de conocimiento y de conocimiento imperfecto, manifestaciones de ignorancia organizacional. Las estrategias que se derivan de las auditorías del conocimiento constituyen estrategias de la gestión del conocimiento, pero

también son prioridades para la gestión de la ignorancia, por constituir dos caras de la misma moneda. En muchos casos evidencian deficiencias en el manejo de la información; ausencia de documentos normativos, como políticas, regulaciones e instructivos. Evidencian procesos que carecen de una regularidad y un flujo estudiado y aprobado y que da lugar a una permanente improvisación. Estas miradas también pueden retomarse y analizarse desde la óptica de la ausencia de conocimiento, o ignorancia.

Ponjuán (2018)⁽²⁴⁾ propuso una metodología para auditar el conocimiento que toma en consideración la información y el conocimiento presentes en los procesos principales de las organizaciones y analiza el comportamiento de determinadas variables relativas al desarrollo profesional. El objetivo de esta metodología era conocer mejor los procesos del conocimiento y, aunque se intentó considerar posibles vacíos de conocimiento existentes, no se profundizó más en los niveles de desconocimiento existente. Esta posibilidad pudiera estudiarse para precisar metodológicamente el análisis de la ignorancia como parte de las auditorías del conocimiento orientadas a procesos principales y al desarrollo profesional.

La aplicación de esta metodología en diferentes escenarios institucionales ha permitido apreciar el énfasis de las instituciones estudiadas en fortalecer los procesos (*Ponjuán, Alfonso, Fernández-Valdés y Zayas, 2019;*⁽²⁵⁾ *Ponjuán y León, 2020*⁽²⁶⁾). Sin embargo, no se aprecia el mismo énfasis en las variables relativas al desarrollo profesional: lectura individual, participación en eventos profesionales, publicación de resultados, membresía y participación en asociaciones profesionales, entre otros. Estos indicadores son vitales para convertir la ignorancia en conocimiento y para el futuro de la organización. Se puede estar trabajando bien hoy con dominio de las rutinas actuales, pero la ausencia de actualización puede comprometer el futuro de la organización al no tener fundamento para cambios, nuevas ideas e innovaciones. La transferencia del conocimiento es vital y la creación de comunidades de práctica, los grupos de interés y los equipos profesionales para determinados

objetivos estimulan la conversión del conocimiento, y a la larga disminuyen la ignorancia sobre determinados aspectos o temas, por lo que deben ser parte de las estrategias a aplicar para convertir la ignorancia en conocimiento, lo que se corresponde con las manifestaciones enunciadas por Zack⁽¹⁷⁾ mencionadas al principio de esta comunicación.

Israilidis, Siachou, Cooke y Lock (2015)⁽²⁷⁾ estudiaron un conjunto de variables individuales que pueden contribuir al impacto de la gestión del conocimiento, principalmente en lo relativo a compartirlo. El comportamiento de estas variables incide positiva o negativamente al compartir el conocimiento y son: actitudes, creencias, necesidades, percepciones, rasgos (incluyen habilidades, comportamiento y autoridad), expectativas, valores, emociones, acciones y motivadores. Aunque en el estudio realizado por los autores no lograron determinar la relación entre la gestión de la ignorancia y la compartición del conocimiento, todos los elementos que sustentan esta hipótesis tienden a compartir tal afirmación.

Muy significativa resulta la valoración de *Froehlich*⁽²⁸⁾ cuando afirma: “Platón aun traza una larga sombra de más de 2 400 años de existencia. Es una sombra que no promueve la ignorancia pero que nos permite ver la luz. La profesión Socrática de la ignorancia nos alumbra al retar nuestra ignorancia, individual o profesionalmente, y a la de la sociedad. Declara que la verdad importa, para la sociedad importa y contribuye a que se mantenga justa y democrática. Cada bibliotecario y especialista en información tienen la responsabilidad de promover la verdad en las comunidades donde trabajan, tanto en lo individual como en lo colectivo. Individualmente, esto debe hacerse según la moda Socrática, para retar la ignorancia de los que buscan información y patrones para cultivar sus propias competencias. En el plano colectivo debe hacerse por medio de programas que promuevan la alfabetización informacional, encontrar respuestas sencillas a preguntas complejas y emplear recursos que inspiren perspicacia en los que buscan información, en nosotros mismos y en el mundo.

En su mejor hora, los profesionales de la información son signos que apuntan hacia la verdad”.

Conclusiones

La gestión del conocimiento organizacional constituye un enfoque gerencial de gran valor e importancia para la sociedad. La eficiencia y la eficacia organizacional están asociadas a la calidad del comportamiento de muchos procesos, pero en el caso del conocimiento puede perfeccionarse si se tienen en cuenta los desconocimientos desconocidos y se intenta convertir el desconocimiento desconocido en conocido o en nuevo conocimiento. Para este objetivo, la lectura y la actualización permanente con información de calidad es un camino obligado, que llena vacíos, identifica nuevos rumbos y ofrece nuevas ideas al combinar lo que se va obteniendo mediante el consumo de nueva información con el conocimiento tácito individual.

Las comunidades de práctica pueden también jugar un rol importante en esta mezcla; en este caso de conocimiento organizacional o social. El desarrollo permanente de nuevas competencias informacionales ocupa un espacio importante en la vida ciudadana y mucho más en los sectores profesionales que deben perfeccionar sus acciones en pos del desarrollo. Un acercamiento mayor desde las auditorías del conocimiento a lo desconocido puede ser un paso importante para ir reduciendo paulatinamente la ignorancia.

Referencias bibliográficas

1. Zims C. Redefining information science: from “information science” to “knowledge science”. *J Docum.* 2006;62(4):447-61.
2. Israilidis J, Lock R, Cooke L. Ignorance Management. *Manag Dynam Knowl Econ.* 2013;1:71-85.
3. Polanyi M. *Personal Knowledge*. Chicago, IL: The University of Press; 1958.

4. Brown JS, Duguid P. The social life of information. Boston, MA: Harvard Business School Press; 2000.
5. Wenger E, Snyder W. Communities of practice: The organizational frontier. Harv Busin Rev. 2000;78(1):139-45.
6. Polanyi M. The tacit dimension. London: Routledge & Kegan; 1966.
7. Platón. La apología de Sócrates. San José, C. Rica: Imprenta Nacional; 2016. p. 32.
8. Platón. La República. La Habana: Ed. Ciencias Sociales; 2008. p. 291.
9. Roberts J. Organizational ignorance: Towards a managerial perspective on the unknown. Manag Learn. 2012;44(3):215-36.
10. Gross M. The unknown in process: Dynamic connections of ignorance, non-knowledge and related concepts. Curr Sociol. 2007;55(5):742-59.
11. Proctor RN. Agnotology: A missing term to describe the cultural production of ignorance (and its study). En: Proctor RN, Schiebinger L (eds). Agnotology: The Making and Unmaking of Ignorance. Stanford, CA: Stanford University Press; 2008. p. 1-33.
12. Witte MH, Crown P, Bernas M, et al. Lessons learned from ignorance: The curriculum on medical (and other) ignorance. En: Vitek B, Jackson W (eds). The Virtues of Ignorance: Complexity, Sustainability and the Limits of Knowledge. Lexington, KY: University of Kentucky Press; 2008. p. 251-72.
13. Smithson M. Ignorance and Uncertainty: Emerging Paradigms. New York: Springer. 1989.
14. Gross M. Ignorance and Surprise: Science, Society and Ecological Design. Cambridge: MIT Press; 2010.
15. Merton RK. Social Theory and Social Structure. New York: Free Press; 1957.
16. Merton RK. The precarious foundations of detachment in sociology. En: Tiryakian EA (ed.). The Phenomenon of Sociology. New York: Appleton-Century Crofts. 1971. p. 188-99.
17. Zack MH. Managing Organizational Ignorance. Knowl Direct. 1999;1:36-49.
18. Harvey MG, Novicevic MM, Buckley MR, Ferris GR. A historic perspective on organizational ignorance. J Manag Psychol. 2001;16(6):449-68.
19. Allport F. Social psychology. Boston: Houghton Mifflin; 1924.

20. O´Gorman H. Discovery of pluralistic ignorance. *J Hist Behav Sci.* 1986;22:333-47.
21. Dunn WN. Assessing the impact of policy analysis: the function of usable ignorance. *Knowl Pol Internat J Knowl Tran Utiliz.* 1992;4:36-55.
22. Vasconcelos FC. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária. *Rev Administr Empr.* 2001;41(1):98-102.
23. Carvalho EG, Ferreira CA, Gandia RM, Sugano JY. Open Innovation: A first step to integrate knowledge and ignorance management. *Brasil: XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produca: Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção;* 2015. p. 13-6.
24. Ponjuán G. Diseño de una auditoría del conocimiento organizacional orientada hacia los procesos principales y el desarrollo profesional. *Rev Cubana Inform Cienc Salud.* 2018;29(3):1-12.
25. Ponjuán G, Alfonso I, Fernández-Valdés MM, Zayas R. Auditoría del conocimiento orientada a los procesos y al desarrollo profesional en la Editorial Ciencias Médicas. *Rev Cubana Inform Cienc Salud.* 2019 [acceso: 12/04/2019];30(2). Disponible en:
scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_isoref&pid=S2307-21132019000200004&lng=es&tlng=es
26. Ponjuán G, León M. Auditoría del conocimiento en una institución docente. Experiencias. *Alc Rev Inform Comunic.* 2020;9(23):203-19.
27. Israilidis J, Siachou E, Cooke L, Lock R. Individual variables with an impact on knowledge sharing: the critical role of employees’ ignorance. *J Knowl Manag.* 2015;19(6):1109-23. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-04-2015-0153>
28. Froehlich T. A Not-So-Brief Account of Current Information Ethics: The Ethics of Ignorance, Missing Information, Misinformation. *BiD: Text Universit Bibliotecon Document.* 2017 [acceso: 20/12/2020];39. Disponible en:
<http://bid.ub.edu/en/39/froehlich.htm>

Conflicto de intereses

Las autoras declaran que no existe conflicto de intereses en el presente artículo.

Contribución de las autoras

Gloria Ponjuán Dante: Realizó la conceptualización y el diseño del estudio, recolectó y analizó los datos, redactó el manuscrito.

Déborah Torres Ponjuán: Realizó la conceptualización y el diseño del estudio, recolectó y analizó los datos, redactó el manuscrito.

Las autoras revisaron el manuscrito y aprobaron la versión final del artículo.

^aOxford English Dictionary. Oxford: Oxford University Press; 2003.