



UTPL
La Universidad Católica de Loja

Modalidad Abierta y a Distancia

Gestión del Conocimiento

Guía didáctica



Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Empresariales

Gestión del Conocimiento

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
▪ Administración de Empresas	V

Autora:

Santos Delgado Ana Alexandra



ADM _ 3030

Asesoría virtual
www.utpl.edu.ec

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Universidad Técnica Particular de Loja

Gestión del Conocimiento

Guía didáctica

Santos Delgado Ana Alexandra

Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

www.ediloja.com.ec

edilojacialtda@ediloja.com.ec

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-25-960-8



Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual

4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

Usted acepta y acuerda estar obligado por los términos y condiciones de esta Licencia, por lo que, si existe el incumplimiento de algunas de estas condiciones, no se autoriza el uso de ningún contenido.

Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0)**. Usted es libre de **Compartir** – copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. **Adaptar** – remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: **Reconocimiento** – debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciatario. **No Comercial** – no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. **Compartir igual** – Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original. No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Índice

1. Datos de información.....	8
1.1. Presentación de la asignatura.....	8
1.2. Competencias genéricas de la UTPL.....	8
1.3. Competencias específicas de la carrera.....	9
1.4. Problemática que aborda la asignatura.....	9
2. Metodología de aprendizaje.....	10
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	11
Primer bimestre	11
Resultado de aprendizaje 1	11
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	11
 Semana 1	11
 Unidad 1. La sociedad del conocimiento.....	12
1.1. Definición de la sociedad del conocimiento.....	13
1.2. Teorías de la sociedad del conocimiento	14
Actividades de aprendizaje recomendadas	16
 Semana 2	16
1.3. Metodologías y perspectivas de la gestión del conocimiento	16
Actividades de aprendizaje recomendadas	18
Autoevaluación 1	20
 Semana 3	22
 Unidad 2. Fundamentos teóricos y metodológicos de la Gestión del conocimiento.....	22
2.1. Historia de la Gestión del Conocimiento	22

<p>2.2. ¿Qué es el conocimiento?</p> <p>Actividades de aprendizaje recomendadas</p> <p>Semana 4</p> <p>2.3. Conceptos de Gestión de Conocimiento</p> <p>Actividades de aprendizaje recomendadas</p> <p>2.4. El ciclo de la Gestión del Conocimiento.....</p> <p>Actividades de aprendizaje recomendadas</p> <p>Autoevaluación 2</p> <p>Semana 5</p> <p>Unidad 3. Conocimiento organizacional</p> <p>3.1. Bases epistemológicas del conocimiento organizacional</p> <p>3.2. Organización del conocimiento y sus principales activos del conocimiento</p> <p>Actividades de aprendizaje recomendadas</p> <p>Semana 6</p> <p>3.3. Diferencia entre datos, información, conocimiento y competencias</p> <p>Actividades de aprendizaje recomendadas</p> <p>Autoevaluación 3</p> <p>Semana 7</p> <p>Unidad 4. La economía, organización, y el trabajador del conocimiento</p> <p>Actividades de aprendizaje recomendadas</p> <p>Actividades finales del bimestre.....</p>	<p>28</p> <p>31</p> <p>31</p> <p>32</p> <p>33</p> <p>34</p> <p>35</p> <p>36</p> <p>38</p> <p>38</p> <p>39</p> <p>42</p> <p>43</p> <p>44</p> <p>44</p> <p>49</p> <p>50</p> <p>52</p> <p>52</p> <p>54</p> <p>54</p>	<p>Índice</p> <p>Primer bimestre</p> <p>Segundo bimestre</p> <p>Solucionario</p> <p>Referencias bibliográficas</p>
---	---	--

Índice	
Semana 8	54
4.1. Trabajadores del conocimiento	54
Actividades de aprendizaje recomendadas	56
Segundo bimestre	57
Resultado de aprendizaje 2	57
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	57
Semana 9	57
Unidad 5. La compartición del conocimiento	58
5.1. Factores que facilitan los procesos de compartir conocimiento	60
5.2. ¿Qué son las comunidades de práctica?	63
Actividades de aprendizaje recomendadas	66
Semana 10	66
5.3. ¿Cómo implementar comunidades de práctica?.....	66
Actividades de aprendizaje recomendadas	73
Autoevaluación 4	74
Semana 11	76
Unidad 6. Procesos gerenciales en las organizaciones del conocimiento	76
6.1. Los principales factores del aprendizaje organizativo.....	77
Actividades de aprendizaje recomendadas	79
Semana 12	79
6.2. La organización que aprende (según Peter Senge)	79
Actividades de aprendizaje recomendadas	82

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Índice	
Primer bimestre	
Segundo bimestre	
Solucionario	
Referencias bibliográficas	
Semana 13	82
 Unidad 7. El ecoturismo y las áreas protegidas	83
7.1. La ingeniería del conocimiento y la representación del conocimiento	85
Actividades de aprendizaje recomendadas	88
 Semana 14	88
7.2. Mapa del conocimiento.....	88
Actividades de aprendizaje recomendadas	93
 Semana 15	93
 Unidad 8. La Gestión estratégica del conocimiento.....	94
8.1. Visión Estratégica del conocimiento.....	97
Actividades de aprendizaje recomendadas	98
Actividades finales del bimestre.....	99
 Semana 16	99
8.2. Enfoques de la estrategia del conocimiento en la empresa	99
Actividades de aprendizaje recomendadas	101
 4. Solucionario	102
 5. Referencias bibliográficas	106

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas



1. Datos de información

1.1. Presentación de la asignatura



1.2. Competencias genéricas de la UTPL

- Comunicación oral y escrita.
- Orientación a la innovación y a la investigación.
- Pensamiento crítico y reflexivo.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso e implicación Social.
- Organización y planificación del tiempo.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

1.3. Competencias específicas de la carrera

Aplica metodologías basadas en el proceso administrativo, gestión organizacional, gestión de recursos, uso de tecnologías práctica de innovación y gestión del conocimiento para generar el desarrollo de emprendimientos y proyectos enfocados a la investigación y vinculación con los sectores agro-productivo, manufactura, comercio y servicios.

1.4. Problemática que aborda la asignatura

Conocimiento de la organización disperso y que reposa en la cabeza de las personas y falta metodologías para generar empresas competitivas.



2. Metodología de aprendizaje

Para alcanzar los resultados de aprendizaje propuestas en esta asignatura se implementará una metodología de aprendizaje basada en trabajo colaborativo entre los estudiantes y que fomenten el aprendizaje interactivo.

La guía didáctica se la considera como un recurso de aprendizaje que ayuda al desarrollo de habilidades para el aprendizaje autónomo del estudiante; se han planificado actividades síncronas y asíncronas para profundizar los contenidos del plan de clase.

De esta manera los estudiantes desarrollan habilidades para aplicar sus conocimientos, procesan información, es decir construyen y transfieren conocimiento a sus entornos, de esta manera logran los resultados de aprendizaje:

- Identificar procesos para compartir información y la capacidad para generar conocimiento, con la finalidad de crear valor para la organización.
- Crear y difundir información vital de una manera sistemática y eficiente con el fin de lograr un mejor desempeño en las áreas de la organización y mejorar sus ventajas competitivas.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1

Identificar procesos para compartir información y la capacidad para generar conocimiento, con la finalidad de crear valor para la organización.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 1

Bienvenidos estimados estudiantes a esta asignatura de gestión del conocimiento, iniciamos esta semana con el tema de la Sociedad del conocimiento, sobre este tema vamos a desarrollar algunos conceptos y teorías que la literatura nos presenta.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Estimado estudiante sea bienvenido a este programa formativo que tiene el propósito de dar a conocer conceptos, herramientas y metodologías que permitirán entender que es y para qué sirve la gestión del conocimiento en la organización.



Unidad 1. La sociedad del conocimiento



Fuente: [Enlace web](#)

La sociedad actual puede ser catalogada como una sociedad del conocimiento, resultado de la era pos industrial y construida fundamentalmente en base al alto desarrollo de las tecnologías de la informática y la comunicación. El ejemplo paradigmático de la “industria sin chimeneas” es la del software que de alguna manera introdujo con mayor énfasis el concepto del capital intelectual como parte de los activos de una empresa, y en particular en este caso como el activo más valioso superando varias veces a los activos físicos que pueden ser prácticamente despreciables.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

En este contexto de sociedad, las empresas necesitan reconocer, cada vez más, que la principal fuente para agregar valor a sus productos o servicios reside en el conocimiento, es decir en saber cómo se desarrollan y concretan los procesos del negocio que aseguran la satisfacción del cliente, y a su vez tienen una alta capacidad para aprender de la experiencia concreta aumentando con ello su competitividad. (K.NORTH, H. LOBATO, A. BRANDNER, Y T. STEININGER, 2017)

El término “sociedad del conocimiento” está siendo abordado en las ciencias sociales y en la política. Es un concepto que resume las transformaciones sociales que se están produciendo en la sociedad moderna y sirve para el análisis de estas transformaciones. (KRÜGER, 2006)

Se registra en los años 1960 el origen de la sociedad del conocimiento cuando se analiza los cambios en las sociedades industriales y se recalcó la noción de la sociedad post-industrial. Este tipo de sociedad está caracterizada por una estructura económica y social, el conocimiento ha substituido al trabajo, a las materias primas y al capital como fuente más importante de la productividad, crecimiento y desigualdades sociales (DRUCKER, 1994)

1.1. Definición de la sociedad del conocimiento

Según el análisis en la literatura encontramos varias definiciones de la sociedad del conocimiento enfocadas a la tecnología y a la sociedad, entre otros.

La sociedad del conocimiento ayuda a transformar las organizaciones para que todos trabajen de manera colaborativa buscando soluciones a problemas y metas compartidas. La misión de la gestión del conocimiento es organizar, almacenar, analizar y compartir el conocimiento para que las organizaciones cumplan

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

su visión y metas. Las organizaciones deben permitir acceso a las fuentes de información confiables, poder compartir fácilmente el conocimiento que se genere en las proyectos y actividades. (Reaich, Gemino & Sauer, 2012).

1.2. Teorías de la sociedad del conocimiento

Las teorías sobre la sociedad del conocimiento se han desarrollado desde finales de los 1960s. Todas ellas destacan la fuerza de cambio social originada por el desarrollo científico-tecnológico y la expansión de los sistemas de educación superior. En un principio estas teorías preconizaban la convergencia de las sociedades capitalistas y socialistas.

Tabla 1. *Teorías de la Sociedad del Conocimiento.*

Teorías	Ideas
Revolución científico tecnológico	La revolución científico-técnica transforma la estructura y dinámica de las fuerzas productivas y las condiciones de producción de la vida humana. La ciencia se convierte en una fuerza productiva directa. El trabajo humano se va convirtiendo progresivamente en más creativo o implica meramente control y regulación
Sociedad post-industrial	Es una etapa posterior a las sociedades industriales, en la que se la llama sociedades programadas, por la naturaleza de su modo de producción y de organización económica. Para Bell las dimensiones que caracterizan a la sociedad post-industrial son: el gran peso del sector terciario en la vida económica, la preeminencia de las clases profesionales y técnicas en la distribución ocupacional, la primacía del conocimiento teórico como fuente permanente de innovación, la planificación y el control del crecimiento tecnológico y la creación de una "tecnología intelectual" apta para resolver los problemas de la complejidad.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Teorías	Ideas
Inteligencia como clase	Teorías que explican la sociedad en función de las relaciones entre los poseedores de conocimiento. Preconizan que las relaciones humanas en el futuro serán reguladas por los expertos más que por la acción política. Los expertos asumirán el poder en forma de tecnócratas.
Sociedad de la información	Teorías que pueden agruparse en torno a cinco dimensiones por las que se define la sociedad de la información: tecnológica, económica, ocupacional, espacial y cultural.
Sociedad de la ciencia	El verdadero motor de la sociedad es el complejo conglomerado entre ciencia, tecnología e industria. La modernidad implica un desarrollo científico-tecnológico progresivo y continuo.
Sociedad del conocimiento	El conocimiento es considerado como una capacidad social. La sociedad de la información se distingue por un incremento significativo en las posibilidades para la acción, tanto individual como colectiva. Las características de la sociedad de la información son: la extensión de la etapa educativa y la reducción de la etapa laboral en la vida de las personas; la auto apropiación de la sociedad a través del conocimiento y la tendencia social a acomodarse a formas de conocimientos mediante normas; la distribución ocupacional y de influencia de acuerdo al conocimiento, es decir, al intercambio del capital cultural.

Fuente: Elaboración del autor, basado en García Sánchez & Godínez Alarcón, 2015

En la tabla 1 se presentan las teorías de la sociedad del conocimiento describiendo un orden cronológico desde la revolución científico tecnológica que transforma la estructura y dinámica de las fuerzas productivas y las condiciones de producción de la vida humana hasta la sociedad del conocimiento que es un incremento significativo en las posibilidades para la acción, tanto individual como colectiva.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Escuche el video resumen de la Sociedad del Conocimiento: [SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO \(Versión Oficial 2020\)](#). Describa los elementos claves que definen esta era del conocimiento.
2. Elaborar un mapa mental donde se identifique las características de las Sociedad del Conocimiento



Semana 2

En la semana dos continuamos con el tema la sociedad del conocimiento. Los invitamos revisar y profundizar los temas, ¡iniciemos!

1.3. Metodologías y perspectivas de la gestión del conocimiento

La sociedad del conocimiento en las organizaciones utiliza una metodología de seis etapas, estas etapas no son secuenciales. A la figura siguiente se muestran las etapas de esta metodología.

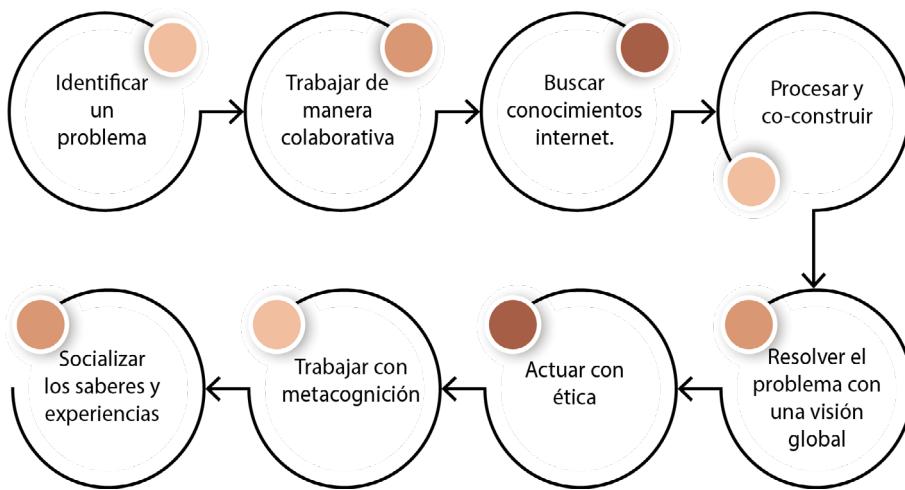


Figura 1. Metodologías y perspectivas de la gestión del conocimiento

Fuente: elaboración del autor

En la figura 1 se grafican las metodologías y perspectivas de la gestión del conocimiento que se detallan a continuación cada elemento.

- Identificar un problema.** Identificar una necesidad a ser resuelta desde una visión local a una visión global.
- Trabajar de manera colaborativa.** Organizar equipos de trabajo involucrados en cada problemática. Se puede utilizar medios tecnológicos o convencionales.
- Buscar conocimientos sobre el problema mediante internet.** Identificar en la literatura documentos y publicaciones científicas que nos apoyen para resolver los problemas.
- Procesar y co-construir el conocimiento.** Se identifica los documentos y publicaciones que se van a utilizar en el punto anterior para organizar, seleccionar, comprender y adaptar el conocimiento que nos permitirá solucionar el problema planteado.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

5. **Resolver el problema con una visión global.** Se interpretar, argumentar y/o resolver el problema de manera parcial o total con la visión global.
6. **Actuar con ética.** Aplicamos valores universales que nos permitan resolver problemas. Los valores pueden ser responsabilidad, respeto, equidad, honestidad, entre otros.
7. **Trabajar con metacognición.** Con las contribuciones de todos los involucrados debemos abordar el problema, aprovechando la experiencia de todos y apoyándonos en herramientas tecnológicas.
8. **Socializar los saberes y experiencias.** Socializar las soluciones a los problemas, el conocimiento y aprendizaje generado. Usar herramientas tecnológicas y redes sociales.

Las etapas de esta metodología aplican tecnología, usa la TIC que ayudan a su implementación y a obtener resultados eficientes a favor de las organizaciones.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Termina la unidad 1, es necesario que realice las siguientes actividades que le ayudarán a reforzar los conocimientos adquiridos.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Actividad 2: Identifica una empresa y describir cómo está empresa aplica la metodología para aplicar la sociedad del conocimiento.

Empieza caracterizando la empresa. Para realizar esta actividad se sugiere.

- Realizar una lectura exhaustiva del tema, investigando en varias fuentes, considere la Guía didáctica y el texto base
- Resalte y comprenda bien el tema de las metodologías para aplicar la sociedad del conocimiento
- Identifique una empresa, puede ser familiar, donde usted trabaja
- Identifique en esta empresa si se aplican las fases de las metodologías de la sociedad del conociendo y describa su aplicación.
- Realice una conclusión final



Autoevaluación 1

- A. Seleccione la respuesta correcta según cada concepto indicado:
- a. La información interpretada se transforma en conocimiento y el aspecto clave en procesos económicos, esto se debe a las innovaciones tecnológicas.
- i. Inteligencia como clase.
 - ii. Sociedad de la información.
 - iii. Sociedad de la ciencia.
 - iv. Sociedad del conocimiento.
- b. Marca la distancia entre las personas, comunidades, estados o países que utilizan las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y aquellas que no tienen acceso a las mismas o no saben utilizarlas
- i. Revolución tecno científica.
 - ii. Sociedad del conocimiento.
 - iii. Brecha digital.
 - iv. Segunda revolución industrial.
 - v. Primera revolución industrial.
- c. Teorías que pueden agruparse en torno a cinco dimensiones por las que se define la sociedad de la información: tecnológica, económica, ocupacional, espacial y cultural.
- i. Inteligencia como clase.
 - ii. Sociedad de la información.
 - iii. Sociedad de la ciencia.
 - iv. Sociedad del conocimiento.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

- d. El verdadero motor de la sociedad es el complejo conglomerado entre ciencia, tecnología e industria. La modernidad implica un desarrollo científico-tecnológico progresivo y continuo
- i. Inteligencia como clase.
 - ii. Sociedad de la información.
 - iii. Sociedad de la ciencia.
 - iv. Sociedad del conocimiento.

B. Relaciones los conceptos en el cuadro siguiente:

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
1. Consiste en identificar una necesidad que debe ser resuelta en un contexto local con una visión global.	a. Resolver el problema con una visión global
2. Es organizar, seleccionar, comprender y adaptar el conocimiento que se encontró en el eje anterior respecto al problema, mediante el empleo de alguna estrategia o procedimiento tecnológico.	b. Trabajar de manera colaborativa
3. Se trata de implementar acciones que contribuyan a interpretar, argumentar y/o resolver el problema de manera parcial o total, teniendo en cuenta el contexto global, diferentes perspectivas en su abordaje y la articulación de saberes académicos y no académicos.	c. Identificar un problema.
4. Consiste en trabajar con otras personas en la resolución del problema, aplicando los medios tecnológicos convencionales (teléfono, correo postal, etc.) y las TIC.	d. Procesar y co-construir el conocimiento.

[Ir al solucionario](#)

Al final de la guía encontrará el solucionario. Si ha registrado errores en las respuestas dadas, le sugiero revise nuevamente el o los apartados en los que ha fallado y refuerce su estudio. Si requiere de apoyo, no dude en comunicarse con el profesor tutor por medio del CANVAS o en los horarios establecidos de tutoría. ¡Éxitos!

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas



Semana 3

Bienvenidos a la tercera semana del ciclo académico; en esta semana iniciamos la segunda unidad de estudio denominada Fundamentos teóricos y metodológicos de la Gestión del conocimiento; que será desarrollada a través de 4 subtemas que los invitamos revisar y profundizar, ¡iniciemos!



Unidad 2. Fundamentos teóricos y metodológicos de la Gestión del conocimiento

En esta unidad vamos a profundizar sobre el tema central de esta materia que es la gestión del conocimiento. Se describirá la historia, conceptos, ciclos de la gestión del conocimiento.

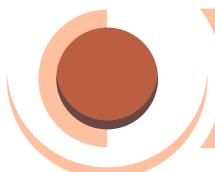
2.1. Historia de la Gestión del Conocimiento



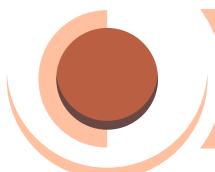
Fuente: [Enlace web](#)

La gestión del conocimiento es un tema que ha cobrado importancia en el ámbito de la gestión de las organizaciones; los primeros indicios de la gestión del conocimiento se los identifica en las estrategias que propusieron las empresas a partir de la Segunda Guerra Mundial, las que se apoyaban en el aprendizaje obtenido a partir de la experiencia (Perez-Montoro, 2016).

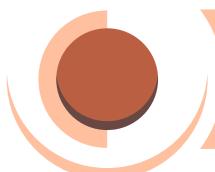
La gestión del conocimiento surge como respuesta a las tendencias sociales y económicas, de manera específica se atribuye a la globalización, generación de tecnología de información y comunicación y visión de la organización centrada en el conocimiento (Romero González, 2009). Los invito a revisar cada uno de estos elementos.



Globalización



Integración de informática a la vida de las personas



Visión de la organización centrada en el conocimiento

Figura 2. Tendencias de la gestión del conocimiento.

Fuente: elaboración del autor

Estas tendencias abarcan:

- Globalización: debido al gran tamaño del comercio mundial, los productos y servicios llegan a nuevos mercados en menos tiempo.
- Integración de informática a la vida de las personas: el acceso a información es cada vez más sencillo, amplio y a un costo cada vez menor.
- Visión de la organización centrada en el conocimiento: las organizaciones disponen y usan conocimiento en sus operaciones.

Se consideran, además, a disciplinas como economía, sociología, filosofía y psicología, como aspectos que han contribuido en la definición de la gestión del conocimiento (Romero González, 2009).

A pesar de reconocerse a este como el inicio de la gestión del conocimiento, este tema se consolida a partir de la segunda mitad de los 90, se atribuye a corrientes tecnológicas y económicas esta consolidación (Perez-Montoro, 2016).

- En lo referente a lo tecnológico, el acceso a las tecnologías de información y comunicación ha dado lugar al uso intensivo de información y conocimiento.
- En lo económico se le atribuye principalmente a la globalización, tema que fue señalado anteriormente.

Estos aspectos dieron lugar a que la disciplina de la gestión del conocimiento sea abordada desde dos escuelas de pensamiento:

1. Escuela oriental o japonesa: que entiende el conocimiento como un proceso y se deriva de las propuestas de Nonaka y Takeuchi (1995) (Nonaka & Takeuchi, 1995), uno de los

principales supuestos de esta escuela es considerar a la empresa como un ente activo en constante interacción con el entorno. Centra sus investigaciones en el conocimiento tácito (Perez-Montoro, 2016)

2. Escuela occidental: considera al conocimiento como un objeto, la empresa es el ente que procesa información, el conocimiento se entiende como el resultado de una adecuada gestión de la información, centra las investigaciones en el conocimiento explícito (Perez-Montoro, 2016)

La tabla 2 refleja las principales diferencias entre estas dos escuelas:

Tabla 2. *Comparativo de las escuelas oriental y occidental.*

Elemento	Escuela oriental	Escuela occidental
Consideración de la empresa	Organismo vivo (activo)	Mecanismo que procesa información
Conocimiento	Entendido como un proceso psicológico relacionado con la experiencia.	Es una producción obtenida a partir de la gestión adecuada de la información.
Tipo de conocimiento	Táctico	Explícito
Departamento que toma acciones sobre gestión del conocimiento	Recursos humanos	Sistemas y gestión de la información
Exponentes	Nonaka y Takeuchi	Davenport y Prusak

Elaboración propia a partir de (Perez-Montoro, 2016)

Finalmente, para evidenciar la importancia que ha ido alcanzando la gestión del conocimiento en los últimos tiempos, los invitamos a revisar los datos obtenidos de realizar la búsqueda en la Web of Science, que corresponde a una de las bases de datos de mayor prestigio entre la comunidad científica.

Considerando los siguientes elementos de búsqueda:

Fecha de búsqueda: 16 de agosto 2020

Base de datos: Web of knowledge

Términos de búsqueda:

- Palabra clave: Knowledge management (Gestión del conocimiento)
- Búsqueda realizada en el título del documento, en ámbito del conocimiento de las ciencias sociales, en idioma inglés.

Resultados:

- Número de documentos encontrados: 3059
- Distribución según ámbitos del conocimiento:



Figura 3. Distribución según área de conocimiento.

Elaboración propia a partir de búsqueda

Resultados de la búsqueda:

- Publicación según años: la primera publicación se realizó en el año 1975, sin embargo, el incremento constante inicia a partir del año 1996.

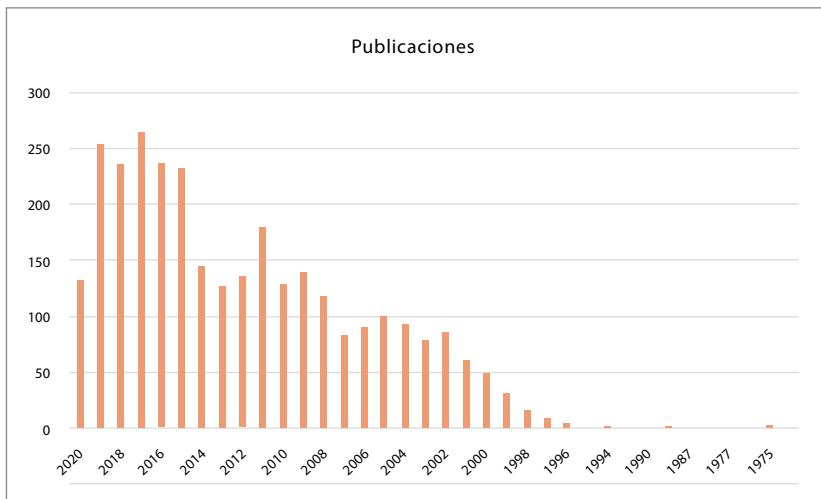


Figura 4. Número de publicaciones realizadas.

Elaboración propia a partir de búsqueda realizada

- El 93% de los artículos han sido escritos en idioma inglés, el porcentaje restante fueron escritos en español, portugués, alemán, francés, ruso, entre otros.
- El 18,6% tuvieron origen en los Estados Unidos el 9,6 en Inglaterra; en menores porcentajes corresponden a países como China, Taiwán, Australia, España, Brasil, Alemania, Italia; entre otros.

Estos datos nos permiten visualizar la importancia que ha ido adquiriendo la gestión del conocimiento – *Knowledge Management*; en el ámbito científico.

Interesante información, ¿verdad?

Los invito a revisar el siguiente subtema que se denomina conocimiento.

2.2. ¿Qué es el conocimiento?

Este tema es abordado en la unidad 2 del texto básico, los invitamos a revisarlo.

El conocimiento es definido como información valiosa y subjetiva que ha sido validada y organizada en un modelo mental, que permite a las personas darle sentido a su mundo, que procede de sus experiencias, percepciones, convicciones y valores (Hernández, 2016).

El conocimiento es considerado fuente de ventaja competitiva, en mercados cambiantes y entornos turbulentos se considera que las empresas son exitosas cuando son capaces de crear conocimiento y es expresado a través de nueva tecnología y productos (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Es importante distinguir entre el conocimiento individual y el conocimiento organizacional, por lo que les proponemos una interesante definición.

- Conocimiento Individual: surge del proceso de interpretación por parte de las personas de la información, en este proceso son necesarias la experiencia, intuición y la creatividad. Este tipo de conocimiento solamente es interpretable por las personas, puesto que reside en ellas (Cegarra & Martínez, 2017).
- Conocimiento organizacional: es fruto de la experiencia de la organización o de la socialización del conocimiento tácito de las personas; por lo tanto, este tipo de conocimiento es independiente de las personas, siendo la organización quien crea su memoria interna (Cegarra & Martínez, 2017).

Para comprender el alcance de la definición de conocimiento, es importante que revisemos las definiciones de dato, información, conocimiento y sabiduría, así como la estructura de la pirámide; por lo que les invitamos a revisar esta valiosa información que se encuentran en la unidad 2 del texto básico.

Para profundizar lo señalado en el texto básico, los invitamos a revisar los siguientes aportes:

Dato: es una representación simbólica de un atributo o variable cuantitativa o cualitativa; en diferentes contextos los datos se pueden asociar para convertirse en información (Cegarra & Martínez, 2017). Para que los datos sean transformados en información requieren de ser contextualizados, calculados, corregidos, etc. (Hernández, 2016).

Información: corresponde a un conjunto de datos, que debidamente organizados transmiten significados (Cegarra & Martínez, 2017).

Ejemplo:

Conocimiento: información interpretada (Romero, 2009).

Ejemplo:

Para comprender de mejor manera lo que es el conocimiento, es importante distinguir entre los diferentes tipos de conocimiento, estos temas también son desarrollados en la Unidad 2 del texto básico que es importante revisar y reflexionar.

Tipos de conocimiento

En este espacio reflexionaremos sobre dos tipos de conocimiento de manera particular, por la importancia que tienen en el ámbito de la gestión del conocimiento:

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Conocimiento tácito: es el resultado de nuestras emociones, experiencias, observación, información que ha sido asimilada. Este conocimiento no es visible y es considerado fuente de ventaja competitiva por la dificultad para ser copiado.

Conocimiento explícito: se refiere al conocimiento codificado, estructurado y compartido en la organización, se expresa a través de palabras, números, imágenes, normas, políticas, etc.

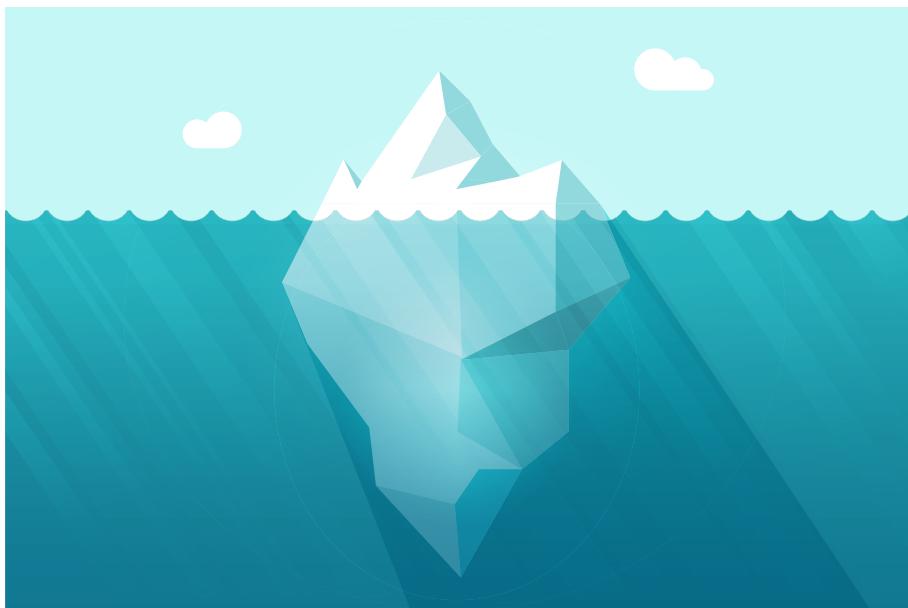


Figura 5. Iceberg – relación de tipo de conocimiento.

Fuente: [Enlace web](#)

En la figura 4 se refleja la relación entre los tipos de conocimiento, el conocimiento tácito corresponde a la parte profunda, no visible y en tamaño es la más representativa; la parte visible corresponde al conocimiento explícito, es menor en cuanto a cantidad.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 3:

1. Los invitamos a identificar un ejemplo de:

Dato:

Información:

Conocimiento:

2. Reflexionemos sobre el conocimiento tácito y explícito; los invito a identificar ejemplos de cada tipo de conocimiento que usted posee.

Conocimiento tácito:

Conocimiento explícito:

Para realizar esta actividad se sugiere.

- Realizar una lectura exhaustiva del tema, investigando en varias fuentes, considere la Guía didáctica y el texto base
- Resalte y comprenda bien el tema tipos de conocimiento
- Desarrolle las actividades planteadas



Semana 4

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Durante la presente semana continuaremos desarrollando el tema: Fundamentos teóricos y metodológicos de la Gestión del conocimiento, los invito a continuar estudiando los temas que se han propuesto.

2.3. Conceptos de Gestión de Conocimiento

Ahora que se ha desarrollado el tema de la historia de la gestión del conocimiento, se ha definido al conocimiento y conocemos los diferentes tipos de conocimiento es importante conocer ¿qué es la gestión del conocimiento?

Este contenido se desarrolla en la primera unidad del texto básico, los invito a revisar los contenidos que se desarrollan.

La gestión del conocimiento o knowledge management; corresponde al proceso de captar, desarrollar, compartir y utilizar efectivamente el conocimiento organizativo (Hernández, 2016), también se la define como la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización (Romero, 2009). Son varios los aportes que se han dado con relación a la gestión del conocimiento, en la siguiente tabla se presenta un resumen de esos aportes.

Tabla 3. *Definición de gestión del conocimiento.*

Definición	Fuente
Arraez F. Gestión del conocimiento	Conjunto de herramientas y técnicas que hacen coincidir las necesidades concretas de información de distintas personas y equipos de trabajo con la disponibilidad efectiva de dicha información
Pérez Z. La gestión del conocimiento desde la perspectiva de la calidad.	Capacidad para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializados en productos, servicios y sistemas.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Definición	Fuente
Baeza J. Administración del conocimiento, ventaja competitiva en las organizaciones.	Infraestructura que comparte información y que puede ser útil para otros individuos en la toma de decisiones.
Brudny Paula. Gestión del conocimiento en Universidades	Proceso por el cual las organizaciones crean, almacenan y utilizan su conocimiento.

Elaboración: a partir de (Toledo, 2009)

Es importante reconocer que la gestión del conocimiento es una actividad multidisciplinaria, que ha derivado teorías u métodos efectivos de otras disciplinas. Además, la gestión del conocimiento implica algunos componentes como: colaboración, gestión de contenidos, gestión de taxonomías, gestión de procesos entre otros, que los invitamos a revisar en el texto básico.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 4:

Una vez que hemos analizado las diferentes definiciones de gestión del conocimiento, los invito a proponer su propia definición, considere los siguientes pasos:

Primero: de las diferentes definiciones propuestas identifiquemos los elementos comunes.

Segundo: relacione los elementos comunes.

Tercero: proponga su propia definición

2.4. El ciclo de la Gestión del Conocimiento

Para revisar los contenidos del ciclo de la gestión del conocimiento, los invito a revisar la unidad 3 del texto básico, denominada Flujos del conocimiento.

El ciclo de la gestión del conocimiento pretende explicar las diferentes fases que atraviesa la información para convertirse en un activo para la empresa. Crear conocimiento consiste en un proceso social entre individuos en el cual la transformación del conocimiento no es simplemente un proceso unidireccional, sino que es interactivo y espiral (Hernández, 2016).

Par hablar de este flujo de conocimiento es importante reflexionar sobre el modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación e Internalización) que fue propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995). La concepción de que el conocimiento es creado a través de la conversión de tácito a explícito es la que permite proponer cuatro modos de conversión del conocimiento, de tácito a tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito y de explícito a tácito (Nonaka I., 1994).

A partir de la propuesta de Nonaka y Takeuchi (1995), analicemos estos cuatro modos de transformación del conocimiento:

- Socialización: de conocimiento tácito a tácito que tiene lugar a través de la interacción entre los individuos (mentor – aprendiz) este proceso se da, incluso sin el lenguaje y recurriendo a la observación, imitación y práctica.
- Combinación: implica la utilización de procesos sociales, las personas intercambian y combinan conocimiento a través de los mecanismos como reuniones y conversaciones telefónicas.

- Externalización e Internalización: involucran el conocimiento tácito y explícito y pueden expandirse a través de procesos de interacción mutua. La conversión de conocimiento tácito a explícito se denomina externalización y la conversión de conocimiento explícito a tácito se denomina internalización.

En la unidad 3 del texto se presentan además cuatro modelos notorios del ciclo del conocimiento: Modelo GC de Bukowitz y Williams, Modelo de McElroy, Modelo GC de Wiig, Modelo de GC de Meyer y Zack, además se presentan los modelos de espacio de información, Sistema adaptable complejo, modelo de Von Krogh y Roos, modelo de atribución de sentido de Choo, Modelo canadiense. Los invitamos a revisar estos modelos en el texto básico.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 5: Propongamos un ejemplo de transformación del conocimiento, considerando el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995); podemos realizarlo considerando la figura 3.1 del texto básico.

Para realizar esta actividad se sugiere.

- Realizar una lectura exhaustiva del tema, investigando en varias fuentes, considere la Guía didáctica y el texto base
- Resalte y comprenda bien el tema transformación del conocimiento
- Desarrolle la actividad recomendada



Autoevaluación 2

A. Seleccione la alternativa correcta

1. De entre los siguientes elementos, identifique los aspectos que motivaron la existencia de gestión del conocimiento:
 - a. Globalización, integración de la informática en la vida y visión de la organización centrada en el conocimiento.
 - b. Globalización, los avances tecnológicos y los diferentes tipos de conocimiento.
 - c. El reconocimiento de la existencia de conocimiento tácito y explícito.
2. El conocimiento corresponde a:
 - a. Las teorías y conceptos que conocemos las personas.
 - b. La información valiosa y subjetiva que ha sido validada y organizada.
 - c. La información que es difundida a través de libros.

B. Coloque la letra según corresponda

3.	Conocimiento tácito	____ proceso de captar, desarrollar, compartir y utilizar efectivamente el conocimiento organizativo.
4.	Conocimiento explícito	____ conocimiento codificado, estructurado y compartido en la organización.
5.	Gestión del conocimiento	____ es el resultado de nuestras emociones, experiencias, observación, información que ha sido asimilada.
6.	El ciclo de la gestión del conocimiento	____ explica las diferentes fases que atraviesa la información para convertirse en un activo para la empresa.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

- C. Señale V (verdadero) o F (falso) según corresponda.
7. Haciendo referencia al iceberg que relaciona al conocimiento tácito y explícito; la parte visible corresponde al conocimiento tácito.
8. Las siglas SECI, corresponden a Socialización, Externalización, Combinación e Internalización.
9. La gestión del conocimiento contribuye a incrementar la eficiencia y efectividad de las operaciones en las organizaciones.
10. Proponga su propia definición de gestión del conocimiento.
-
-
-

[Ir al solucionario](#)

Al final de la guía encontrará el solucionario. Si ha registrado errores en las respuestas dadas, le sugiero revise nuevamente el o los apartados en los que ha fallado y refuerce su estudio. Si requiere de apoyo, no dude en comunicarse con el profesor tutor por medio del CANVAS o en los horarios establecidos de tutoría. ¡Éxitos!

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

Semana 5

Bienvenidos a la quinta semana del ciclo académico; en esta semana iniciamos la unidad tres: Conocimiento organizacional; que será desarrollada a través de 3 subtemas que los invitamos revisar y profundizar, ¡iniciemos!



Unidad 3. Conocimiento organizacional

Las organizaciones basadas en el conocimiento estimulan la innovación para incrementar su eficacia y eficiencia que les permita ser más competitivas. Los nuevos desafíos que enfrentan las organizaciones por el uso de la información y el conocimiento es un factor primordial para la producción frente a las nuevas economías.

El verdadero valor de las organizaciones, ya en la década de los años 90', son los activos intangibles, generan ventaja competitiva en el tiempo. Este hecho es un hito para la transición hacia una nueva forma de relación basada en la información y uso del conocimiento. (León, Ponjuán, Gloria & Torres, Déborah, 2009).

“Analizar el enfoque del conocimiento en el campo de las organizaciones, permite comprender su significado y simbolismo, proponiendo un contenido y una denominación apropiada a lo que

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

es la Gestión del Conocimiento Organizativo. Para ello es necesario analizar los diferentes planteamientos que permitan comprender la facultad de conocer, como explicación de esta nueva ciencia y tecnología convergente. Entre estos planteamientos se encuentran los de Nonaka y Takeuchi, (1997), para quienes es fundamental considerar, que el conocimiento organizativo no es la suma del conocimiento individual, sino que supera ampliamente a éste, puesto que está formado por patrones únicos de interacción entre las tecnologías, las técnicas y las personas pertenecientes a la organización. Además, según Bhatt (2002) el conocimiento organizativo es moldeado por la historia y la cultura de la organización, en un patrón que normalmente no puede ser copiado por otras organizaciones por lo que se convierte en un recurso difícilmente imitable". (Smith-Cayama, Lovera, Marín González & Mujica, 2008)

3.1. Bases epistemológicas del conocimiento organizacional

La Teoría de Recursos y Capacidades, surge con los trabajos de Penrose (1959); Rumelt, (1987) y Wernerfelt, (1984), de acuerdo con esta teoría, la organización cuenta con un conjunto de recursos y capacidades más o menos valiosos con los que puede emprender estrategias que le lleven a conseguir una ventaja competitiva sostenible, entre ellos y en concreto, el conocimiento organizativo. En esta línea, Teece (2002) señala que la obtención de una rentabilidad diferenciada depende de la capacidad de la empresa de adquirir, generar y explotar activos de conocimiento. También se puede definir el conocimiento organizativo a partir de la interpretación de Grant (2004) quien considera que es suficiente con indicar que es "lo que ya se sabe o conoce". Sin embargo, es necesario definir este concepto con mayor precisión. En este sentido, Bollinger y Smith (2001) señalan que el conocimiento organizativo se define como lo que las personas saben acerca de los clientes, los productos, los procesos, los errores y los éxitos.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

Para Davenport y Prusak (1998) el conocimiento organizativo es una combinación fluida de experiencia, valores, información contextual y perspectiva de experto que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información, que se origina y es aplicado en las mentes de los conocedores, y que, en las organizaciones, con frecuencia se plasma no sólo en los documentos o depósitos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas organizativas.

En la tabla siguiente se resumen algunas definiciones del conocimiento organizativo.

Tabla 4. *Definiciones de Conocimiento Organizativo.*

Autor	Definición
Penrose (1959); Wernerfelt, (1984) y Rumelt, (1987)	La organización cuenta con un conjunto de recursos y capacidades más o menos valiosos con los que puede emprender estrategias que le lleven a conseguir una ventaja competitiva sostenible, entre ellos y en concreto, el conocimiento organizativo.
Nonaka y Takeuchi, (1997)	No es la suma del conocimiento individual, sino que supera ampliamente a éste, puesto que está formado por patrones únicos de interacción entre las tecnologías, las técnicas y las personas pertenecientes a la organización.
Davenport y Prusak (1998)	Es una combinación fluida de experiencia, valores, información contextual y perspectiva de un experto que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información, que se origina y es aplicado en las mentes de los conocedores y que en las organizaciones, con frecuencia, se plasma no sólo en los documentos o depósitos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas organizativas.
Bollinger y Smith (2001)	Lo que las personas saben acerca de los clientes, los productos, los procesos, los errores y los éxitos.

Autor	Definición
Bhatt (2002)	Es moldeado por la historia y la cultura de la organización, en un patrón que normalmente no puede ser copiado por otras organizaciones, por lo que se convierte en un recurso difícilmente imitabile.
Grant (2004)	Lo que ya se sabe o conoce.

Fuente: elaboración propia. Basada en Echeverry, 2015

“Estas definiciones consideran como fundamental en su desarrollo: el efecto de la cultura organizacional, las tecnologías para su uso, el almacenamiento y la aplicación en cada uno de los procesos de la empresa, pero indudablemente el conocimiento organizacional es producto de la interpretación individual, dada por un sinnúmero de variables, que van contenidas en el conocimiento tácito de los individuos y el explícito de las organizaciones. En este sentido son éstas últimas las que deben propiciar los procesos de tal forma que el conocimiento individual se comparta a los compañeros de trabajo y demás colaboradores de la empresa, por diversos medios y herramientas, que van desde trabajos de grupo, hasta uso de aplicaciones de software diseñadas para el caso”. (Echeverry, 2015)

A partir de las ideas expuestas existen diferentes dimensiones para analizar el conocimiento en la organización, a saber: la dimensión epistemológica, la ontológica, la sistémica y la estratégica.

- “La dimensión **epistemológica**, se relaciona con la génesis científica del conocimiento humano, el cual constituye un planteamiento lógico, derivado de la propia evolución semántica del conocimiento, definido actualmente como explícito y tácito. El conocimiento explícito, es fácil de articular y verbalizar, es codificado, objetivo, racional, libre de contexto. De otro lado, el conocimiento tácito es difícil de articular, es subjetivo, está vinculado a la experiencia y a las emociones, es dependiente del contexto y de la práctica.

- La dimensión **ontológica** trata del ser o del sujeto de conocimiento, refiriéndose a donde reside, por lo que se puede hacer mención de conocimiento individual, poseído por la persona y de conocimiento social o colectivo, poseído consciente y efectivamente por el grupo o por la organización.
- La dimensión **sistémica** (input- proceso- output) se pueden entender los datos como los insumos de entrada o input, la información como el proceso y el conocimiento como las salidas o el output.
- La dimensión **estratégica**, se acepta que son los procesos productivos y por ende el conocimiento, los que logran rendimientos superiores en la organización, considerando al directivo como el que distribuye y coordina el conocimiento como cualquier otro recurso". (Smith-Cayama, Lovera, Marín González & Mujica, 2008)

3.2. Organización del conocimiento y sus principales activos del conocimiento

La organización del conocimiento estudia el tratamiento y recuperación del conocimiento. Estas organizaciones utilizan procesos de representación de los documentos que son producto del conocimiento humano, esto permitió la recuperación del conocimiento (González, 2015).

"La organización del conocimiento tiene también un papel importante en la gestión del conocimiento de organizaciones y empresas. La organización y la representación del conocimiento, en esencia, son vías de importante relevancia en el proceso de identificación de los elementos abstractos y cognitivos del pensamiento humano, acerca del mundo que lo rodea y de los saberes que constituyen el pilar de conocimiento de su entorno o ambiente. Permite mapearlos por

medio de diversas técnicas. Por tanto, estas ventajas hacen que la organización y representación del conocimiento juegue un papel importante tanto para una organización como para la sociedad en general" (Rodríguez-Bárcenas, López-Huertas, 2013)

Según Choo (2003), la organización del conocimiento es capaz de:

- Adaptarse a las mudanzas del ambiente en el momento adecuado y de manera eficaz;
- Aprender de forma continua, lo que incluye desaprender supuestos, normas y creencias; que perderán validez;
- Movilizar el conocimiento y la experiencia de sus miembros para generar innovación y creatividad;
- Focalizar sus conocimientos en acciones racionales y decisivas.

Se puede definir una organización del conocimiento como la organización en la que las actividades de trabajo desarrolladas son de naturaleza, predominantemente, cognitiva. Son actividades intensivas en conocimiento. En estas organizaciones el factor de producción preponderante no son los recursos naturales, ni el trabajo de mano de obra y ni el capital, pero si es el conocimiento.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 6: Elabore un mapa de conocimiento donde describa las características de una organización del conocimiento.

Para realizar esta actividad se sugiere.

- Realizar una lectura exhaustiva del tema, investigando en varias fuentes, considere la Guía didáctica y el texto base
- Resalte y comprenda bien el tema mapa de conocimiento
- Desarrolle la actividad recomendada



Semana 6

3.3. Diferencia entre datos, información, conocimiento y competencias

Según Davenport y Prusak (1999), dato es un conjunto discreto de factores objetivos sobre un hecho real. Los datos describen una parte de la realidad y no dan juicios de valor o interpretaciones. Los datos no dan todos los elementos para la toma de acción o decisión. Son importantes dentro de las organizaciones ya que son la base para crear información. Según el modelo Datos-Información-Conocimiento-Tecnología, de Newman (1997), el control y monitoreo de los procesos producirá solo datos (series de números o caracteres carentes de significado por sí mismos).

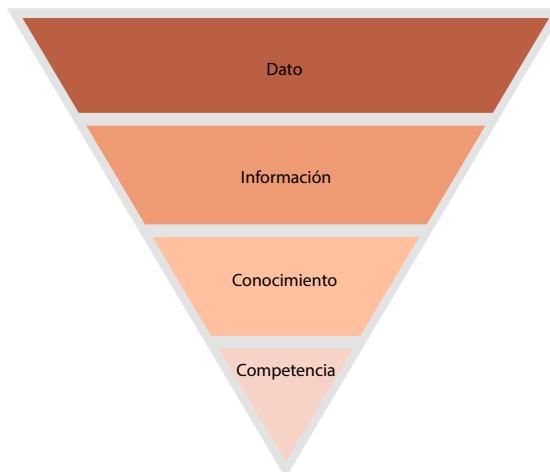


Figura 6. Representación de dato, información, conocimiento y competencia.

Fuente: elaboración propia

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

El análisis de dichos datos, generalmente mediante técnicas estadísticas o de minería de datos (data mining), y su contextualización, es lo que proporcionará información. Cuando dicha información sea interpretada por algún miembro cualificado de la organización, se transformará en conocimiento útil. Según Gill (2001), “información es interpretación de datos” y conocimiento es “información en acción”. Por su parte, Samiotis, K. (2001) define información como “el flujo de mensajes” y conocimiento como “el resultado creativo del flujo de mensajes que se anclan en los compromisos y creencias de los sujetos que los sustentan”.

La información permite cambiar la forma de percibir algo por parte del receptor, sus juicios de valor y comportamientos. Tiene que informar, son datos que marcan la diferencia. La palabra “informar” significa, originalmente, “dar forma a”, y la información es capaz de formar a la persona que la consigue, proporcionando ciertas diferencias en su interior o exterior. Por lo tanto, estrictamente hablando, es el receptor, y no el emisor, el que decide si el mensaje que ha recibido es realmente información, es decir, si realmente le informa. Un informe lleno de tablas inconexas puede ser considerado información por el que lo escribe, pero juzgado como “ruido” por el que lo recibe. La información tiene significado es decir relevancia y propósito.

Los datos se convierten en información cuando su creador les añade significado. Transformamos datos en información agregándoles valor en varios sentidos.

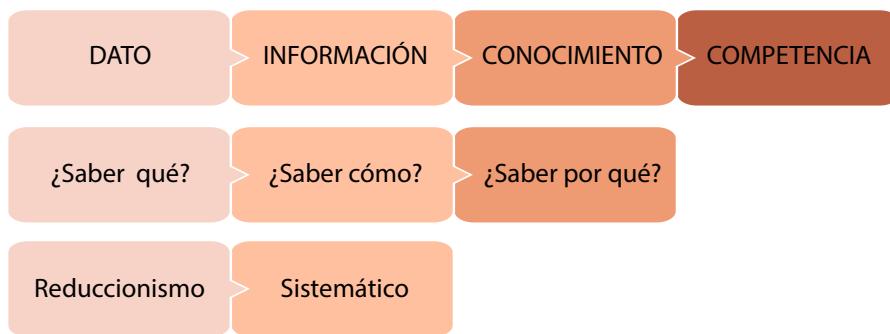


Figura 7. Preguntas que describen los datos, información, conocimiento y competencia.

Fuente: Elaboración propia

En esta representación podemos observar que los datos y la información nos indican el “qué”, el conocimiento nos indica el “cómo” y la competencia nos indica el “por qué”. Estas preguntas nos llevan a respuesta que nos dejan saber poco, una idea reducida de algo y luego el conocimiento nos lleva a desarrollar una competencia que nos lleva a tener una idea sistemática de algo.

Desde la televisión a Internet, es importante tener en cuenta que el medio no es el mensaje. Lo que se intercambia es más importante que el medio que se usa para hacerlo. Muchas veces se comenta que tener un teléfono no garantiza mantener conversaciones brillantes (De Arteche, 2003).

Desde este análisis, encontramos resumidamente para que sirve un dato, información, conocimiento y competencia:

Datos

- Son la base para la información
- Todo lo que puede ser captado por los sentidos
- En principio, no tiene valor agregado
- De forma aislada, no permiten entender nada y no hay conectividad

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Información

- Base para el conocimiento
- Agrega valor a los datos: contextualización, categorización, cálculos, corrección, condensación
- Tiene significado: relevancia y propósito
- Conocimiento codificado

Conocimiento

- Proceso cognitivo
- Relación de varios elementos: experiencia, valor, verdad fundamental, discernimiento
- Está por toda la organización, puede ser asociado a productos y procesos

Competencia

- Factores críticos de éxito
- Mejores prácticas
- Centrado en los clientes
- Desarrollo de nuevos productos
- Alianzas estratégicas
- Toma de decisión
- Gestión estratégica
- Capacidad de innovar

“Uno de los conceptos más populares dentro de la Gestión del Conocimiento caracteriza al conocimiento como “la combinación de información, experiencia, contexto, interpretación y reflexión dentro de una organización”. Dixon (2001) se refiere a este tipo de conocimiento que reside en las organizaciones como “conocimiento común”, que a diferencia de aquel que reside en los libros, bases de datos, etc., se lo localiza en los miembros de la organización”. (Encina, 2008).

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

La voluntad es un elemento importante a la hora de actuar, proporciona resultados mensurables de cómo una persona, un grupo, o una organización generan conocimiento de la información, y de cómo los utiliza para la solución de problemas.

“Esta habilidad o capacidad se califica también como competencia de una persona u organización. Las competencias se concretan en el momento de utilización del saber. Para Roos (1996) la competencia es “nosotros miramos más a la competencia como un evento que como un activo. Esto significa simplemente que la competencia no existe en la forma como se fabrica un automóvil, sino que ella existe cuando el conocimiento logra llevar a cada la tarea”. La competencia, es la aptitud de transformar los conocimientos en acciones orientados a un objetivo, es lo que distingue al maestro del aprendiz, al estudiante de violín del virtuoso, al equipo deportivo con éxito de brillantes jugadores individuales” (North y Rivas, 2017)

“Las competencias son la unión entre habilidades y tecnologías, basadas en el conocimiento explícito e implícito, y se caracteriza por la estabilidad temporal, más que por los productos. Adicionalmente, las competencias clave generan valor para los clientes, son únicas entre la competencia, consiguen la entrada a nuevos mercados y no son fáciles de imitar y transferir, actúan en sinergia con otras aptitudes y hacen a la empresa única, es decir mejor que las otras”. (Krogh y Venzin, 1995)



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 7: Describir en una infografía la evolución de un dato hasta ser considerado competencia en la organización

Para realizar esta actividad se sugiere.

- Realizar una lectura exhaustiva del tema, investigando en varias fuentes, considere la Guía didáctica y el texto base
- Resalte y comprenda bien el tema
- Desarrolle la actividad recomendada



Autoevaluación 3

- A. Responda las siguientes inquietudes con una V si es verdadero y la F si son falsas
- () El conocimiento organizativo se define como lo que las personas saben acerca de los clientes, los productos, los procesos, los errores y los éxitos.
 - () La organización del conocimiento no es capaz de adaptarse a las mudanzas del ambiente en el momento adecuado y de manera eficaz.
 - () En el conocimiento organizacional se analizan 4 dimensiones. La dimensión ontológica trata del ser o del sujeto de conocimiento.
 - () La información de forma aislada, no permiten entender nada y no hay conectividad.
 - () Los datos nos dan una idea reducida y la competencia una idea sistémica.
- B. Relacione el concepto con su definición

ELEMENTO	CARACTERISTICA
1. DATO	a. Aptitud de transformar los conocimientos en acciones orientados a un objetivo
2. INFORMACIÓN	b. El resultado creativo del flujo de mensajes que se anclan en los compromisos y creencias de los sujetos que los sustentan

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

ELEMENTO	CARACTERISTICA
3. CONOCIMIENTO	c. No dice nada sobre el porqué de las cosas
4. COMPETENCIA	d. Tiene significado: relevancia y propósito

[Ir al solucionario](#)

Al final de la guía encontrará el solucionario. Si ha registrado errores en las respuestas dadas, le sugiero revise nuevamente el o los apartados en los que ha fallado y refuerce su estudio. Si requiere de apoyo, no dude en comunicarse con el profesor tutor por medio del CANVAS o en los horarios establecidos de tutoría. ¡Éxitos!

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas



Semana 7

En esta semana siete iniciamos la unidad 4: La Economía, organización, y el trabajador del conocimiento. ¡Buen estudio!



Unidad 4. La economía, organización, y el trabajador del conocimiento

“La sociedad ha cambiado más en la última década que en los 20 años anteriores y que el ritmo de transformación va a seguir acelerándose. Los cambios más profundos se están produciendo en la concepción del trabajo. Será determinante para un progreso real de la sociedad que las personas compartamos metas con nuestras organizaciones, identificándonos más con nuestro trabajo, y que éste contribuya en mayor medida a nuestra autorrealización y desarrollo personales. Habrá que agudizar el ingenio, actuar con habilidad y cooperar mucho para que nos vayamos aproximando hacia una realidad así. Es avanzar que el trabajo se convierta en un espacio de desarrollo personal. Además, desde una perspectiva bien distinta, este camino de impulsar las potencialidades de las personas y de buscar la identificación entre intereses de persona y organización, es el único hacia el trabajo y la nueva relación persona – organización”. (DARCELES, 2007)

Porter distingue tres estadios de avance económico. En el primero, la economía está impulsada por los factores de producción. En este estadio suelen ser fuente de ventaja competitiva los bajos salarios y los recursos naturales.

“En el segundo, basado en la inversión, la fuente de ventaja competitiva es la productividad o eficiencia en la producción de bienes y servicios estandarizados. En el tercer estadio, la capacidad de innovar se constituye en fuente de ventaja competitiva. Innovar es crear ideas y conocimiento que permitan obtener productos, servicios, procesos y relaciones nuevos o mejorados y aplicarlos a la cadena de valor. Pasar del segundo al tercer estadio, o competir en el tercero, -que es a lo que debemos aspirar requiere un cambio total de enfoque con respecto a la idea de trabajo y la relación persona – organización”. (DARCELES, 2007)

En épocas anteriores, sólo se entendía la relación persona - organización desde la confrontación. Aún hoy en la mayoría de los sindicatos y muchos ámbitos empresariales predomina la cultura de la confrontación. A pesar de ello, hoy podemos afirmar que hay muchos intereses convergentes, por lo que podemos ser algo optimistas:

1. Las personas esperan más que una remuneración adecuada de su trabajo: esperan aportar y ser reconocidas.
2. La organización necesita que el trabajador del conocimiento se comprometa.

Como dice Drucker el trabajador del conocimiento es el único factor de producción que permite a las sociedades y economías altamente desarrolladas competir entre sí (Drucker, 2003: 88). (DARCELES, 2007)



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 8: Identifique la evolución de una organización frente a los cambios de la económica del conocimiento. Elabore un análisis crítico del tema.

Es importante que considere las siguientes instrucciones:

- Realice una lectura sobre el tema economía del conocimiento. Tome como base el capítulo 1 del texto base
- Identifique las ideas principales
- Desarrolle la actividad planteada



Actividades finales del bimestre



Semana 8

Esta es la última semana del bimestre, recuerde completar todas las actividades para cumplir con los objetivos de aprendizaje.

4.1. Trabajadores del conocimiento

El trabajador del conocimiento no se define por su coste, ni por su productividad, se define por su capacidad de innovación: capacidad de elaborar conocimiento y aplicarlo. La formación a medida y

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

preferiblemente auto gestionada y el desarrollo de las capacidades personales se convierten en elementos clave, así como el desarrollo de redes y el trabajo en equipo.

“Drucker explica de forma muy ilustrativa porqué la eficiencia en la producción tiene un límite como motor de desarrollo económico: Cuando Taylor empezó -explica-, nueve de cada diez trabajadores realizaban un trabajo manual, haciendo o trasladando cosas en fábricas, agricultura, minería o transporte. Hacia 1990, habían quedado reducidas a un quinto de la fuerza laboral en los países desarrollados; hacia 2010, no serán más de una décima parte. Aumentar la productividad de los obreros manuales en fábricas, agricultura, minería o transporte ya no es un hecho que pueda crear riqueza por sí mismo (en EEUU sigue subiendo al ritmo histórico de 3,5% - 4%). A partir de ahora, lo que importa es la productividad de los trabajadores no manuales (Drucker, 2003:40). El trabajo cerebral no puede ser medido según las pautas vigentes para el trabajo manual. El trabajador del conocimiento no produce nada que sea efectivo en sí mismo. Produce conocimientos, ideas, información. El mayor saber, si no es aplicado a la acción o la conducta, es un conjunto de datos sin sentido (Drucker, 2003: 87-88). Según Daniel Goleman el 77% del estado unidenses son trabajadores del conocimiento, que define como personas cuyo trabajo no depende de lo que les diga alguien sino de sí mismos (Goleman, 1999: 427). Paralelamente a que las personas dependen más de sus propios impulsos que de órdenes que les dicten otros, dependen cada vez más del trabajo enredes y en equipo. Esto, puede parecer paradójico, pero no lo es: por un lado, las personas elaboran conocimiento sobre la base de otros conocimientos, y, además, la utilidad o traducción en resultado económico de este conocimiento depende de que se haga llegar a quien lo pueda convertir en factor productivo. Goleman cita un ejemplo ilustrativo de la relevancia que viene adquiriendo la transmisión del conocimiento: Robert Kelley, de la Universidad Carnegie-Mellon, lleva muchos años formulando a las personas que

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

trabajan en una amplia variedad de empresas la misma pregunta: '¿Qué porcentaje del conocimiento que precisa para llevar a cabo su trabajo está contenido en su propia mente?'. En 1986 la respuesta giraba aproximadamente en torno al 75%, pero en 1997 el porcentaje había descendido ya a una cifra situada entre el 15 y el 20% (Goleman, 1999: 278). Los trabajadores del conocimiento ejercen su trabajo tomando decisiones, con un amplio grado de libertad y compartiendo con otros el conocimiento que elaboran". (DARCELES, 2007)



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 9: Defina un trabajador del conocimiento investigando y consultados otra literatura. Puede elaborar un cuadro, una infografía.

Es importante que considere las siguientes instrucciones:

- Realice una lectura sobre el tema trabajadores del conocimiento
- Identifique las ideas principales
- Desarrolle la actividad planteada

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas



Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 2

Crear y difundir información vital de una manera sistemática y eficiente con el fin de lograr un mejor desempeño en las áreas de la organización y mejorar sus ventajas competitivas.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 9



Unidad 5. La compartición del conocimiento



Fuente: [Enlace web](#)

Para mantener y mejorar la ventaja competitiva, la literatura apuesta por el proceso de compartir el conocimiento entre los miembros de las organizaciones. (Lin, 2007; Huang, y otros, 2008). Los procesos de compartir conocimiento no son desarrollados con éxito en las organizaciones por tal razón el desempeño y la innovación no se ven mejorados (Hsu, 2008).

“La literatura define compartir conocimiento como la acción de poner el conocimiento poseído por un individuo a disposición de otras personas, de manera que pueda ser absorbido y utilizado por éstas. El uso del término «compartir» implica adoptar alguna acción consciente por parte del individuo que posee el conocimiento, el cual no renuncia a la propiedad del mismo, sino que resulta en

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

una propiedad conjunta entre éste y el receptor (Ipe, 2003). En este sentido, Davenport y Prusak (1998) destacan que compartir conocimiento es un acto consciente y voluntario por el cual un individuo participa en el intercambio de conocimiento, aunque no esté obligado a hacerlo. Por su parte, Ipe (2003) señala que compartir conocimiento puede subdividirse en dos procesos: externalización e internalización. La externalización es un proceso por el cual un individuo cede su conocimiento a otros, mientras que, a través de la internalización, el receptor del conocimiento da sentido al conocimiento que recibe. Es decir, compartir conocimiento implica tanto donarlo como recibirla y permite al individuo combinar ideas, visiones e información previamente dispares, haciendo posible construir nuevo conocimiento a partir del poseído por otros" (Ipe, 2003; Van den Hooff y Van Weenen, 2004; Brachos, y otros, 2007).

La participación de las personas en los procesos de compartir el conocimiento son claves para la creación de conocimiento organizativo. Sin embargo, el proceso de compartir conocimiento no surja de forma espontánea y natural en las organizaciones (Ipe, 2003; MacNeil, 2003; Cabrera, y otros, 2006). Los individuos no tienden a compartir conocimiento bajo cualquier circunstancia, sino que, por el contrario, suelen tener razones suficientes para intentar preservarlo. Esto se debe a las características que presenta tanto el conocimiento individual como el propio proceso de compartirlo (Kim y Mauborgne, 1998; Cabrera y Cabrera, 2005). Así, como señalan Storey y Quintas (2001), y Hislop (2003), el conocimiento individual es un recurso valioso que confiere estatus y poder a la persona que lo posee, por lo que compartirlo es percibido como una pérdida de influencia dentro de la organización. Por su parte, Cho y otros (2007), consideran que el conocimiento que las personas poseen constituye su propiedad intelectual, la cual les confiere una ventaja personal en la organización para la que trabajan. Esta forma de percibir el conocimiento hace que las personas sean reacias a compartirlo con otros trabajadores." (CAMELO, GARCÍA Y SOUSA, 2009)

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

“En definitiva, compartir conocimiento no es un comportamiento que fluya espontánea y libremente, sino que son necesarias intervenciones gerenciales para facilitar y motivar a las personas a compartir lo que saben (Husted y Michailova, 2002; Hsu, 2006, Lin, y otros, 2009). A continuación, a partir de la revisión de la literatura, tratamos de identificar aquellos factores que las organizaciones pueden utilizar para motivar y facilitar los procesos de compartir conocimiento entre los individuos y las unidades organizativas.” (CAMELO, GARCÍA Y SOUSA, 2009)

5.1. Factores que facilitan los procesos de compartir conocimiento

“Esta revisión de la literatura pone de manifiesto la amplitud y variedad de factores que influyen en los procesos de compartir conocimiento, lo cual unido a la diversidad de enfoques desde los cuales se ha abordado su análisis, hace difícil extraer conclusiones definitivas acerca de cómo las organizaciones pueden favorecer estos comportamientos en sus empleados. Para esta materia adoptamos un enfoque integrador, considerando tanto factores individuales, como organizativos y tecnológicos. La principal motivación es que este enfoque abarca las investigaciones más recientes, las cuales están aportando una perspectiva más amplia al estudio de un fenómeno que no puede ser analizado de manera unidimensional. La consideración de factores procedentes de distintos enfoques proporciona mayor riqueza al análisis y permite contemplar el fenómeno de manera más real”. (CAMELO, GARCÍA Y SOUSA, 2009)

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

Tabla 5. Factores motivacionales para compartir conocimiento.

CATEGORÍAS	FACTORES	AUTORES
Factores individuales	Habilidades	Lee y Choi (2003); Cho, y otros (2005)
	Confianza	Roberts (2000); Ardichvili (2008); Vithessonthi (2008)
	Compromiso	Roberts (2000); Ardichvili (2008); Vithessonthi (2008)
	Personalidad	Cho, y otros (2005); Cabrera, y otros (2006)
	Autoeficiencia	Bock, y otros (2005); Cho, y otros (2005); Cabrera, y otros (2006) Lin (2007); Huang, y otros (2008)
	Disfrute ayudando a otros	Lin (2007)
	Individualismo/ colectivismo	Wolfe y Loraas (2008)
Factores Organizativos	Clima Organizativo	Bock, y otros (2005); Lin y Lee (2006); Wolfe y Loraas (2008)
	Cultura Organizativa	Lee y Choi (2003); Kim y Lee (2006); Ardichvili (2008)
	Estructura Organizativa	Lee y Choi (2003); Kim y Lee (2006); Ardichvili (2008)
	Apoyo percibido	Cabrera, y otros (2006); Lin (2007); Vithessonthi (2008)
	Autonomía	Cabrera, y otros (2006)
	Sistema de Recompensas	Ipe (2003); Bock, y otros (2005); Cho, y otros (2005); Cabrera, y otros (2006); Lee y Ahn (2007); Huang, y otros (2008); Wolfe y Loraas (2008)
	Prácticas de Gestión de RRHH	Cabrera y Cabrera (2005)
Factores Tecnológicos	TICs / Sistemas de Gestión del Conocimiento	Roberts (2000); Lee y Choi (2003); Cabrera, y otros (2006); Kim y Lee (2006); Lin y Lee (2006); Lin (2007); Ardichvili (2008)

Fuente: elaboración propia, basada en Camelo, García y Sousa, 2009

Según Ipe (2003) y Siemsen, y otros (2008), agrupamos dichos factores en dos grupos: aquellos que inciden en la motivación de los empleados (factores motivacionales); y aquellos otros que crean el contexto adecuado para que los empleados tengan la oportunidad de compartir lo que saben (factores de oportunidad).

Factores Motivacionales

“De acuerdo con algunos autores, los individuos no comparten conocimiento sin una motivación personal (Ipe, 2003; Cabrera, y otros, 2006; Cho, y otros, 2007; Siemsen, y otros, 2008). Siguiendo el esquema de Ipe (2003), consideramos que los factores motivacionales pueden ser divididos en intrínsecos y extrínsecos (Ipe, 2003; Cho, y otros, 2007). Proponemos como motivador intrínseco el compromiso afectivo (Cabrera, y otros, 2006) y como extrínseco, las prácticas de gestión de recursos humanos de alta implicación” (COLLINS Y SMITH, 2006).

“En la literatura es posible encontrar trabajos que evidencian que los motivadores intrínsecos son facilitadores más poderosos de los comportamientos de compartir conocimiento que los motivadores extrínsecos (Osterloh y Frey, 2000; Ardichvili, 2008). En este sentido, Lin (2007) sostiene que los factores que generan motivación intrínseca favorecen el intercambio social de manera sostenida en el tiempo, fomentando los comportamientos de compartir conocimiento. En cambio, los factores extrínsecos constituyen un incentivo de carácter temporal, pero no una fuerza conductora de este comportamiento a largo plazo. Los argumentos planteados por estos autores pueden llevar a considerar que el compromiso afectivo, como motivador intrínseco, es un factor más poderoso a la hora de motivar a los empleados a compartir conocimiento que los motivadores extrínsecos, como las prácticas de alta implicación.” (CAMELO, GARCÍA Y SOUSA, 2009)

Factores de Oportunidad

“Autores como Alavi y Leidner (2001) e Ipe (2003) clasifican los factores que generan oportunidad para compartir conocimiento en factores formales e informales. Siguiendo este argumento consideramos como factor informal los flujos de comunicación informal, y como factores formales, la utilización de equipos de trabajo estructurados y el uso de las TICs.

Varios autores concluyen como principales papeles de la comunicación informal en los procesos de compartir conocimiento los siguientes: construir confianza entre las personas, permitir intercambiar conocimiento de carácter tácito y conseguir un clima de oportunidad para la cooperación y la apertura.” (CAMELO, GARCÍA Y SOUSA, 2009)

“Las TICs constituyen un factor que facilita los procesos de compartir conocimiento, debido a sus limitaciones a la hora de transferir conocimiento tácito, su incidencia sobre dichos procesos será menor que la de otros factores que permiten la interacción cara a cara entre los empleados, tales como la comunicación informal o los equipos de trabajo estructurados.” (CAMELO, GARCÍA Y SOUSA, 2009)

5.2. ¿Qué son las comunidades de práctica?

El término comunidad de práctica fue estudiado y acuñado por Etienne Wenger (1998) en su labor de observar y analizar el conocimiento que se difunde desde una comunidad científica y buscando potenciar este aspecto a nivel corporativo como una institucionalización de la antigua «tormenta o lluvia de ideas» o de intercambios informales. La finalidad de una comunidad de práctica es la de hacer explícita la transferencia informal de conocimiento, ofreciendo una estructura formal que permite adquirir más conocimiento a través de las experiencias compartidas dentro

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

del grupo. Por esta razón, la propia identidad del grupo se refuerza al potenciar el aprendizaje como un proceso de participación y liderazgo compartido.

La comunidad de práctica no es una comunidad científica como tal, ya que su planteamiento no es la ciencia sino la experiencia de la práctica y la gestión compartida del conocimiento. Esta gestión del conocimiento se realiza siempre de una forma colaborativa y en un proceso continuo de establecer estrategias de participación, liderazgo, identidad y aprovechamiento del conocimiento.

La comunidad de práctica al igual que cualquier grupo de trabajo colaborativo tiene sus propias características que la definen y si bien existe una amplia tipología para caracterizar a una comunidad, las preguntas acerca de quiénes se asocian, para qué lo hacen, con qué motivación, en qué ámbito o contexto y cuál es la naturaleza de esta relación, constituyen criterios que posibilitan analizar el sentido y los propósitos de estas formas de trabajo colaborativo. En la siguiente figura se pueden apreciar algunos de los elementos componentes de una comunidad de práctica.



Figura 8. La comunidad de práctica y sus componentes.

Fuente: elaboración propia, basada en Bozu, Imbernon (2009)

Los elementos clave de una comunidad de práctica son: una práctica o una experiencia que genera un antecedente común, una motivación de los actores, un sentido de identidad, una estructura que potencie un espacio de intercambio significativo y de confianza que fomenta la interacción y el desarrollo de relaciones, y el dominio de un repertorio común de conocimiento y formas propias de actuar y sentir.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 10: Elabore una infografía donde describa como se comparte el conocimiento en la empresa que usted trabaja o en alguna empresa que usted conoce.

Es importante que considere las siguientes instrucciones:

- Realice una lectura sobre el tema compartir conocimiento, el capítulo 9 del texto base
- Identifique las ideas principales
- Desarrolle la actividad planteada



Semana 10

5.3. ¿Cómo implementar comunidades de práctica?



Fuente: [Enlace web](#)

En esta sección tratamos de algunos principios para el diseño y, sobre todo, la implementación de Comunidades de Práctica (CP) (Wenger et al., 2002).

- a. “Para implementar una CP, la palabra clave es cultivar, en vez de crear. El término «cultivar» señala que no es cuestión de crear adrede una comunidad de práctica, porque la experiencia ha demostrado que esto no funciona bien, sino de ayudar a desarrollar aquellas que ya existen (aunque sea de forma embrionaria). Una CP que funcione bien debe nacer casi espontáneamente. Por ello es menester comenzar por las comunidades existentes, lo que implica que el primer paso es identificar dichas comunidades. Por ejemplo, en la Caixa, se constató que en algunas provincias los directores de oficina que asistieron juntos al Diploma Universitario decidieron continuar reuniéndose (el primer viernes de cada mes en una comida de trabajo, etc.). Una situación así indica que hay CP que están arrancando y que podemos por lo tanto «cultivar». Es en estos espacios presenciales de trabajo ya existentes donde nuevos espacios virtuales de conversación agregarán valor. Es aquí donde hay que ofrecer recursos (foros virtuales, métodos de trabajo, directorios de «quién sabe qué», etc.) para hacer más eficientes estas comunidades y, gracias a los espacios virtuales, transformar conversaciones puntuales en conversaciones permanentes. Pero no solamente ofrecer recursos para crear espacios virtuales, sino también métodos para hacer más eficaces y eficientes las CP que «cultivamos», tanto en el espacio presencial como en el virtual (por ejemplo, proveyendo técnicas como las narrativas [storytelling], métodos de resolución de problemas, lluvia de ideas, etc.)”. (VÁSQUEZ, 2011)

- b. “Una vez identificada una CP existente, aunque sea en forma embrionaria, hay que insistir en trabajar sobre lo que sus miembros piensan que es importante. Para que esto ocurra, lo mejor es preguntar directamente a los miembros de la CP identificada cuáles son los temas acerca de los cuales conversan de forma espontánea, es decir, cuáles son los temas de trabajo acerca de los que hablan cuando no están trabajando, sin que nadie se los pida. Por otra parte, una CP está naturalmente sujeta a evolucionar, en particular en los temas de discusión, en las prácticas que aparecen como importantes en un determinado momento. Los miembros de la CP pueden perfectamente mover el foco de la comunidad en diferentes direcciones, en función de cómo evoluciona lo que para ellos es importante. Es necesario, por lo tanto, que en su diseño una CP esté siempre abierta a la evolución”. (VÁSQUEZ, 2011)
- c. “Toda CP debe tener un animador. Y este animador debe ser un miembro respetado de la comunidad. Es fundamental que sea alguien dentro de la CP, porque sólo un participante puede apreciar las cuestiones importantes que están en juego en la comunidad, lo que es importante compartir, las ideas emergentes, y sobre todo las personas que forman la CP y las relaciones que se crean y se pueden crear entre ellas. En la Caixa, los debates de directores de oficina que hicieron el Diploma Universitario fueron animados por un director de oficina de Barcelona, lo cual da evidente credibilidad a dichos debates creando la confianza necesaria («es uno de los nuestros», «sabe de qué habla», «moja la camisa igual que nosotros», etc.)”. (VÁSQUEZ, 2011)
- d. En toda comunidad hay diferentes niveles de participación. Por lo tanto, es necesario aceptar estos diferentes niveles de participación, incluso invitar explícitamente a ello. Como

hemos señalado, hay un pequeño grupo de apasionados que participan activamente en todas las discusiones, que no son más del 15% de toda la comunidad. Luego hay un grupo de personas activas, no más de un 20% del total, que participan en las reuniones presenciales, siguen las discusiones en los foros, pero sólo intervienen ocasionalmente. Y finalmente, el resto de los miembros de la CP están en la periferia y participan rara vez. Insistimos, la participación periférica debe ser legitimada (Lave y Wenger, 1991) porque es esencial al desarrollo y la existencia de las CP. Las personas que aparecen como simples observadores dentro de la CP, que leen los mensajes en los foros, pero no escriben en ellos, no son tan pasivos como parecen: suelen aprender mucho siguiendo las conversaciones y llevan a buena práctica lo que han aprendido. Así mismo, las conversaciones privadas también son esenciales para estrechar lazos dentro de la CP. No todos los espacios tienen que ser públicos. Cada conversación telefónica, presencial o por e-mail, que ayude a resolver un problema, refuerza las relaciones dentro de la comunidad. Y no sólo las conversaciones entre dos personas: en una CP con diferentes niveles de participación, el trabajo en grupos pequeños dentro de la comunidad es normal e importante". (VÁSQUEZ, 2011)

- e. Los niveles de participación estarán en relación con el número de personas que componen los diferentes grupos de trabajo. John Seely Brown y Paul Duguid distinguen tres niveles, tanto en el espacio presencial como en el virtual. "(Brown y Duguid, 2000):
 - a. grupo de aprendizaje,
 - b. comunidad de práctica,
 - c. red de práctica.

"Esta distinción es importante porque el papel de la confianza en el desarrollo de las CP es algo clave. Ahora bien, al

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

comienzo, la confianza rara vez se da en los grupos de más de 10 personas. Por ello, una buena manera de comenzar a cultivar una CP es trabajar en grupos pequeños (entre 4 y 8 personas), formados por gente entre la cual hay confianza, y utilizando el método del Action Learning. Este método fue inventado por Reginald Revans, quien fuera director de formación del National Coal Board, en Inglaterra (Revans, 1980; Pedler, 1991)”. (VÁSQUEZ, 2011)

“Este método se basa en trabajar a partir de los problemas reales que enfrentan las personas, y además problemas comunes al grupo de aprendizaje. Porque justamente el trabajar sobre problemas reales crea un estado de ánimo de «camaradas ante la adversidad» (y también «camaradas en la oportunidad»), lo cual a su vez contribuye a crear confianza. Cada grupo decide de un problema (o una oportunidad) común a tratar. Lo ideal es que se trate de una situación donde las recetas clásicas no funcionan, donde hay entonces ignorancia, riesgo, confusión. En esa situación se busca reinterpretar las situaciones, redefinir los problemas, planteando maneras distintas de ver las cosas. Una buena guía de trabajo es hacerse las siguientes preguntas: ¿qué estoy tratando de hacer?; ¿qué es lo que me impide hacerlo?, ¿cuál es el problema?; ¿qué voy a hacer, qué acción voy a llevar a cabo?” (VÁSQUEZ, 2011)

“Y es en este proceso que las personas que forman el grupo aprenden los unos de los otros. Un punto importante tanto en el trabajo en pequeños grupos como en grupos más grandes—es que el aprendizaje incluye la implementación (no basta con análisis y recomendaciones). Se trata entonces de un proceso cíclico: se discute un problema real, se buscan soluciones, se procede a su implementación, luego se observan los resultados, etc. Luego los grupos de aprendizaje se reúnen dentro de la CP, donde los diferentes problemas, y sus soluciones, se

comparten. Suele ocurrir que sólo después de bastantes ciclos de trabajo y desarrollo de relaciones es que se crea la confianza necesaria para que la CP en su conjunto pueda discutir abiertamente sus problemas comunes (comunes a todos los grupos de aprendizaje que eventualmente la componen). Finalmente, cuando no se puede obtener ayuda a nivel local o regional, se acude a la red de práctica a nivel nacional o transnacional." (VÁSQUEZ, 2011)

- f. "La red de relaciones entre los miembros de la CP es el corazón de ésta, pero el ritmo de las interacciones entre sus miembros tiene gran influencia en su desarrollo. Por lo tanto, el ritmo entre eventos presenciales y conversaciones virtuales es algo esencial. Una CP que tiene una sola reunión presencial al año y un espacio de discusión en Internet será más bien una RP (red de práctica). La principal diferencia entre una CP y una RP reside en que la relativa proximidad geográfica de las personas que componen una CP posibilita una situación en que las interacciones presenciales son numerosas, y donde además de intercambiar información los participantes pueden construir cosas juntos. Al contrario, en una RP casi todas las interacciones se realizan en el espacio virtual, lo cual dificulta ir más allá del intercambio de información (lo que, sin duda, ya es muy útil). (Brown y Duguid, 2000). Al contrario, en una CP con encuentros presenciales una o dos veces al mes, además de trabajos en pequeños grupos (también presenciales) con la frecuencia que decidan los miembros de dichos grupos, creará el ritmo necesario para que en el espacio virtual existan conversaciones dinámicas. Y también creará un adecuado equilibrio entre la exposición a muchas ideas diferentes y la confianza que existe al trabajar en un grupo más pequeño." (VÁSQUEZ, 2011)

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

g. “La ergonomía de los sistemas de trabajo on-line debe tomarse muy en cuenta. La regla es que la tecnología debe permitir una fácil participación, debe ser fácil de utilizar («easy to use»). Las personas que componen la CP o la RP deben poder encontrar fácilmente los recursos que necesitan: foros de debate, directorio de «quién sabe qué», fichas informativas que resuman sus debates, documentos creados por la CP, etc. Facilidad de uso quiere decir también que los participantes en una CP no deberían usar, a ser posible, diferentes softwares para su trabajo cotidiano y para participar en la CP. Por ejemplo, se debería poder participar en las discusiones tanto desde una intranet, como desde los softwares de correo electrónico que las personas utilizan cotidianamente. Facilidad de uso implica también que el espacio virtual debe estar organizado según la manera natural que tienen los miembros de una CP para pensar acerca de su práctica común, y por lo tanto la navegación debe ser intuitiva. Por ejemplo, una CP de geólogos, que trabaja frecuentemente con mapas, apreciará que su espacio virtual sea una imagen, porque están acostumbrados a pensar en imágenes. Una CP de traders apreciará que su espacio virtual esté organizado como una hoja de cálculo, porque están acostumbrados a pensar en tablas y matrices. A partir de los principios aquí mencionados, podemos ahora sugerir una pequeña guía para comenzar un proyecto de comunidades de práctica:

- a. Identificar al grupo idóneo. Debe ser un grupo donde existan CP embrionarias, o donde al menos exista la práctica social de reunirse para discutir problemas y compartir conocimiento.
- b. Identificar los problemas recurrentes que enfrenta el grupo.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 11: Para el trabajar en una comunidad de práctica, se debe hacer un ejercicio personal para que su participación y aporte en grupo sea eficiente. El ejercicio consiste en contestar las siguientes preguntas, pensando en su lugar de trabajo y cómo aportar ideas innovadoras y soluciones a algún tipo de problema.

- a. ¿qué estoy tratando de hacer?;
- b. ¿qué es lo que me impide hacerlo?, ¿cuál es el problema?;
- c. ¿qué voy a hacer, qué acción voy a llevar a cabo?

Es importante que considere las siguientes instrucciones:

- Realice una lectura sobre el tema Comunidad de práctica, el capítulo 9 del texto base
- Identifique las ideas principales
- De respuesta a las interrogantes planteadas



Autoevaluación 4

- A. Responda las siguientes inquietudes con una V si es verdadero y la F si son falsas
- a. () La literatura define compartir conocimiento como la acción de poner el conocimiento poseído por un individuo a disposición de otras personas, de manera que pueda ser absorbido y utilizado por éstas.
- b. () Las personas y su participación en los procesos de compartir conocimiento desempeñan un papel clave para la creación de conocimiento organizativo y la innovación.
- c. () La comunidad de práctica es una comunidad científica como tal, ya que su planteamiento es la ciencia sino la experiencia de la práctica y la gestión compartida del conocimiento.
- d. () La comunicación informal en los procesos de compartir conocimiento permite: construir confianza entre las personas, permitir intercambiar conocimiento de carácter tácito y conseguir un clima de oportunidad para la cooperación y la apertura.
- e. () Toda CP debe tener un animador. Y este animador debe ser un miembro respetado de la comunidad.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

B. Relacione las categorías con los factores que corresponden

Categorías	Factores
1. Factores individuales	a. Sistema de recompensas b. Confianza
2. Factores Organizativos	c. TICs / Sistemas de Gestión del Conocimiento d. Personalidad e. Clima organizacional
3. Factores tecnológicos	f. Compromiso

[Ir al solucionario](#)

Al final de la guía encontrará el solucionario. Si ha registrado errores en las respuestas dadas, le sugiero revise nuevamente el o los apartados en los que ha fallado y refuerce su estudio. Si requiere de apoyo, no dude en comunicarse con el profesor tutor por medio del CANVAS o en los horarios establecidos de tutoría. ¡Éxitos!

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas



Semana 11



Unidad 6. Procesos gerenciales en las organizaciones del conocimiento

"Piloto (2007) presenta un sistema de gestión del conocimiento, en el que hace énfasis en tres elementos considerados importantes: la Producción, la Validación y la Integración del conocimiento. En estos tres macro procesos se combinan varios componentes del sistema, los cuales son: los Recursos Humanos, la Información y las Tecnologías de Información y las Comunicaciones, todos operando de manera armónica en un adecuado ambiente de comunicación, cultura y clima organizacional. No obstante, a nuestro juicio su propuesta se limita a estos macro-procesos y llegan a ser abarcadores y no específicos, no logrando así que se interioricen a nivel organizacional." (CARABALLO, MESA Y HERRERA, 2009)

"Por ello, se presenta la propuesta de procesos estratégicos asociados a la Gestión del Conocimiento presentada por Rodríguez y León (2006). Aquí se combinan los 7 procesos estratégicos específicos de GC a partir de un enfoque cíclico relacionado con el enfoque del aprendizaje organizacional. Donde a partir de este enfoque se logra la inevitable relación entre la gestión del conocimiento, la gestión de la información, la gestión de las

tecnologías, la cultura organizacional y la gestión de los recursos humanos como elementos fundamentales para que el proceso resulte eficiente." (CARABALLO, MESA Y HERRERA, 2009)

6.1. Los principales factores del aprendizaje organizativo

"El aprendizaje organizacional puede concebirse desde dos perspectivas, según el énfasis que se le dé: aprendizaje como un proceso técnico o como un proceso social. El primero se caracteriza por un procesamiento eficaz de interpretación y respuesta a la información cuantitativa y cualitativa que se presenta dentro y fuera de la organización. Esta variante técnica se ha enfatizado especialmente en las intervenciones basadas en la medición de los resultados, lo que implica la introducción de sistemas de informática para el apoyo en la recolección de datos, donde nuevas ideas y soluciones puedan ser compartidas con rapidez. Una medida tradicional de este énfasis ha sido la curva de aprendizaje que relaciona los datos sobre costos de producción con los resultados de determinado producto, donde la relación entre costo y resultado debe ser inversa. Se espera, según el proceso técnico, que la reducción de costos se deba a algún tipo de aprendizaje, que trata de extenderse a indicadores de calidad, procurando explicitar las actitudes de los trabajadores para generar aprendizajes adicionales que rebajan costos." (ENRÍQUEZ MARTÍNEZ, 2007).

"Por otro lado, el aprendizaje como proceso social se enfoca en el modo en que las personas atribuyen significado a sus experiencias de trabajo, realizando una construcción a partir de las interacciones sociales dadas. Ésta solventa algunas limitaciones que presenta la perspectiva técnica, pues se determina que los datos no tienen significado por sí solos, ya que quienes los representan y dan valor son las personas. Brown y Duguid (1991), citados por Easterby-Smith, Araujo y Burgoyne (2001), defienden la perspectiva de la construcción

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

social, planteando que gran parte del conocimiento relevante en las organizaciones no existe en el papel, sino en la organización como comunidad. Un ejemplo práctico de esta perspectiva social, ha sido llevada a cabo por la organización Volvo Car Corporation, como estrategia en la aplicación de principios humanistas, equipos de trabajo en los que se comparten soluciones y recompensas para quienes desarrollen las mejores. Ésta es una muestra de cómo es posible enfocar los principios de aprendizaje individual y de grupo como base de aprendizajes organizacionales.” (ENRÍQUEZ MARTÍNEZ, 2007).

“Así mismo, se puede encontrar en algunas organizaciones la introducción del concepto de diálogo en sus prácticas (EASTERBY-SMITH & ARAUJO, 2001), como un medio de perfeccionar la comunicación entre las personas y de intervenir en los grupos en progreso, logrando así una comunidad discursiva de aprendizaje. Finalmente son los trabajadores quienes individual y colectivamente deciden la forma de afrontar los desafíos que impone su trabajo diariamente” (ANTONELLO, 2005).

“En ambos tipos de perspectivas, técnica o social, pueden identificarse algunos elementos básicos implicados en el proceso de aprendizaje Organizacional: una situación que se quiere variar o intentar resolver; un agente, persona o grupo que están implicados en el proceso; las situaciones explicables por los diferentes modelos teóricos y un stock del proceso o memoria estable que permite la implementación del cambio o la variación deseada. Ese proceso se recomienza cuando varían las condiciones y, por lo tanto, es posible realizar cambios en el aprendizaje de manera continua; así mismo puede efectuarse sobre componentes cognitivos o afectivos que impactan a diferentes situaciones denominadas: resolución de problemas, toma de decisiones, cambio de actitudes, revisión de valores, etc.” (ENRÍQUEZ MARTÍNEZ, 2007).



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 12: Describa por medio de ejemplos estos dos aprendizajes: a) aprendizaje como un proceso técnico y b) aprendizaje como un proceso social. Para la descripción de estos aprendizajes debe analizar una empresa que usted conozca y describir con ejemplos reales de esa empresa.

Para realizar esta actividad se sugiere.

- Realizar una lectura exhaustiva del tema, investigando en varias fuentes, considere la Guía didáctica y el texto base
- Resalte y comprenda bien el tema
- Desarrolle la actividad recomendada



Semana 12

6.2. La organización que aprende (según Peter Senge)

“Parece que existen algunas características que reflejan adecuadamente lo que ocurre en las organizaciones que aprenden y cuya adquisición está muy condicionada por el modo que tienen estas organizaciones de actuar y de revisar el propio funcionamiento. La organización capaz de aprender se centra en un enfoque de equipo, adoptando el modelo denominado networks. El modelo en red resulta muy apto para organizar el trabajo de manera eficaz. Actualmente, todas las organizaciones están inscribiéndose en

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

redes, bien vía Internet o simplemente en redes más específicas. La red puede ofrecer una serie de ventajas a las organizaciones inscritas, ya que el intercambio de información y la comunicación continua es una fuente de aprendizaje y de mejora. Como señala Gairín (1997:69) “el liderazgo, los procesos de toma de decisiones y el control de los procesos y resultados se configuran, así como aspectos significativos y centrales de las organizaciones que aprenden. También, el convencimiento de que las organizaciones deben cambiar por sí mismas, aprender a innovar, si quieren subsistir en realidades dinámicas”. (VILLA, YÁNIZ, 1999)

“El aprendizaje organizativo es un enfoque utilizado para mejorar la comprensión de las organizaciones no educativas, y ha sido más raramente aplicado a las escuelas (Leithwood et al, 1995). Diversos autores han estudiado las características de las organizaciones en las que se produce un auténtico aprendizaje organizativo”. (VILLA, YÁNIZ, 1999)

Arbúes (1997) esboza el perfil de las organizaciones que aprenden. La autora señala dos grandes características esenciales comunes a todas ellas:

- han aprendido a adaptarse de forma rápida a los cambios
- han desarrollado un estilo propio de ser y hacer que les diferencia

Indudablemente un comportamiento de este tipo requiere por un lado autonomía institucional, y por otro tener una flexibilidad de pensamiento y actuación. Por consiguiente, tener capacidad de decisión en sí misma es la primera característica de la organización. Los centros educativos están en estos momentos en una descentralización del sistema y por tanto asumiendo cada vez más un mayor nivel de autonomía en diversos ámbitos: organizacional, económico, curricular, etc. La segunda característica es todavía más difícil: la flexibilidad no se obtiene, se desarrolla. Se necesita apertura

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

a nuevas ideas, compartir puntos de vista diferentes, tolerancia a situaciones ambiguas, valorar la posibilidad de cambio e innovación y asumir ciertos riesgos. La asunción de estas características conlleva flexibilidad de presupuesto, de ideación que posteriormente se pueda traducir en actividad concreta y específica. Simons (1995) señala más exhaustivamente las principales características de este tipo de organizaciones:

1. Existe una “cultura de la tarea” coexistiendo con una cultura de aprendizaje.
2. Prevalecen normas y valores que facilitan la aplicación de innovaciones.
3. El propio proceso de trabajo dirige y es tomado como criterio para la organización del trabajo.
4. Equipos pequeños y multidisciplinares forman los pilares de la organización.
5. Existe una atmósfera de cooperación entre departamentos que tienen “paredes” flexibles.
6. Los empleados son capacitados, en una organización donde prevalece la descentralización, con un equilibrio entre seguridad y experimentación.
7. Existe una estrategia clara de organización que puede, sin embargo, ser cambiada fácilmente cuando sea necesario.
8. Se valora y se desarrolla el liderazgo de cambio y de aprendizaje.
9. Existe un extenso sistema de “circulación” de la información y de feedback, con una absoluta disponibilidad de la misma para todos.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 13. Relacione las características de una empresa que aprende, con una empresa que usted conoce. Describa como aprende su empresa. Puede utilizar un diagrama, un flujo, etc

Para realizar esta actividad se sugiere.

- Realizar una lectura exhaustiva del tema, investigando en varias fuentes, considere la Guía didáctica y el texto base
- Resalte y comprenda bien el tema ¿Cómo aprenden las empresas?
- Desarrolle la actividad recomendada

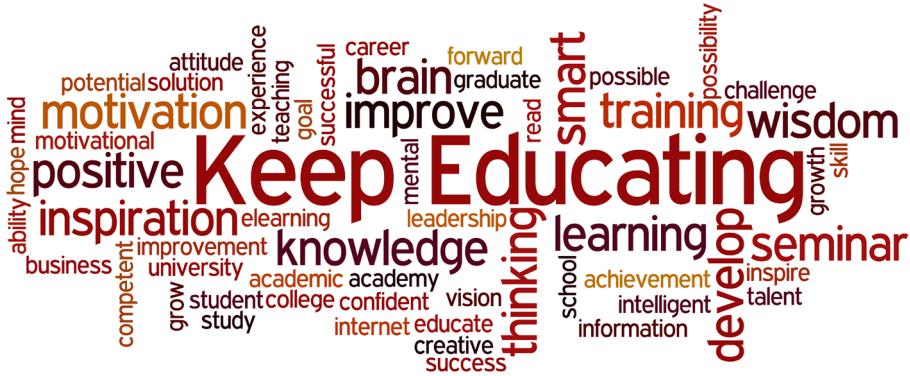


Semana 13

Iniciamos la unidad siete con el tema: la representación del conocimiento. En esta unidad identificaremos claves para representar el conocimiento en las organizaciones. ¡Les invitamos a revisar y avanzar! ¡Empezamos!



Unidad 7. El ecoturismo y las áreas protegidas



Fuente: [Enlace web](#)

Para entender la Representación del Conocimiento se presentan cinco posibles roles que desempeña, todos ellos cruciales para el objetivo de comprender qué es una representación del conocimiento.

- “Una representación del conocimiento es fundamentalmente un sustituto, un reemplazo de la cosa misma, utilizado para permitir a una entidad determinar consecuencias pensando en lugar de actuar, es decir, razonando sobre el mundo en lugar de actuando en él.
- Es un conjunto de compromisos ontológicos, es decir, una respuesta a la pregunta: ¿en qué términos debo pensar sobre el mundo?

- Es una teoría parcial del razonamiento inteligente, expresada en términos de tres componentes: la concepción fundamental de la representación del razonamiento inteligente; el conjunto de inferencias que la representación establece; y el conjunto de inferencias que recomienda.
- Es un medio para la computación pragmáticamente eficiente, es decir, el entorno computacional en el que se realiza el pensamiento. Una contribución a esta eficiencia pragmática es la que aporta la orientación que proporciona una representación para organizar la información a fin de facilitar la realización de las inferencias recomendadas.
- Es un medio de expresión humana, es decir, una lengua en la que decimos cosas sobre el mundo". (Davis, Shrobe & Szolovits, 1993)

"Muchas de las actividades humanas consideradas "inteligentes" se basan en la explotación de gran cantidad de información, hechos, experiencias y conocimientos más o menos específicos de un ámbito particular. En consecuencia, una parte importante de las labores de investigación y desarrollo (I&D), en el campo de la Inteligencia Artificial consiste en la concepción de formalismos que permiten el desarrollo de sistemas basados en conocimiento (SBC) y, específicamente, el estudio de las distintas maneras de definir y crear sus bases (Santos, 1998). El proceso de conversión de los conocimientos acerca de un tema en un formato particular es denominado "representación de conocimientos". Una vez el conocimiento ha sido representado adecuadamente puede utilizarse en un sistema inteligente que con el empleo de herramientas de análisis, tratamiento y manipulación automática tiene la capacidad de inducir o deducir nuevos conocimientos." (MORA; GRANADA; MARÍN, 2005)

7.1. La ingeniería del conocimiento y la representación del conocimiento

“En los últimos años el término Gestión del Conocimiento ha comenzado a utilizarse como metodología que permite sacar una ventaja sobre nuestros inmediatos competidores en cualquiera sea el sector de nuestra organización, según Nonaka and Takeuchi (1995), en una economía donde la única certeza es la incertidumbre, la única fuente segura de ventaja competitiva es el conocimiento y de esto cada vez son más las empresas que se dan cuenta. De esta forma surge la imperiosa necesidad de capturar, administrar, almacenar, transferir y difundir el conocimiento de nuestra organización y el entorno que la rodea para que la organización sea capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones se pueda describir como una organización inteligente.” (CHOO, 1999).

La organización inteligente posee información y conocimiento que le otorgará una ventaja especial, es aquí donde las Tecnologías de Información juegan un rol crucial, teniendo entre sus principales tareas el manipular y administrar el conocimiento de forma más productiva, por lo tanto, es necesario analizar y estudiar cuál de las Tecnologías de Información se adapta y ofrece las mejores prestaciones.

“En este sentido el presente trabajo pretende analizar las características, procesos, y funcionamiento de una de las Tecnologías de Información que mejor adaptación y beneficios podría tener en la Gestión del Conocimiento. La Ingeniería del Conocimiento será la base para derivar en herramientas con mayor grado de eficiencia, como los, Knowledge Based System (Sistemas Basados en Conocimiento), por lo tanto, analizaremos cómo y en base a qué modelo es que está tecnología interactúa con la Gestión del Conocimiento y de qué forma nos permite alcanzar el objetivo de

transformar a nuestra organización en una organización inteligente.” (REYES, 2005)

“La ingeniería del conocimiento es una rama más de la Inteligencia Artificial, siendo una de las disciplinas emergentes que nació en la era del conocimiento. Este tipo de sistemas empezaron a desarrollarse en la década de los setenta con los sistemas basados en conocimiento y sistemas expertos. La figura #8 muestra esta estrecha relación.

La Ingeniería del Conocimiento tradicionalmente se ha relacionado con sistemas de software en donde el conocimiento y razonamiento juegan un papel muy importante. Sin embargo, recientemente la Ingeniería del Conocimiento se ha ampliado para ser usado en la Gestión del Conocimiento, la modelación de empresas y los procesos de reingeniería del negocio.” (REYES, 2005)

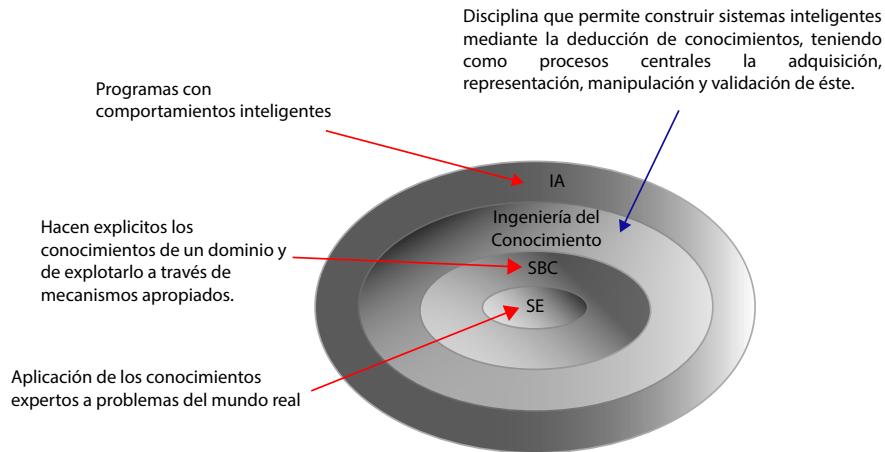


Figura 9. Inteligencia Artificial y la Ingeniería del Conocimiento.

Fuente: Reyes, 2005

“Teniendo en cuenta el uso que se le puede llegar a dar a esta rama es conveniente tener bien clara la definición de la Ingeniería del Conocimiento para obtener el mayor provecho en su implementación.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Así se entiende por Ingeniería del Conocimiento a la disciplina que permite construir sistemas inteligentes mediante la deducción de conocimientos, teniendo como procesos centrales la adquisición, representación, manipulación y validación de éste. Tomando en cuenta esta definición, analicemos con más detalle cada una de sus procesos." (REYES, 2005)

Adquisición del Conocimiento. - Para hablar de este proceso es importante tener en cuenta que la Ingeniería del Conocimiento divide el conocimiento en dos tipos: Fuente de conocimiento estática: estamos hablando de todo aquel conocimiento que es tangible a nosotros, bajo estas características estaríamos hablando del Conocimiento explícito desde el punto de vista de Nonaka y Takeuchi.

Fuente de conocimiento dinámica: este tipo de conocimiento tiene características de variabilidad, cambiante, basado en la experiencia, por ende, se estaría hablando del Conocimiento Implícito según Nonaka y Takeuchi.

Representación del Conocimiento. - Este proceso consiste en tomar el conocimiento explícito y tácito adquirido para llevarlo a una forma entendible por las personas que vayan a utilizarlo, por entendible asumimos que este conocimiento se estructure y formalice para que el sistema que vaya a procesarlo lo haga bajo el mismo modelo que lo haría el experto del dominio.

El conocimiento puede representarse mediante diversas metodologías, como es el caso de redes semánticas, marcos, conjuntos condicionales, etc. El presente trabajo no entrará en detalle a ver como cada una de estas herramientas realizan este proceso. Lo primordial es entender que este proceso permite la construcción de la base de conocimientos del sistema.

"Manipulación y Validación del Conocimiento. - Lo más importante de este proceso es el conocimiento que se adquirió del experto, de

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

las diversas fuentes y de la representación de este, sean iguales a la realidad. Con esto se quiere decir que todo el trabajo que vaya hacer el sistema sea igual al que haría un experto. Por lo tanto, es importante antes de empezar a utilizarlo hacer las validaciones pertinentes, pruebas y manipulación del conocimiento para evitar el mal manejo." (REYES, 205)



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 14: Investigar como representa el conocimiento una organización grande nacional o internacional. Elabore una infografía con los resultados.

Para realizar esta actividad se sugiere.

- Realizar una lectura exhaustiva del tema, investigando en varias fuentes, considere la Guía didáctica y el texto base
- Resalte y comprenda bien el tema conocimiento organizacional
- Desarrolle la actividad recomendada



Semana 14

7.2. Mapa del conocimiento

"En el marco de la gestión del conocimiento existen actualmente una gran cantidad de estrategias organizacionales, técnicas y herramientas, algunas apoyadas en TIC, que son utilizadas para su implementación, de acuerdo con el contexto sobre el cual se

desempeña la organización, pero muchas de estas estrategias y herramientas no son utilizadas solo en la gestión del conocimiento y no todas surgieron en respuesta a ella. Sin embargo, una de las herramientas que surge en respuesta a la gestión del conocimiento, son los mapas de conocimiento. A continuación, se abordará de forma general los mapas de conocimiento como una herramienta de apoyo para la gestión del conocimiento, haciendo principal énfasis en los mapas de conocimiento que apoyan la identificación de personas para facilitar la interacción y socialización de conocimiento entre ellas" (GALVIS, 2009).

Concepto de mapas de conocimiento

A diferencia de los términos "conocimiento" y "gestión del conocimiento", parece haber un consenso en la literatura sobre el concepto de "mapa de conocimiento". Al revisar el término, se evidencian algunas variaciones, pero en esencia apuntan a lo mismo.

Según, Pérez, D. & Dressler, M. (2007), los mapas de conocimiento son "directorios que facilitan la localización del conocimiento dentro de la organización mediante el desarrollo de guías y listados de personas, o documentos, por áreas de actividad o materias de dominio".

Como complemento a lo anterior, se conciben como representaciones visuales del conocimiento y se convierten en un sitio para encontrar respuestas de una manera más rápida en la organización (Universidad EAFIT; S.F., 2008)

"Sin embargo, se debe hacer un llamado de atención a que un mapa de conocimiento en un nivel más estricto, debe surgir generalmente de una auditoría de conocimiento, en la cual se identifica la información y conocimiento central que se necesita y que se usa en una organización, además de brechas, duplicidad y flujos de información y conocimiento y cómo contribuyen al logro de las metas

organizacionales (DALKIR, K.; 2005). Desde esta perspectiva, los mapas de conocimiento permiten identificar y representar tanto los conocimientos disponibles en la organización como aquellos que se consideran necesarios para su operación” (RIVERO, S.; S.F., 2006).

Clasificación de mapas de conocimiento

Los mapas de conocimiento pueden tener diferentes enfoques. Los más simples se enfocan en bases de datos, con campos que se refieren a los conocimientos disponibles en la organización, la actividad en la que se aplican y las personas de la organización que poseen dichos conocimientos. (Rivero, S.; S.F., 2006).

De acuerdo con la universidad EAFIT (S.F., 2008), se identifican tres modelos de mapas de conocimiento, a saber: Modelo de puntos, Modelo de links y Modelo de soluciones.

- **Modelo de puntos:** señalan la fuente del conocimiento (persona), suministran información limitada y como ejemplo se tienen las “páginas amarillas corporativas”.
- **Modelo de links:** contiene lo del modelo de puntos y adiciona relaciones del estilo cómo-cuándo, apoyando la creación de una visión del negocio.
- **Modelo de soluciones:** contiene lo del modelo de puntos y de links. Relaciona el conocimiento con la solución de problemas, es tanto descriptivo como prescriptivo y requiere de más inversión y planificación.

“Desde otra perspectiva, existen dos aproximaciones comunes para mapear conocimiento, las cuales redundan en una clasificación de mapas de conocimiento (NHS, 2005):

- La primera; mapea recursos y activos de conocimiento, mostrando qué conocimiento existe en la organización y dónde puede ser encontrado.
- La segunda; incluye flujos de conocimiento, mostrando cómo este conocimiento se mueve alrededor de la organización, desde dónde está hasta dónde es necesitado" (GALVIS, 2009).

Utilidad de los mapas de conocimiento

"En relación con lo abordado en el presente artículo, la utilidad de los mapas de conocimiento radica principalmente en la facilidad que brindan como herramienta de visualización y localización para la identificación de conocimiento, tanto de expertos o personas en casos relacionales; como de conocimiento inmerso en procesos, documentos y el flujo del mismo para dar respuesta a una situación específica en un contexto particular, en mapas de conocimiento más sofisticados. Así mismo, al relacionar los mapas de conocimiento con la declaración de la "Visión de conocimiento" de la organización, estos permiten conocer de forma preliminar el conocimiento que debe poseer la organización, el conocimiento del cual dispone y el conocimiento que no posee, y brinda un punto de partida para la generación de estrategias dirigidas a cerrar las brechas de conocimiento identificadas. Lo anterior, teniendo en cuenta que como lo define Von Krogh (2000), la "visión de conocimiento" brinda a los planificadores corporativos un mapa sobre tres dominios de acción: 1. El mundo en el que viven, 2. El mundo en que deberían vivir, y 3. El conocimiento que deben buscar y crear. De acuerdo con DAVENPORT, T. & PRUSAK, L. (1998), el más claro beneficio de un mapa de conocimiento es mostrar a las personas en la organización a dónde ir cuando ellos requieren de experticia. Así mismo, complementan que también puede servir como un inventario al representar gráficamente qué existe en la organización y dónde puede ser localizado". (GALVIS, 2009).

“En relación con el Modelo de Creación de Conocimiento de Nonaka, Pérez, D. & Dressler, M. (2007), identifican que los mapas de conocimiento a nivel relacional aportan directamente a la Socialización al permitir la obtención de conocimiento tácito a través de otro conocimiento tácito (residente en las personas). Esta perspectiva también fue concebida por Carvalho & Ferreira (2001, citado por Meroño, A. (S.F.)), quienes adicionalmente, colocan como herramientas TIC de ejemplo a Gingo (Trivium) y Lotus Discovery Server. Adicionalmente, PÉREZ, D. & DRESSLER, M. (2007), identifican tres barreras para la gestión del conocimiento: 1. Espaciales, 2. Temporales, 3. Jerárquico Sociales. En relación con ellas, se puede decir que los mapas de conocimiento aportan a la superación de las mismas, al permitir la fácil identificación de conocimiento, reducir el tiempo requerido para interactuar entre personas y superar el nivel jerárquico al estar incluidas todas las personas en el mapa, bajo el supuesto de la disponibilidad de ellas de compartir conocimiento al pertenecer a este” (GALVIS, 2009).

“Cómo lo dice Lueg, C. (2003), al contar con bases de datos de expertos donde figuran los campos de especialidad de cada persona, si se necesita en determinado momento de un conocimiento específico, se puede buscar en la base de datos el teléfono o el correo electrónico de la persona que más conocimiento tácito posee sobre el tema, lo cual apunta directamente al modo de conversión de conocimiento denominado Socialización en el modelo de creación de conocimiento de Nonaka” (GALVIS, 2009)

“De una manera un poco más estructurada, la utilidad de los mapas de conocimiento al estilo “páginas amarillas”, como herramienta de visualización en la gestión del conocimiento, puede representarse en la tabla #6 con base en Eppler, M. & Burkhard, R. (2007), en la cual se identifica el tipo de conocimiento que tiene que ser transferido (¿qué?), en relación con el ¿por qué?, ¿para quién?, ¿cuándo? y ¿cómo?” (GALVIS, 2009).

Tabla 6. *Uso de mapas de conocimiento – visualización en gestión del conocimiento.*

Tipo de conocimiento ¿Qué?	Función de la gestión del conocimiento ¿Por qué?	Grupo objetivo ¿Para quién?	Situación ¿Cuándo?	Formato de visualización ¿Cómo?
Saber qué	Identificación	Para todos los empleados	Sobre la Inter-Intranet y diálogos cara a cara	Mapa de conocimiento y texto/tablas estructuradas
Saber quién	Identificación y Transferencia			

Fuente: Adaptado de Eppler & Burkhard (2007)



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 15: Si usted es el gerente de una empresa, ¿qué estrategia utilizaría para realizar un mapa del conocimiento de la empresa.?

Para realizar esta actividad se sugiere.

- Realizar una lectura exhaustiva del tema, investigando en varias fuentes, considere la Guía didáctica y el texto base
- Resalte y comprenda bien el tema
- Desarrolle la actividad recomendada

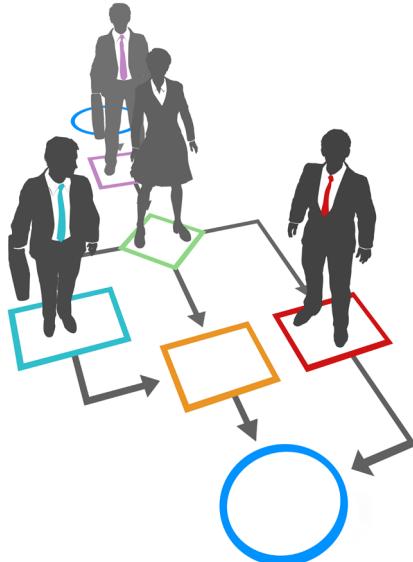


Semana 15

Estamos en la semana quince, iniciamos la última unidad a desarrollar en esta materia: La gestión estratégica del conocimiento. Ya faltan dos semanas para terminar. ¡Buen estudio!



Unidad 8. La Gestión estratégica del conocimiento



Fuente: [Enlace web](#)

Existe un consenso generalizado en considerar que una de las características más destacable de la realidad económico-social que nos ha tocado vivir en los últimos años del siglo XX y primeros del presente siglo es la actuación de los distintos agentes en un contexto de cambio rápido y continuado (en tecnologías, sistemas, procesos, productos, tendencias, etc.) propiciado por las condiciones de globalización y competencia presentes que desembocan en una situación en la que casi todo es “copiable y/o comprable”, por lo que se diluye, e incluso se pierde, el “valor de la diferencia”.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Las organizaciones actúan en entornos altamente complejos y de difícil predicción, es por ello que deben actuar más allá de los sistemas tradicionales de gestión, deben buscar factores sostenibles en el tiempo para tener esa ventaja competitiva. Entre esos factores emergen con fuerza en los últimos tiempos “los intangibles”, y en particular constituye un objetivo estratégico para las organizaciones la creación y potenciación del “conocimiento organizativo”, que necesariamente se ha de sustentar en personas, medios y tecnologías que deben ser gestionados convenientemente. Nace así la denominada era o sociedad de la información y del conocimiento” (MARTÍNEZ, PEÑALVER, SALAMANCA, 2003).

“Las organizaciones que perviven y lideran los distintos sectores de actividad son las que adoptan como visión estratégica “la necesidad de actuar antes y mejor que los demás”. En ese contexto, el conocimiento se transforma en un aprendizaje continuo que es vital para el funcionamiento sostenible de las organizaciones, que asumen el tener que “reinventarse cada día”, concluyendo que la Gestión del conocimiento es un tema estratégico, que les permitirá cumplir con el objetivo último de “generación o creación de valor” para los propietarios, los clientes y los empleados. El éxito y la excelencia son metas de la dirección y la respuesta estratégica para crear valor le lleva a poner en marcha sistemas, herramientas y entornos de trabajo que permitan realizar una gestión eficiente de la información y del conocimiento necesarios para responder a las estrategias, planes y objetivos de la organización. Estamos hablando de una “Gestión integrada y sistematizada” de los tres factores que en el contexto actual aparecen como determinantes del éxito o del fracaso de las organizaciones: Las personas, la tecnología y la información. Blanco Dopico et alt. (1998, 1999 y 2002) analizan la estrategia y cultura organizativa y el aprendizaje organizacional e individual como elementos básicos de un “Sistema de información contable para la gestión estratégica”, al señalar que éste, si la actuación organizativa se sustenta en una aproximación estratégica basada en el análisis

prospectivo y el tratamiento de la incertidumbre, debería tratar de reflejar los posibles escenarios de actuación de la organización y las situaciones a las que deberá hacer frente, modelizando conjuntos de efectos y consecuencias mediante análisis sucesivos de diferentes combinaciones de los elementos del contexto general de la organización" (MARTÍNEZ, PEÑALVER, SALAMANCA, 2003).

"Así, se debe tener en cuenta la estrategia de la organización por cuanto la información que dicho sistema suministre a sus usuarios debe permitir la adopción de decisiones que favorezcan el logro de la estrategia elegida, el control de las actuaciones realizadas y la motivación de los miembros de la organización hacia comportamientos consistentes con los objetivos y metas establecidos y con la imagen global de la entidad. La cultura organizativa es una variable contextual que requiere especial consideración al diseñar el sistema dada su influencia en los patrones de acción y decisión que siguen los miembros de la organización" (MARTÍNEZ, PEÑALVER, SALAMANCA, 2003).

"Por su parte, el aprendizaje organizativo, relacionado con la cultura, ya que ésta influye en la predisposición de los individuos por adaptarse a los cambios, se debe tener en cuenta al diseñar el sistema para que éste se convierta en un vehículo que le favorezca, informando, controlando y motivando a los miembros de la organización en el camino hacia el logro de la excelencia. No obstante, no se puede perder de vista que el aprendizaje colectivo se sustenta en un proceso individual de formación y aprendizaje. Pues bien, es un hecho aceptado en el mundo de los negocios y en los mercados financieros que el Capital intelectual cotiza en Bolsa; que los activos reales, por si solos, no explican el valor para mercado de una compañía y que son, sin duda, los intangibles los que proporcionan un "sobre valor" a la misma y justifican, en su mayor parte, que se acepte un valor superior al valor contable que se "desprende de los libros". No obstante, aún es reciente la línea

de investigación que pretende desarrollar modelos y sistemas de medición del Capital intelectual, de los activos intangibles, que expliquen el crecimiento y la rentabilidad futura de las organizaciones, y por ello su valor para el mercado” (MARTÍNEZ, PEÑALVER, SALAMANCA, 2003).

“El planteamiento estratégico supone considerar la necesidad de medir los intangibles, pero no de forma indiscriminada, sino de forma sistematizada, con planteamientos causa-efecto en relación con los objetivos y planes de actuación que permitan operativizar la estrategia de la organización, utilizando los modelos propuestos por diferentes equipos de investigación u organizaciones (MARTÍNEZ, PEÑALVER, SALAMANCA, 2003).

8.1. Visión Estratégica del conocimiento

“La gestión estratégica del conocimiento tiene por objetivo maximizar la utilización del conocimiento en conjunto con las herramientas de tecnología de la información, lo que le proporcionará una ventaja estratégica. El proceso de aplicación en los negocios requiere un cambio cultural, comprometiendo a toda la organización. Cuanto se dispone de más información recopilada y difundida de los conocimientos, aparte de la gestión del conocimiento, mayor será el poder de toma de decisiones en los negocios, generando importantes beneficios en términos de productividad, rentabilidad y competitividad ”(CARRASCO, 2010).

“Según Chiavenato (2001), la visión estratégica consiste en pensar y razonar sobre el futuro, destacando las metas y objetivos a largo plazo. Esta es una forma diferente de ver las partes internas y externas del mercado, desde una visión de conjunto, una visión holística, y no apenas las partes integrantes, tratando de coordinar futuras acciones que resuelvan problemas de la empresa. La imagen

que la organización tiene de sí misma y de su futuro corresponde a su visión estratégica” (CARRASCO, 2010).

Toda organización debe tener una visión adecuada de sí misma, de los recursos de que dispone, del tipo de relación que desea mantener con sus clientes y proveedores, de cómo va a lograr sus objetivos de la organización, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar. La visión estratégica tiene por objeto eliminar la improvisación, promoviendo un proceso de aprendizaje continuo, buscando con ello ventajas competitivas. Este proceso de aprendizaje permite a los resultados empresariales críticas, tales como:

- Mejor interpretación del medio ambiente en condiciones de turbulencia;
- Un momento de anticipación cada vez más rápido;
- Respuestas cada vez más precisas.

La recolección de información relevante, necesaria y precisa proporcionará nuevos conocimientos, que ayuden de manera más adecuada a las visiones y acciones estratégicas destinadas a proyecciones más seguras de los escenarios y ambientes futuros y garanticen una mejor posición en el mercado. (CARRASCO, 2010)



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 16: La gestión del conocimiento dentro de las organizaciones es muy importante para generar estrategias que permitan alcanzar las metas planteadas. Identifica la visión estratégica dentro de una empresa.

Para realizar esta actividad se sugiere.

- Realizar una lectura exhaustiva del tema, investigando en varias fuentes, considere la Guía didáctica y el texto base
- Resalte y comprenda bien el tema visión estratégica de la empresa
- Desarrolle la actividad recomendada



Actividades finales del bimestre



Semana 16

Esta es la última semana para cumplir con las metas planificadas y revisar todos los contenidos. Hemos terminado. ¡Buen estudio!

8.2. Enfoques de la estrategia del conocimiento en la empresa

“Son variados los factores que están motivando cambios en las empresas en esta naciente sociedad del conocimiento, los mismos que pueden determinarse como de nivel macro en términos de; cambios climáticos, diversidad cultural y étnica, operación comercial por cadenas productivas, clusters estratégicos, apertura de mercados, conformación de bloques comerciales; y cambios de nivel micro empresarial, como; el role del conocimiento organizativo como factor clave de producción, la innovación como estrategia de éxito, la productividad como indicador de eficiencia empresarial y la competitividad como factor de supervivencia de los mercados” (CARRASCO, 2010).

“En particular, el conocimiento organizativo se define como “todo aquel conocimiento de que dispone una organización en relación con diversos procesos, productos, servicios y clientes que vienen dados por el conjunto colectivo de conocimientos de sus empleados” (Huang, 1999). Dada su naturaleza, es un conocimiento que se aplica, adquiere y acumula por medio de la experiencia, y que se refiere tanto al conocimiento de los hechos -saber el qué, como al conocimiento de los procedimientos -saber el cómo, y al conocimiento axiomático -saber por qué” (Lee, 1996).

Se identifica que la gestión de conocimiento organizacional tiene implicaciones directas con otras áreas de gestión propias de las empresas, como son la gestión de la innovación, la gestión de operaciones y la gestión de la estrategia corporativa.

- “La gestión de la innovación (GI), implica la puesta en marcha de acciones que conlleven a la introducción exitosa al mercado de nuevas ideas o invenciones, representadas en productos, procesos o formas de operar (mercadeo, organización o comercialización). La GI supone un proceso complejo y dinámico en el que permanentemente se incorpora, apropiá y transforma conocimiento científico y técnico existente al interior (empleados y tecnología instalada) y exterior (comunidad científica, proveedores, competidores) de la organización.
- La gestión de operaciones (GO) en su enfoque moderno, invita a repensar el papel de los factores de producción en la generación de valor agregado en una organización. Con el nuevo rol del conocimiento como factor clave de producción, es necesario que la gestión de operaciones se vuelque a lograr una mayor productividad de su capital humano, particularmente incorporando estrategias enfocadas al mejoramiento continuo en las restricciones del sistema. En este orden de ideas, el enfoque propuesto.2, resalta la importancia de conocer y

medir las restricciones del sistema como factor clave para una eficiente toma de decisiones relacionada con reformulación de estrategias de producción, mejoramiento del sistema operativo, la asignación de recursos, la compra de equipo tecnológico y el desarrollo de innovaciones.

- La gestión estratégica de las empresas se plantea en la actualidad como una forma de gestión eficiente y efectiva de sistemas productivos y su integración con la estrategia de negocio. Entre los modelos que resultan de valioso fundamento para la propuesta que se formula en este documento, está el Cuadro de Mando Integral (o Balance ScoreCard – BSC en inglés). Estos autores propusieron un sistema integral de la gestión empresarial, que facilita a las empresas conectar los objetivos a corto y largo plazo" (CARRASCO, 2010).



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 17: Investiga sobre la gestión de la innovación y aplica un ejemplo en una empresa.

Para realizar esta actividad se sugiere.

- Realizar una lectura exhaustiva del tema, investigando en varias fuentes, considere la Guía didáctica y el texto base
- Resalte y comprenda bien el tema gestión de la innovación
- Desarrolle la actividad recomendada

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas



4. Solucionario

Autoevaluación 1	
Pregunta	Respuesta
a	iv
b	iii
c	ii
d	iii
1	c
2	d
3	a
4	b

Ir a la
autoevaluación

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Autoevaluación 2	
Pregunta	Respuesta
1	a
2	b
3	c
4	b
5	a
6	d
7	F
8	V
9	V
10	-

Ir a la
autoevaluación

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta
a	V
b	F
c	V
d	F
e	V
1	c
2	d
3	b
4	a

Ir a la
autoevaluación

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta
a	V
b	V
c	F
d	V
e	V
1	b, d, g
2	a, f
3	c

Ir a la
autoevaluación



5. Referencias bibliográficas

ABREU-HERNÁNDEZ, L.F., & CRUZ-FLORES, G. (2015). Crisis en la calidad del posgrado ¿Evaluación de la obviedad, o evaluación de procesos para impulsar la innovación en la sociedad del conocimiento? *Perfiles Educativos*, 147, 162-182.

ANTONELLO, C. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisao crítica. En Os novos horizontes da gestao. Aprendizagem organizacional e competencias (pp. 12-33). Brazil: Bookman.

ARBÚES VISÚS, M.T. (1997). El perfil de las organizaciones que aprenden. Alta Dirección, año XXXI, 191, 39-46.

BHATT, G.D. (2002). Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge, *Journal of Knowledge Management*, vol. 6, nº1, pp. 31-39.

BLANCO DOPICO, Mª.I. (1998): "Los sistemas de información para la gestión y los cuadros de mando", en *El control de gestión y sistemas de información de los servicios públicos locales*, Universidad de Oviedo.

BLANCO DOPICO, Mª.I., AIBAR GUZMAN, B. Y CANTORNA AGRA, S. (1999): "El enfoque conductual contable y su reflejo en un cuadro de mando integrar", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXVIII, nº 98. 20

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

BLANCO DOPICO, M^a.I., BARROS FORNOS, F., CANTORNA AGRA, S. Y AIBAR GUZMAN, B. (2002): "Diseño de un esquema de información para la gestión estratégica de entidades camerales en el contexto de la globalización y el conocimiento", en Empresa, Euro y Nueva Economía, XI Congreso de AECA, Madrid, 26-28 de septiembre.

BRACHOS, D.; KOSTOPULOS, K.; SODERSQUIST, K. E. Y PRASTACOS, G. (2007), «Knowledge

Effectiveness, Social Context and Innovation», Journal of Knowledge Management, vol. 11, núm. 5, págs. 31-44.

BRICALL, J.M. (2000): Universidad 2000, Conferencia

BOLLINGER, A.S. y SMITH, R.D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. Journal of Knowledge Management. Volumen 5, número 1, pp. 8-18.

Bozu, Zoia, & Imbernon Muñoz, Francesc (2009). Creando comunidades de práctica y conocimiento en la Universidad: una experiencia de trabajo entre las universidades de lengua catalana. RUSC. Universities and Knowledge Society Journal, 6(1), [fecha de Consulta 17 de Agosto de 2020]. ISSN: . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=780/78011179004>

BROWN, J.S. y DUGUID, P. (1991). «Organizational learning and Communities of Practice: toward a unified view of working, learning and innovation». Organization Science, 2, 1, 40-57. – (2000). The Social Life of Information. Harvard Business School Press.

BUENO, E. (2002). Dirección estratégica basada en conocimiento: teoría y práctica de la nueva perspectiva. Editorial Ariel, Barcelona.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

BUENO, E. (2005). "Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento" (Knowledge Management). Capítulo del libro Gestión del Conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones. Ediciones la Coria, Cáceres.

Burch, S. (2005). *Sociedad de la información/Sociedad del conocimiento. Palabras en Juego: Enfoques Multiculturales sobre las Sociedades de la Información.* exico: Editorial C & ditions Revista Paradigma, Vol. XXXVI, Nº 2, Diciembre de 2015/ 7 – 36 33

Camelo, García y Souza (2010). "Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación", Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa, núm. 42, pp. 113-150.

Carrasco, P., & Alberto, C. (2010). GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CONOCIMIENTO PARA LAS EMPRESAS PERUANAS. Quipukamayoc,17(34), 199-208. Recuperado de: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/4734/3805>

Castells, M. (2000). Internet y la sociedad red. Conferencia de Presentación del Programa de Doctorado sobre la Sociedad de la Información y el Conocimiento. Universitat Oberta de Catalunya, 1-19.

Cayama, H. S., Lovera, M. I., Marín González, F. & Mujica, M. (2008). Bases

Cegarra, J., & Martinez, A. (2017). Gestión del Conocimiento: una ventaja competitiva. Madrid: Alfaomega.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes. Visão e ação estratégica. São Paulo: Prentice Hall, 2001

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

CHOO, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

CHOO, C. W. (1999). La Organización Inteligente. Oxford University Press, México. de la Herrán, M. (2001). Aprendizaje sin conocimiento previo. Red Científica.

Colás Bravo, P. (2003). Internet y aprendizaje en la sociedad del conocimiento. *Revista Científica de Comunicación y Educación (Comunicar)*, 20, 31-35.

Colás Bravo, P. (2003). Internet y aprendizaje en la sociedad del conocimiento. *Revista Científica de Comunicación y Educación (Comunicar)*, 20, 31-35.

Coll, C., Mauri, T., & Onrubia, J. (2008). La utilización de las tecnologías de la información y la comunicación en la educación: Del diseño tecno-pedagógico a las prácticas de uso. *Psicología de la Educación Virtual*, 74-103.

COOK, S.D.N. y BROWN, J.S. (1999). Briding Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing, *Organization Science*, 10, 4, julio-agosto, 381-400.

DALKIR, K. (2005). Knowledge management in theory and practice. USA: Elsevier Inc.

DAVENPORT, T.H. y PRUSAK, L. (1998). El Conocimiento Activo. Como las Empresas manejan lo que ellos saben. En: <http://www.gestiondelconocimiento.com/bibliograf>

DAVENPORT, T. & PRUSAK, L. (1998). Working Knowledge. How organizations manage what they know. Boston; Massachusetts: Harvard Business School Press.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

DAVIS, R.; SHROBE, H.; SZOLOVITS, P. (1993). "What is knowledge representation?". *AI magazine* (vol. 1, núm. 14, págs.. 17-33).

De Freitas, V., & Yáber, G. (2014). Modelo holístico de sistema de gestión del conocimiento para las instituciones de educación superior. *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11, 123-154.

DE TERESA, J. (2007). Breve introducción al pensamiento de Descartes. Univ. Metropolitana, México.

Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro. Informe a la Unesco de la Comisión Internacional sobre Educación para el Siglo XXI*. Paris: Ediciones Unesco.

Di Pietro, S. (2004). El concepto de socialización y la autonomía individuo/sociedad en Durkheim. En *Revista Argentina de Sociología*, 2, 95-117.

Drucker, P. (1959). *Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper.

Drucker, P. (1969). *The Age of Discontinuity*. New York: Harper & Row.

Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Business.

Drucker, P. (1994). The Age of Social Transformation. En *The Atlantic Monthly*, Volume 273, Number 11, Boston. <http://www.theatlantic.com/election/connection/ecbig/soctrans.htm>

EASTERBY-SMITH & ARAUJO, L. (2001). Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. En Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: Desenvolvimento na teoria e na prática (pp. 15-38). São Paulo: Editorial Atlas.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Encina, A. (2008). Gestión del conocimiento en la educación universitaria. *Población y Desarrollo*, 35, 79-93.

Enríquez Martínez, Álvaro. La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, vol. 6, núm. 1, enero-abril, 2007, pp. 155-162

Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia epistemológicas del conocimiento organizativo: reflexiones para un nuevo.

EPPLER, M. & BURKHARD, R. (2007). Visual representations in knowledge management: framework and cases. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/230309661/fulltextPDF>, el 07 de febrero de 2009.

GAIRÍN, J. (1997). La dirección de los procesos de aprendizaje colectivo. *Alta Dirección*, año XXXI, 191, 69-94.

Galvis Pérez, J. A., 2009. Mapas de conocimiento como una herramienta de apoyo para la gestión del conocimiento. Recuperado el 08 de noviembre de 2017, de Cintel: <http://cintel.co/wp-content/uploads/2013/05/16.GESTION-DE-CONOCIMIENTO.pdf>

García Sánchez, M. R., & Godínez Alarcón, G. (2015). Sociedad del conocimiento frente a la desigualdad social. En *4º Congreso Virtual Internacional sobre Tecnología, Educación y Sociedad*, 1-12.

González Vergara, C. (2014). *Cultura ciudadana sobre el cuidado y buen uso del Megabús en niños y niñas de la institución educativa San Nicolás de la ciudad de Pereira*. Pereira: Universidad Tecnológica De Pereira.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

GRANT , R.M. (2004). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, California Management Review, vol. 33, n.º . 34, pp. 114-135.

Hernandez Kocka. Oxford University Press. México.

Hernández, J. S. (2013). *Formación de docentes para el Siglo XXI. Guía para el desarrollo de competencias docentes*. México: Santillana. ISBN: 978-607-01-1951-4.

Hernández, J. S., Tobón, S., & Vázquez, J. M. (2014). Estudio conceptual de la docencia socioformativa. *Ra Xim hai*, 10, 89-99.

Hernández, V. (2016). La gestión del conocimiento en las organizaciones. Alfaomega.

Hsu, I. y Wang, Y. (2008), «A Model of Intraorganizational Knowledge Sharing: Development and Initial Test», Journal of Global Information Management, vol. 16, núm. 3, págs. 45-73.

Huang, Q.; Davison, R. y Gu, J. (2008), «Impact of personal and cultural factors on knowledge sharing in China», Asia Pacific Journal Management, vol. 25, núm. 3, págs. 451-471 [í a _ conceptos.htm](#). Consultado el 03/ 04/2008.

HUANG, Q.; DAVISON, R. Y GU, J. (2008), «Impact of personal and cultural factors on knowledge sharing in China», Asia Pacific Journal Management, vol. 25, núm. 3, págs. 451-471.

HSU, I. Y WANG, Y. (2008), «A Model of Intraorganizational Knowledge Sharing: Development and Initial Test», Journal of Global Information Management, vol. 16, núm. 3, págs. 45-73.

JOHNSON, (2001). Emergence. The Connected Lives of Ants, Brains, Cities and Software. The Free Press, New York.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

KLAUS NORTH, HUGO LOBATO, ANDREAS BRANDNER, THOMAS STEININGER, 2017, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA GERENTES DE CALIDAD. El cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015

KROGH, G Y VENZIN, M., 1995, Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissens-management; Die Unternehmung 6/95: 417-436

KRÜGER, K. (2006). El concepto de sociedad del conocimiento. *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, XI, 683. Disponible en: <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-683.htm>

Larrea, M. (2012). Gestión del conocimiento y la institución universitaria, una visión autopoética. *ARJÉ: Revista de Postgrado*, 6, 41-67.

LAVE, J. y WENGER, E. (1991). Situated learning: legitimate peripheral participation. Cambridge University Press.

LEE, C., & YANG, J. (2000). Knowledge Value Chain. *Journal of Management Development*, 19, 783-793.

LEITHWOOD, K., JANTZI, D. AND STEINBACH, R. (1995). An Organizational Learning Perspective on School Responses to Central Policy Initiatives. *School Organisation*, 3, 229-252.

LEÓN SANTOS, MAGDA, PONJUÁN DANTE, GLORIA, & TORRES PONJUÁN, DÉBORAH. (2009). Panorámica sobre la medición del conocimiento organizacional. ACIMED, 19(6) Recuperado en 12 de agosto de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009000600002&lng=es&tlang=es

LIN, H. (2007), «Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study», International Journal of Manpower, vol. 28, núm. 3/4, págs. 315-332

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

LIN, H. (2007), «Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study», *International Journal of Manpower*, vol. 28, núm. 3/4, págs. 315-332.

LIN, H.; LEE, H. Y WANG, D. (2009), «Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy AHP approach», *Journal of Information Science*, vol. 35, núm. 1, págs. 25.

LEE, H. Y CHOI, B. (2003), «Knowledge management enablers, processes, and organizational performance; an integrative view and empirical examination», *Journal of Management Information Systems*, vol. 20, núm. 1, págs. 179-228.

LIN, H. Y LEE, G. G. (2006), «Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing», *Management Decisions*, vol. 44, núm. 1, págs. 74-88.

LEE, H. Y CHOI, B. (2003), «Knowledge management enablers, processes, and organizational performance; an integrative view and empirical examination», *Journal of Management Information Systems*, vol. 20, núm. 1, págs. 179-228.

LUEG, C. (2003). Knowledge sharing in online communities and its relevance to knowledge management in the e-business era, *Int. J. Electronic Business*, Vol. 1, No. 2, pp.140-151. Recuperado de <http://www-staff.it.uts.edu.au/~lueg/papers/ijeb03.pdf>, el 07 de mayo de 2009.

LUNA GONZÁLEZ, Mary Eugenia. Organización del conocimiento en la red digital. En: *Investigación bibliotecológica*. 2015, vol. 29, no. 67, p. 77 - 89. Disponible en http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2015000300077

Maldonado, J. A. S. (2014). El consumo responsable de los recursos naturales como punto de partida para un desarrollo sustentable: una aproximación crítica. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 51, 63-72.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Mancini, L. C. (2014). *¿Cómo fomentar el acceso de la sociedad al conocimiento a partir de contenidos compartidos por internet: alternativas en la propiedad intelectual para la era digital?* México: FLACSO. 34 Revista Paradigma, Vol. XXXVI, N° 2; Diciembre de 2015/ 7 - 36

Mansell, R., & Wehn, U. (1998). *Knowledge Societies: Information Technology for Sustainable Development*. New York: Oxford University Press.

Marcelo, C. (2001). Aprender a enseñar para la Sociedad del Conocimiento. *Revista Complutense de Educación*, 12, 531.

MARSHALL, A. (1890). *Principles of Economics*, Mac Millan and Co, London.

Martín, A. G. (2007). Integración curricular de las TIC y educación para los medios en la sociedad del conocimiento. *Revista Iberoamericana de educación*, 45, 141-156.

Martínez García, Peñalver Martínez, Salamanca García (2003): Gestión Estratégica del Conocimiento. Matías-Reche, F (2000): Condiciones Económico-Laborales de los Trabajadores de Empresas de Trabajo Temporal. Capital Humano, N° 131 marzo 2000, pag. 58

Marulanda Echeverry, C. E. (2015). Desarrollo de un modelo de evaluación de gestión del conocimiento para las PYMES del sector TI del eje cafetero. Manizales.

MATURANA, H. (1980). Biology of cognition, en Maturana, H y Varela, F.J. (Eds) *Autopoiesis and Cognition. The Realization of the Living*, Boston Studies in the Philosophy of Sciences, Vol. 42, D. Riedel, Boston, M.A.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Mora, J. G. (2004). La necesidad del cambio educativo para la sociedad del conocimiento. *Revista Iberoamericana de Educación*, 35, 13-37.

MORA-FLÓREZ, JUAN JOSÉ; GRANADA ECHEVERRI, MAURICIO; MARÍN CASTAÑEDA, LUZ

Morin, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.

MORIN, E. (2006). Restricted complexity, general complexity. Coloquio Intelligence de la Complexité: Épistémologieet Pragmatique, Cerisy-La-Salle, París 26 de junio de 2005.

Morin, E., & Kern, A. B. (1993). *Tierra-patria*. España: Editorial Kairós. Multiciencias, 124-129

NHS, National Library for Health. (2005). ABC of knowledge management. Recuperado de <http://www.scribd.com/doc/6317421/ABC-of-Knowledge-Management>, el 10 de mayo de 2009.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 14 - 37.

NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1997). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, Nueva York

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University press.

NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka (2001). *La Organización creadora de Conocimiento. Comolas compañías japonesas creanla dinámica de la innovación*. Traducción: Martín

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

North, K., & Gueldenberg, S. (2011). Effective Knowledge Work. Emerald.

North, K., & Kumta, G. (2018). Knowledge Management: value creation through organizational learning. Springer.

PEDLER, M. (1991). Action Learning in Practice. Londres: Gower.

PENROSE, E. (1959). The Theory of growth of the firm. Oxford. Blackwell.

PÉREZ, D. & DRESSLER M. (2007). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento. Recuperado de <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/viewFile/12/18>, el 14 de agosto de 2007

Perez-Montoro, M. (2016). Gestión del conocimiento: orígenes y evolución. *El profesional de la información*, 526 - 534.

Pinto, M., & Gálvez, C. (1996). *Análisis documental de contenido*. España: Síntesis.

RÁBADE ROMEO, S. (1998). Hume y el fenomenismo moderno. Cincel, Madrid.

Reaich, B. H., Gemino, A., & Sauer, C. (2012). Knowledge management and project based knowledge in it projects: a model and preliminary empirical results. *International Journal of Project Management*, 30, 663-674.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2001). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Real Academia Española.

REYES, C. Análisis de la relación entre la ingeniería del conocimiento y la gestión del conocimiento en base al modelo de Nonaka y Takeuchi. © Intangible Capital - N° 9 - Vol. 1, Julio-Septiembre de 2005 - ISSN: 1697-9818 (Cod:0033)

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

REVANS, R. (1980). Action Learning: New Techniques for Management. Londres: Blond & Briggs.

RIVERO, S. (S.F.). Mapas de conocimiento y repositorios de conocimiento estructural. En CARBALLO, R. et. al. (2006). Innovación y gestión del conocimiento modelo, metodología, sistemas y herramientas de innovación. España: Díaz de Santos.

Rodríguez-Bárcenas G, López-Huertas MJ. Saaty's analytic hierarchies method for knowledge organization in decision-making. J Amer Soc Info Scie Techn. 2013;64(7):54-67.

Romero González, Z. (2009). Gestión del conocimiento: evolución y conceptos. Saber, ciencia y libertad, 145 - 150.

Romero, Z. (2009). Gestión del conocimiento: evolución y conceptos. Saber, ciencia y libertad, 145-150.

Roos, J. y Von Krogh, G., 1996, The epistemological challenge: Managing Knowledge and intellectual capital; European Management Journal (14), 4: 333-337

Rosario, J, (2005). *La tecnología de la información y la comunicación. Su uso como herramienta para el fortalecimiento y el desarrollo de la educación virtual*. Madrid: Observatorio para la CiberSociedad.

RUMELT, R.P. (1987). Theory, Strategy, and Entrepreneurship. En D.J. Teece (ed): The Competitive Challenge. Ballinger. Publishing, Cambridge, MA, pp. 137-158.

SANTOS, F. (1998). Un Système Hybride Neuro-Symbolique pour l'Apprentissage Automatique Constructif. Tesis doctoral. Laboratoire LEIBNIZ - IMAG / INPG, Grenoble, Francia.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

SENGE, P.M. (1992). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.* Buenos Aires: Granica

SIEMENS, G. (2010). Conectivismo: Una teoría de aprendizaje para la era digital. En R. Aparicio (Ed.), *Conectados en el ciberespacio* (pp. 77-89). Madrid: UNED.

SIMONS, P.R.J. (1995). New Roles for HDR-Offtcens and Managers in Learning. Paper presented at the 1995 Annual Conference of the European

Slater, R. O. (2014). Educación en y para una sociedad del conocimiento. *Educación*, 14, 77-84.

Stehr, N. (1994): *Knowledge societies. The transformation of labour property and knowledge in contemporary society.* Londres: Sage.

STELLA. Los métodos de representación del conocimiento en inteligencia artificial y su integración en sistemas híbridos de localización de fallas Tecnura, vol. 9, núm. 17, 2005, pp. 98-109 Universidad Distrital Francisco José de Caldas Bogotá, Colombia

Strategic Management Journal, vol. 5, pp. 171-180.

Tedesco, J. C. (1999). *Educación y sociedad del conocimiento y de la información.* Memorias del Encuentro Internacional de Educación Media. Bogotá: Secretaría de Educación de Bogotá.

Tedesco, J. C. (1999). Educación y sociedad del conocimiento y de la información. Memorias del Encuentro Internacional de Educación Media. Bogotá: Secretaría de Educación de Bogotá.

TEECE, D. (2002). *The competitive challenge: strategies for the industrial innovation and renewal.* Cambridge. M.A. Ballenger.

Therborn, G. (1980). *Ciencia, clase y sociedad. Sobre la formación de la sociología y del materialismo histórico.* Madrid: Siglo XXI.

Tobón, S. (2001). *Aprender a emprender. Un enfoque curricular.* Medellín: Funorie.

Tobón, S. (2002). *Modelo pedagógico basado en competencias.* Medellín: Funorie.

Tobón, S. (2004a). *Cartografía conceptual.* Islas Baleares. España: Ciber educa.

Tobón, S. (2004b). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica.* Bogotá: ECOE.

Tobón, S. (2013a). *Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación.* Bogotá: ECOE.

Tobón, S. (2013a). Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación. Bogotá: ECOE.

Tobón, S. (2013b). *La evaluación de las competencias en la educación básica* (2da. Ed.). México: Santillana.

Tobón, S. (2013c). Socioformación. Los retos de la educación en la sociedad del conocimiento. *Multiversidad Management*, 4,32-37.

Tobón, S. (2014a). *Proyectos formativos: teoría y práctica.* México: Pearson. Revista Paradigma, Vol. XXXVI, Nº 2, Diciembre de 2015/ 7 – 36 35

Tobón, S. (2014b). *Curículo y ciclos propedéuticos desde la socioformación. Hacia un sistema educativo flexible y sistémico.* México: Trillas.

Tobón, S. (2015a). *Cartografía conceptual: estrategia para la formación y evaluación de conceptos y teorías.* México: CIFE.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

- Tobón, S. (2015b). *Socioformación: hacia la gestión del talento humano acorde con la sociedad del conocimiento*. México: CIFE.
- Tobón, S., & Agudelo, H. (2000). Pensamiento complejo y formación humana en el sistema educativo colombiano. En Memorias del Primer Congreso Internacional de Pensamiento Complejo (Vol. 2). Bogotá: MEN.
- Tobón, S., & Núñez, A. C. (2006). La gestión del conocimiento desde el pensamiento complejo: Un compromiso ético con el desarrollo humano. *Revista EAN*, 58, 27-40.
- Tobón, Sergio, Guzmán, Clara Eugenia, Silvano Hernández, José, & Cardona, Sergio. (2015). Sociedad del conocimiento: Estudio documental desde una perspectiva humanista y compleja. *Paradigma*, 36(2), 7-36. Recuperado en 11 de agosto de 2020, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512015000200002&lng=es&tlng=es
- Toledo, E. (2009). Antecedentes y perspectivas de la gestión del conocimiento en archivos. *New perspectives for the organisation and dissemination of knowledge*, (págs. 138-). Valencia.
- Towards Knowledge Societies. An Interview with Abdul Waheed Khan*, World of Science Vol. 1, No. 4 July-September 2003, UNESCO's Natural Sciences Sector. <http://portal.unesco.org/ci/en/ev.p>
- TREJO, R. (2001). Vivir en la sociedad de la información. Orden global y dimensiones locales en el universo digital. *Revista Iberoamericana de Ciencias, Tecnología, Sociedad e innovación*, 1.
- Ugarte Vega Centeno, M. (2014). La universidad pública en la sociedad del conocimiento. Perú: Quipukamayoc, 21, 75-85.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

UNESCO (2005). Hacia las sociedades del conocimiento. Paris: UNESCO.

Unesco, "Building knowledge societies: some preliminary points of reflexion", <http://unesdoc.unesco.org/images/00>

UNIVERSIDAD EAFIT. (S.F.). Mapas del conocimiento: cómo representar el conocimiento. Recuperado de http://atlas.eafit.edu.co:8001/servlet/SBReadResourceServlet?rid=1165431697343_1597434583_818&partName=htmltext, el 22 de mayo de 2008.

VÁSQUEZ BRONFMAN, SERGIO. «Comunidades de práctica». Educar, [en línea], 2011, Vol. 47, n.º 1, pp. 51-68, <https://www.raco.cat/index.php/Educar/article/view/244622> [Consulta: 17-08-2020]

VILLA, A., & YÁNIZ, C. (1999). Aprendizaje organizativo y desarrollo profesional. Revista de currículum y formación del profesorado, 3(1), 1-20.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. (2000) Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. New York: Oxford University Press.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R. y SNYDER, W. (2002). Cultivating Communities of Practice. Harvard Business School Press.

WERNERFELT, B. (1984). A Resource-based View of the Firm.

WIIG, K. (1993). *Knowledge Management*

IPE, M. (2003), «Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework», Human

Resource Development Review, vol. 2, núm. 4, págs. 337-359.

VAN DEN HOOFF, B. Y RIDDER, J. A. (2004), «Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing», *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, núm. 6, págs. 117-130.

MACNEIL, CH. (2003), «Line managers: facilitators of knowledge sharing in teams», *Employee Relations*, vol. 25, núm. 3, págs. 294-307.

CABRERA, E. F. Y CABRERA, A. (2005), «Fostering Knowledge Sharing Through People Management Practices», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, núm. 5, págs. 720-735.

STOREY, J. Y QUINTAS, P. (2001), *Knowledge Management and Human Resource management: A critical test*, Londres, Thomson Learning.

HISLOP, D. (2003), «Linking Human Resource Management and Knowledge Management via Commitment. A Review and Research Agenda», *Employee Relations*, vol. 25, núm. 1/2, págs. 182-202.

CHO, N.; LI, G. Y SU, CH. (2007), «An empirical study on the effect of individual factors on knowledge sharing by knowledge type», *Journal of Global Business and Technology*, vol. 3, núm. 2, págs. 1-15.

HUSTED, K. Y MICHAILOVA, S. (2002), «Knowledge sharing in Russian companies with western participation», *Management International*, vol. 6, núm. 2, págs. 17-28.

ROBERTS, J. (2000), «From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer», *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 12, núm. 4, págs. 429-443.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

ARDICHVILI, A. (2008), «Learning and knowledge sharing in virtual communities of practice: motivators, barriers, and enablers», *Advances in Developing Human Resources*, vol. 10, núm. 4, págs. 541-554.

VITHESSONTHI, C. (2008), «Social interaction and knowledge sharing behaviors in multinational corporations», *The Business Review, Cambridge*, vol. 10, núm. 2, págs. 324-331.

HSU, I. (2006), «Enhancing employee tendencies to share knowledge- Case studies on nine companies in Taiwan», *International Journal of Information Management*, vol. 26, núm. 4, págs. 326-338. – (2008), «Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: a preliminary test», *Expert Systems with Applications*, vol. 35, págs. 1316-1326.

BOCK, G.; ZMUD, R.; KIM, Y. Y LEE, J. (2005), «Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate», *MIS Quarterly*, vol. 29, núm. 1, págs. 87-111.

WOLFE, CH. Y LORAAS, T. (2008), «Knowledge sharing: the effects of incentives, environment, and person», *Journal of Information Systems*, vol. 22, núm. 2, págs. 53-76.

KIM, S. Y LEE, H. (2006), «The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities», *Public Administration Review*, vol. 66, núm. 3, págs. 370-385.

SIEMSEN, E.; ROTH, A. V. y Balasubramanian, S. (2008), «How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model», *Journal of Operations Management*, vol. 26, núm. 3, págs. 426-445.

OSTERLOH, M. Y FREY, B. S. (2000), «Motivation, knowledge transfer, and organizational forms», *Organization Science*, vol. 11, núm. 5, págs. 538-550.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas