Management international
International Management
Gestión Internacional

Convocatoria a contribuciones

Fecha límite de envío: ***30 de noviembre de 2026***

Secreto y silencio en la gestión de las organizaciones en África

Emmanuel Kamdem, Zouhour Ben Hamadi, Helena Karjalainen, Konan A. Seny Kan, Serge Agbodjo, Yosra Hammami

Equipo de editores invitados:

Emmanuel Kamdem,
ESSEC Douala / IME Douala, Cameroon

Zouhour Ben Hamadi,
ESSCA, Angers, France

Helena Karjalainen,
EM Normandie, Caen, France

Konan A. Seny Kan,
emlyon business school, France

Serge Agbodjo,
Toulouse University, France

Yosra Hammami,
Esprit School of Business, Tunisia

Pensar y practicar el secreto y el silencio en las ciencias de la gestión

Desde el trabajo fundacional de Simmel (1906), el secreto se ha impuesto como objeto de investigación en las ciencias de la gestión (Bos et al., 2015; Clarke et al., 2025; Toegel et al., 2021). Las investigaciones tienen como objetivo comprender las condiciones en las que surge el secreto, su papel y sus efectos en el funcionamiento de las organizaciones (Fedorenko et al., 2023), haciendo especial hincapié en sus consecuencias organizativas (Clarke et al., 2025). El secreto aparece aquí como una práctica ambivalente: protectora para algunos grupos, restrictiva para quienes deben guardarlo. Sin embargo, la esencia del secreto, sus raíces contextuales y sus usos siguen sin estar tan explorados (Bryon-Portet, 2011; Fedorenko et al., 2023). Quedan varias preguntas sin respuesta: ¿cómo conciben las organizaciones sus sistemas de secreto? ¿Mediante qué mecanismos se protegen de la revelación? ¿Cómo se articula el secreto en las fronteras internas y externas de la organización? ¿Cómo se desarrollan las relaciones individuales con el secreto en estos sistemas?

La literatura también destaca un vínculo funcional entre el secreto y el silencio. Para Simmel (1906), el silencio es una garantía de la calidad del secreto. De Maria (2006) y Ryan-Flood y Gill (2010) muestran que el secreto y el silencio forman un «poderoso dúo» en las prácticas de resistencia y ocultación. Sin embargo, en las ciencias de la gestión, la articulación entre secreto y silencio sigue sin estar muy explorada, a pesar de que el contexto contemporáneo de creciente demanda de transparencia —ya sea económica, social o medioambiental— cuestiona el acceso a información deliberadamente ocultada (Alkhalidy y Halim, 2021). Contractor (2019 , p. 261) resume este reto con la pregunta: *«¿Puede una empresa encontrar el equilibrio entre la transparencia y el secreto?»*.

Conceptualmente, el secreto se refiere a la ocultación intencionada de información o conocimientos, acompañada de métodos y prácticas de ocultación (Bok, 1982). Esta definición destaca su dimensión informativa y ética (De Maria, 2006). Clarke et al. (2025) adoptan una perspectiva interaccionista al destacar la distinción entre los *iniciados* que conocen el secreto y los *no iniciados* que quedan excluidos de él. El secreto aparece entonces como una práctica social, observable a diferentes niveles: nacional o gubernamental (Horn, 2011), organizativo (Bos et al., 2015; Costas y Grey, 2014) o incluso individual (Fedorenko et al., 2023).

Aportaciones de los contextos africanos al estudio del secreto y el silencio

En África, los trabajos sobre las artes, los rituales y las sociedades secretas africanas ofrecen marcos analíticos pertinentes para reflexionar sobre las organizaciones (Kamdem et al., 2020); sin embargo, son escasas las investigaciones que abordan explícitamente el secreto. La obra de Nooter (1993a), *Secrecy: African Art That Conceals and Reveals*, muestra cómo el arte sirve como medio de ocultación y revelación, especialmente en contextos de iniciación, cortes reales, adivinación, curación, turismo o resistencia política.

Nooter (1993b) destaca que las sociedades africanas sacralizan el conocimiento y regulan su acceso mediante el secreto. El secreto tiene aquí una connotación menos negativa que en los contextos occidentales: se percibe como un elemento necesario de la realidad social y como parte integrante de ciertas metodologías de producción de conocimiento. El secreto es, por tanto, indisociable del poder: *«poseer un conocimiento secreto y mostrarlo es una forma de* poder» (Nooter, 1993b, p. 58), lo que implica jerarquía, dependencias y diferenciación entre los que saben y los que ignoran. Los estudios sobre las sociedades secretas africanas refuerzan esta perspectiva. Bellman (1981) y Murphy (1980), a partir del análisis del *Poro* y el *Sandé* en África Occidental, muestran que el secreto se caracteriza por el control de la comunicación: lo que está en juego es la prohibición de hablar, la restricción de la circulación del conocimiento, la gestión de las fronteras entre generaciones y estatus. El secreto se convierte entonces en un recurso de autoridad, un medio de negociación o incluso un soporte de legitimación política y social (Nooter, 1993b).

Estos trabajos, aunque son fundamentales en antropología y también en ciencias religiosas (Sarah y Diat, 2016), se utilizan poco en las ciencias de la gestión. En términos más generales, la relación entre el binomio secreto/silencio y los debates sobre la gestión africana aún parece estar por construir (Amankwah-Amoah, 2018; Jackson, 2013; Kamdem, 2002; Kolk y Rivera-Santos, 2018; Mutabazi, 2008; Nkomo, 2017; Seny Kan et al., 2015, 2022; Zoogah et al., 2015).

Desde esta perspectiva, el análisis del secreto y el silencio en las organizaciones africanas puede:

- arrojar luz sobre las prácticas de gestión pasadas y presentes, sus continuidades y sus transformaciones;
- poner de relieve las tensiones, oportunidades y limitaciones relacionadas con los regímenes marcados por la pluralidad de normas, poderes y conocimientos;
- contribuir al desarrollo de teorías con arraigo local (Chevalier y Kamdem, 2019) que respondan a las demandas de un giro crítico y contextualizado de la investigación en gestión en África (Kolk y Rivera-Santos, 2018; Ngantchou y Biwolé Fouda, 2021).

Objetivos del número especial

Este número especial tiene como objetivo explorar el secreto y su práctica, en relación con el silencio, como dimensiones centrales del conocimiento, el poder y la acción en la gestión de las organizaciones en África. Se inscribe en la continuidad de los dossiers de *Management International* dedicados a África (Cheriet et al., 2020; Mbengue et al., 2022), pero se distingue de ellos por centrarse en la paradójica unidad de ocultación y revelación (Nooter, 1993a; Simmel, 1906) como clave para el análisis de los fenómenos organizativos.

El objetivo es doble:

1. Contribuir a la usabilidad y la aplicabilidad de la gestión africana (Seny Kan et al., 2015) movilizando el secreto y el silencio como objetos distintivos de las dinámicas sociales y de gestión;
2. Cuestionar la forma en que los conocimientos generados a partir de los contextos africanos pueden renovar la literatura internacional en ciencias de la gestión, y en particular en gestión internacional (Kamoche y Wood, 2023 ; Nachum et al., 202 2).

Pistas para las contribuciones

Las contribuciones esperadas pueden ser conceptuales, empíricas o metodológicas, y pertenecer a diversas disciplinas de las ciencias de la gestión. Las siguientes pistas son indicativas y no exhaustivas.

1. Teorización del secreto y el silencio en el contexto africano. Aproximación de los trabajos en ciencias humanas y sociales dedicados al secreto (Nooter, 1993a, 1993b; Speed, 2021) a los debates sobre la gestión africana (Seny Kan et al., 2015; Nkomo, 2017), con el fin de proponer conceptualizaciones arraigadas.
2. Finanzas, contabilidad y fiscalidad. Estudios sobre el secreto contable y fiscal en los arbitrajes: divulgación selectiva, gobernanza informal, calidad de la información financiera, etc. (Ben Hamadi, 2020; Hillier et al., 2016).
3. Ética, corrupción, auditoría y silencio organizacional. Papel del secreto y el silencio en el ocultamiento de prácticas informales o ilícitas (Blundo y Olivier de Sardan, 2007), pero también como forma de resistencia ética (Younès et al., 2020). Silencio de los equipos de auditoría (Clor-Proell et al., 2022; Nelson et al., 2016) y fenómenos de «silencio organizacional» (Kim y Wang, 2024; Milliken et al., 2003; Morrison y Milliken, 2000).

4. Gestión internacional, relaciones interculturales y economía política. Análisis del secreto en las negociaciones, las asociaciones transnacionales, las transferencias de conocimientos y los acuerdos en torno a los recursos estratégicos (Kumar y Patriotta, 2011). Estudios sobre la confidencialidad como instrumento de poder, dependencia o resistencia en las relaciones entre Estados africanos, empresas multinacionales, organizaciones internacionales y sociedades civiles (Abaté, 2018).
5. Estrategia e innovación. El secreto como recurso estratégico; protección del conocimiento, construcción de ventajas competitivas, elaboración de estrategias emergentes, formación de coaliciones informales. Efectos potencialmente disfuncionales: freno a la coordinación interna, la cooperación y la innovación. El papel del silencio como recurso estratégico en la gestión de crisis (Le et al., 2019).
6. Recursos humanos y comportamiento organizacional. Interpretaciones del silencio a nivel individual: culpa, protección de uno mismo o de los demás (Dimitrov, 2015) y colectivo: negligencia, indiferencia, validación implícita (Johannesen, 1974).
7. Enfoques metodológicos y epistemológicos. Propuestas de métodos de investigación que permitan comprender el secreto y el silencio en el contexto organizativo africano.

Calendario y fechas clave

- 28 de febrero de 2026: publicación de la convocatoria de contribuciones
- 30 de noviembre de 2026: entrega de los manuscritos completos
- 31 de marzo de 2027: devolución de las evaluaciones
- 31 de agosto de 2027: entrega de los manuscritos revisados
- 31 de mayo de 2028: finalización del proceso de evaluación
- 31 de diciembre de 2028: publicación del dossier temático «Secreto y silencio en la gestión de las organizaciones en África»

Envío de artículos

Las propuestas de artículos deben llevar la siguiente mención: «Envío para el dossier temático «Secreto y silencio en la gestión de las organizaciones en África».

Se debe enviar una copia del manuscrito al profesor Emmanuel KAMDEM (editor invitado correspondiente): **kamdemma@yahoo.fr**.

Los artículos enviados a *Management International* deben cumplir las instrucciones para los autores y la política editorial de la revista: http://www.managementinternational.ca/section-des-auteurs/soumettre-un-article/

Para más información sobre la revista *Management international*: http://www.managementinternational.ca/catalog/

Bibliografía (selectiva)

Abaté, A. M. (2018). Les motivations et logiques de l'informalisation des entreprises formelles. *Revue Congolaise de Gestion*, 1(25), 11-66.

Alkhalidy, M. K. J., & Halim, Z. B. A. (2021). Regulatory approaches of the right to information access in the Arab states. *Law, State and Telecommunications Review*, 13(1), 119-130.

Amankwah-Amoah, J. (2018). Cultivating greater self-confidence in African management research. *Thunderbird International Business Review*, 60(4), 511-522.

Bellman, B. L. (1981). The paradox of secrecy. *Human Studies*, 4, 1-24.

Ben Hamadi, Z. (2020). Indépendance de l'auditeur et peur dans un contexte de corruption : la Tunisie de pré-révolution. *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 26(3), 35-66.

Blundo, G., & Olivier de Sardan, J.-P. (2007). *État et corruption en Afrique*. Paris : Karthala.

Bok, S. (1982). *Secrets: On the Ethics of Concealment and Revelation*. New York: Pantheon Books.

Bos, B., Broekhuizen, T. L., & de Faria, P. (2015). A dynamic view on secrecy management. *Journal of Business Research*, 68(12), 2619-2627.

Bryon-Portet, C. (2011). La culture du secret et ses enjeux dans la « Société de communication ». *Quaderni*, 2(75), 95-103..

Cheriet, P., Beddi, H., Ado, A., & Kamdem, E. (2020). Management international en Afrique : spécificités, stratégies des acteurs et enjeux de développement. *Management International,* dossier thématique, 24(3).

Chevalier, F., & Kamdem E. (2019). Field Research & Grounded Theory: An Avenue for Future African Research. In H. Kazeroony, A. Stachowicz-Stanusch, & W. Amann, (Eds), *Advancing African Knowledge Management and Education*, Information Age Publishing, USA, 81-98.

Clarke, N., Higgs, M., & Garavan, T. (2025). Legitimating Organizational Secrecy. *Journal of Business Ethics*, 197, 19-38.

Clor-Proell, SM, Kadous, K. & Proell, CA (2022). Les sons du silence : un cadre, une théorie et des preuves empiriques de la voix de l'équipe d'audit. *Audit : un journal de pratique et de théorie*, 41 (1), 75-100.

Contractor, F. J. (2019). Can a firm find the balance between openness and secrecy? Towards a theory of an optimum level of disclosure. *Journal of International Business Studies*, *50*(2), 261-274.

Costas, J., & Grey, C. (2014). Bringing secrecy into the open. *Organization Studies*, 35(10), 1423-1447.

De Maria, W. (2006). Brother secret, sister silence. *Journal of Business Ethics*, 65, 219-234.

Dimitrov, R. (2015). Silence and invisibility in public relations. *Public Relations Review*, 41(5), 636-651.

Fedorenko, I., Berthon, P., & Edelman, L. (2023). Top secret: Integrating 20 years of research on secrecy. *Technovation*, 123, 102691.

Hillier, D., Hodgson, A., & Ngole, S. (2016). IFRS and secrecy: assessing accounting value relevance across Africa. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 27(3), 237-268.

Horn, E. (2011). Logics of political secrecy. *Theory, Culture & Society*, 28(7-8), 103-122.

Jackson, T. (2013), Reconstructing the indigenous in African management research, *Management International Review*, 53(1), 13-38.

Johannesen, R. L. (1974). Les fonctions du silence. *Western Speech*, 38(1), 25-35.

Kamdem, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique : expérience camerounaise*. Québec/Paris : Presses de l'Université Laval/L'Harmattan

Kamdem, E., Chevalier, F., & Payaud, M.-A. (dir.) (2020). *La recherche enracinée en management*. Caen : EMS.

Kamoche, K., & Wood, G. (2023). International business and Africa: Theoretical and applied challenges, and future directions. *Journal of International Business Studies*, *54*(5), 956-967.

Kim, H. S., & Wang, J. (2024). Silence in the workplace: what do we know from research? *European Journal of Training and Development*, 48(10), 56-83.

Kolk, A., & Rivera-Santos, M. (2018). The state of research on Africa in business and management. *Business & Society*, 57(3), 415-436.

Kumar, R., & Patriotta, G. (2011). Culture and International Alliance Negotiations: A Sensemaking Perspective. *International Negotiation*, 16(3), 511-533.

Le, P. D., Teo, H. X., Pang, A., Li, Y., & Goh, C. Q. (2019). When silence is golden: The use of strategic silence in crisis management. Corporate Communications: An International Journal, 24(1), 162. -178.

Mbengue, A., Seny Kan, K. A., Biga-Diambeidou, M., & dt ogilvie (2022). La recherche en management internationale et l'Afrique. *Management International*, 26(3).

Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). Employee Silence. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

Murphy, W. P. (1980). Secret knowledge as property and power in Kpelle society: elders versus youth1. *Africa*, 50(2), 193-207.

Mutabazi, E. (2008). Culture et gestion en Afrique noire : le modèle circulatoire. In E. Davel, J.-P. Dupuis &, and J.-F. Chanlat, (Eds), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*. Québec : Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).

Nachum, L., Stevens, C. E., Newenham-Kahindi, A., Lundan, S., Rose, E. L., & Wantchekon, L. (2022). Africa rising: Opportunities for advancing theory on people, institutions, and the nation state in international business. *Journal of International Business Studies*, 1.

Nelson, M. W., Proell C. A., & Randel, A. E. (2016). Team oriented-leadership and auditors' willingness to raise audit issues. *The Accounting Review* 91(6), 1781-1805.

Ngantchou, A. & Biwolé Fouda, J. (2021). La recherche sur le management en Afrique : état des lieux et perspectives. *Management international*, 25(5), 171-187.

Nkomo, S. M. (2017). Time to look in the mirror. *Africa Journal of Management*, 3(1), 7-16.

Nooter, M. H. (1993a). *Secrecy: African Art That Conceals and Reveals*. New York: Museum for African Art.

Nooter, M. H. (1993b). Secrecy: African art that conceals and reveals. *African Arts*, 26(1), 55-102.

Ryan-Flood, R., & Gill, R. (2010). *Secrecy and silence in the research process*. London: Routledge.

Sarah, R. & Diat, N. (2016). *La force du silence : contre la dictature du bruit*. Paris : Fayard.

Seny Kan, K. A., Apitsa, S. M., & Adegbite, E. (2015). African management: concept, content and usability. *Society and Business Review*, 10(3), 258-279.

Simmel, G. (1906). The Sociology of Secrecy and of Secret Societies. *American Journal of Sociology*, 11(4), 441-498.

Speed, C. K. (2021). Secrecy as a Way of Seeing, Knowing, and Acting. In *Encyclopedia of African Religions and Philosophy*. Springer.

Toegel, I., Levy, O., & Jonsen, K. (2021). Secrecy in Practice: How Middle Managers Promote Strategic Initiatives behind the Scenes. *Organization Studies*, 43(6), 885-906.

Younès, D., Courpasson, D., & Jacob, M. R. (2020). Ethics from below: Secrecy and the maintenance of ethics. *Journal of Business Ethics*, 163(3), 451-466.

Zoogah, D., Peng, M., & Woldu, H. (2015). Linking management research and African organizations: Institutions, cultures, and resources. *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 7-31.