



UTPL
La Universidad Católica de Loja

Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia

Gestión del Conocimiento

Guía didáctica





Ciencias Económicas y Empresariales

Gestión del Conocimiento

Guía didáctica

Carrera

PAO Nivel

Administración de Empresas

V

Autora:

Ana Alexandra Santos Delgado



ADM1_3030



Gestión del Conocimiento



Guía didáctica

Ana Alexandra Santos Delgado



Diagramación y diseño digital



Ediloja Cía. Ltda.

Marcelino Champagnat s/n y París

edilojacialtda@ediloja.com.ec

www.ediloja.com.ec

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



Año de edición: octubre, 2020

Edición: primera edición reestructurada en febrero 2025 (con un cambio del 10%)

Loja-Ecuador



**Reconocimiento-NoComercial-Compartirlgual
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-Compartirlgual 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 licenciante. **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 del perfil profesional	8
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 recomendadas.....	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	13
Actividades de aprendizaje recomendadas	15
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	16
Semana 2	16
Unidad 1. La sociedad del conocimiento.....	16
1.3. Metodologías y perspectivas de la gestión del conocimiento	16
Actividades de aprendizaje recomendadas	17
Autoevaluación 1.....	18
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	21
Semana 3	21
Unidad 2. Fundamentos teóricos y metodológicos de la Gestión del conocimiento	21
2.1. Historia de la Gestión del Conocimiento	21
2.2. ¿Qué es el conocimiento?.....	26
Actividades de aprendizaje recomendadas	29

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	30
Semana 4.....	30
Unidad 2. Fundamentos teóricos y metodológicos de la Gestión del conocimiento.....	30
2.3. Conceptos de Gestión de Conocimiento	30
2.4. El ciclo de la Gestión del Conocimiento	31
Actividades de aprendizaje recomendadas	33
Autoevaluación 2.....	34
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	36
Semana 5.....	36
Unidad 3. Conocimiento organizacional.....	36
3.1. Bases epistemológicas del conocimiento organizacional	37
3.2. Organización del conocimiento y sus principales activos del conocimiento	40
Actividades de aprendizaje recomendadas	41
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	41
Semana 6.....	41
Unidad 3. Conocimiento organizacional.....	41
3.3. Diferencia entre datos, información, conocimiento y competencias	41
Actividades de aprendizaje recomendadas	45
Autoevaluación 3.....	45
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	47
Semana 7.....	47
Unidad 4. La economía, organización, y el trabajador del conocimiento ...	47
Actividades de aprendizaje recomendadas	48
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	49
Semana 8.....	49
Unidad 4. La economía, organización, y el trabajador del conocimiento ...	49
4.1. Trabajadores del conocimiento.....	49

Actividades de aprendizaje recomendadas	51
Autoevaluación 4.....	51
Segundo bimestre.....	54
Resultado de aprendizaje 2:	54
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	54
Semana 9	55
Unidad 5. La compartición del conocimiento.....	55
5.1. Factores que facilitan los procesos de compartir conocimiento	57
5.2. ¿Qué son las comunidades de práctica?	60
Actividad de aprendizaje recomendada	62
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	63
Semana 10	63
Unidad 5. La compartición del conocimiento.....	63
5.3. ¿Cómo implementar comunidades de práctica?	63
Actividades de aprendizaje recomendadas	69
Autoevaluación 5.....	70
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	71
Semana 11	71
Unidad 6. Procesos gerenciales en las organizaciones del conocimiento	71
6.1. Los principales factores del aprendizaje organizativo	72
Actividad de aprendizaje recomendada	74
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	74
Semana 12	74
Unidad 6. Procesos gerenciales en las organizaciones del conocimiento	74
6.2. La organización que aprende (según Peter Senge)	74
Actividades de aprendizaje recomendadas	77
Autoevaluación 6.....	77
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	80
Semana 13	80

Unidad 7. La representación del conocimiento.....	80
7.1. La ingeniería del conocimiento y la representación del conocimiento	81
Actividad de aprendizaje recomendada	84
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	84
Semana 14.....	84
Unidad 7. La representación del conocimiento.....	84
7.2. Mapa del conocimiento	84
Actividades de aprendizaje recomendadas	89
Autoevaluación 7.....	89
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	92
Semana 15.....	92
Unidad 8. La gestión estratégica del conocimiento.....	93
8.1. Visión Estratégica del conocimiento	96
Actividad de aprendizaje recomendada	97
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	97
Semana 16.....	97
Unidad 8. La gestión estratégica del conocimiento.....	97
8.2. Enfoques de la estrategia del conocimiento en la empresa	98
Actividades de aprendizaje recomendadas	99
Autoevaluación 8.....	100
4. Autoevaluaciones	103
5. Referencias bibliográficas	117



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.

1.3 Competencias del perfil profesional

Diseñar un sistema de gestión empresarial aplicando metodologías basadas en el proceso administrativo, gestión de recursos, uso de tecnologías prácticas de innovación y gestión del conocimiento, para fortalecer al sector empresarial.

Diseñar planes integrales en todos los niveles empresariales, para asegurar la sostenibilidad y proyección empresarial a través del talento humano, la innovación, el conocimiento y los recursos organizacionales, preparando a la organización a ser competitiva.

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 propuestos en esta asignatura, se implementará una metodología basada en el modelo de aula invertida, promoviendo la interacción activa entre los estudiantes y un enfoque dinámico en el proceso educativo.

La guía didáctica se considera como un recurso 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 siguientes 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.



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.

Las organizaciones dependen del conocimiento para innovar, mejorar procesos y tomar decisiones estratégicas. Para ello, es clave identificar los métodos adecuados para compartir información (como bases de datos, plataformas colaborativas o reuniones de trabajo) y fomentar una cultura donde el conocimiento se genere y se aproveche eficazmente.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 1

Bienvenidos estimados estudiantes, a esta asignatura de gestión del conocimiento, iniciamos esta semana con el tema, Sociedad del conocimiento. Abordaremos algunos conceptos y teorías que nos permitirán comprender y desarrollar este interesante mundo de la gestión del conocimiento.

Este programa formativo tiene el propósito de dar a conocer definiciones, herramientas y metodologías que permitirán entender qué es y para qué sirve la gestión del conocimiento en la organización.

Unidad 1. La sociedad del conocimiento



Nota: Tomado de "Throwing data ideas into brain" [Ilustración], por Shutterstock, 2017. Recuperado de [Shutterstock](#). CC BY 4.0.

La sociedad actual puede ser catalogada como una sociedad del conocimiento, resultado de la era posindustrial y construida fundamentalmente, con base en el 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.

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 (North et al., 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 analizan los cambios en las sociedades industriales y se recalcó la noción de la sociedad postindustrial. Este tipo de sociedad está caracterizado 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 su visión y metas. Las organizaciones deben permitir acceso a las fuentes de información confiables, poder compartir fácilmente el conocimiento que se genere en los proyectos y actividades (Reaich et al., 2012).

1.2. Teorías de la sociedad del conocimiento

Las teorías sobre la sociedad del conocimiento se han desarrollado desde finales de 1960 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.
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.

Teorías	Ideas
Sociedad del conocimiento	<p>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.</p>

Nota. Tomado de Sociedad del conocimiento frente a la desigualdad social, García Sánchez y Godínez Alarcón, 2015, Editorial.

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

Siga las instrucciones para desarrollar las siguientes actividades.

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 identifiquen las características de la sociedad del conocimiento

Nota. Por favor complete las actividades en un cuaderno o documento Word.





Semana 2

Unidad 1. La sociedad del conocimiento

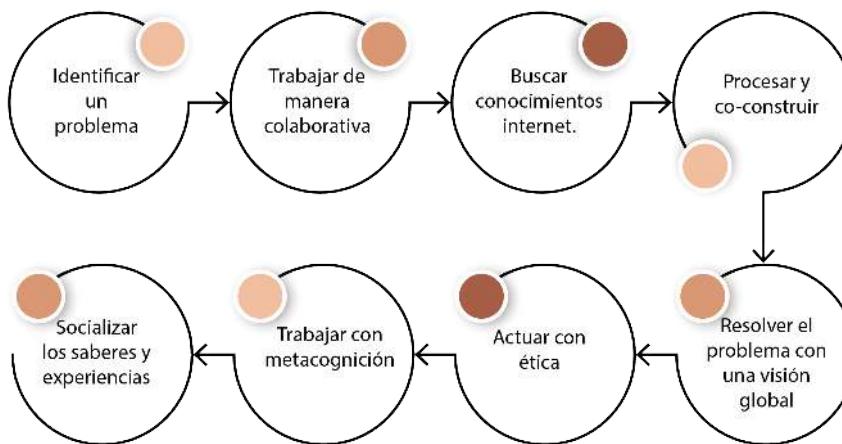
En la semana dos continuamos con el tema La sociedad del conocimiento. Los invitamos a revisar y profundizar los temas, ¡Iniciemos!

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. En la figura siguiente se muestran las etapas de esta metodología.

Figura 1

Metodologías y perspectivas de la gestión del conocimiento



Nota. Santos, A. 2020.

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

1. **Identificar un problema.** Identificar una necesidad a ser resuelta desde una visión local a una visión global.

- 2. Trabajar de manera colaborativa.** Organizar equipos de trabajo involucrados en cada problemática. Se pueden utilizar medios tecnológicos o convencionales.
- 3. Buscar conocimientos sobre el problema mediante internet.** Identificar en la literatura documentos y publicaciones científicas que nos apoyen para resolver los problemas.
- 4. Procesar y co-construir el conocimiento.** Se identifican 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.
- 5. Resolver el problema con una visión global.** Sé 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 generados. Usar herramientas tecnológicas y redes sociales.

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



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

1. Identifica una empresa y describir cómo esta 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.
- 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 conocimiento y describa su aplicación.
- Realice una conclusión final.



2. Estimado estudiante, para evaluar los aprendizajes adquiridos sobre esta temática, le invito a desarrollar la autoevaluación que a continuación se presenta.



Autoevaluación 1

A. Seleccione la respuesta correcta según cada concepto indicado:

1. La información interpretada se transforma en conocimiento y el aspecto clave en procesos económicos, esto se debe a las innovaciones tecnológicas.
 - a. Inteligencia como clase.
 - b. Sociedad de la información.
 - c. Sociedad de la ciencia.
 - d. Sociedad del conocimiento.
2. 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
 - a. Revolución tecno científica.
 - b. Sociedad del conocimiento.

- c. Brecha digital.
 - d. Segunda revolución industrial.
 - e. Primera revolución industrial.
3. 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.
- a. Inteligencia como clase.
 - b. Sociedad de la información.
 - c. Sociedad de la ciencia.
 - d. Sociedad del conocimiento.
4. 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
- a. Inteligencia como clase.
 - b. Sociedad de la información.
 - c. Sociedad de la ciencia.
 - d. Sociedad del conocimiento.
5. ¿Cuál es el activo más valioso en la sociedad del conocimiento?
- a. El capital intelectual
 - b. Los activos físicos
 - c. La maquinaria industrial
 - d. La materia prima
6. ¿Cuál es una característica clave de la sociedad post-industrial según Bell?
- a. La disminución del sector terciario en la economía
 - b. La primacía del conocimiento teórico como fuente de innovación
 - c. La eliminación de la planificación y el control del crecimiento tecnológico



d. El reemplazo total de los profesionales técnicos por trabajadores manuales

B. Relacione los conceptos en el cuadro siguiente:

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
7. 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
8. 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
9. 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.
10. 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](#)

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 EVA o en los horarios establecidos de tutoría. ¡Éxitos!





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 a 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



Nota: Tomado de "Open book adventure treasures pirates sailing ships adventure reading fantasy illustration" [Ilustración], por Shutterstock, 2020. Recuperado de [Shutterstock](#) CC BY 4.0.

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 (Pérez-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.

Figura 2

Tendencias de la gestión del conocimiento



Nota. Santos, A., 2025.

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 (Pérez-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), 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 (Pérez-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 (Pérez-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 proceso psicológico relacionado con la experiencia.	Es una producción obtenida a partir de la gestión adecuada de la información.
Tipo de conocimiento	Tácito	Explícito
Departamento que toma acciones sobre gestión del conocimiento	Recursos humanos	Sistemas y gestión de la información
Exponentes	Nonaka y Takeuchi	Davenport y Prusak

Nota. Santos, A, 2020.

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: 3 de enero de 2025.

Base de datos: Web of knowledge.

Términos de búsqueda:

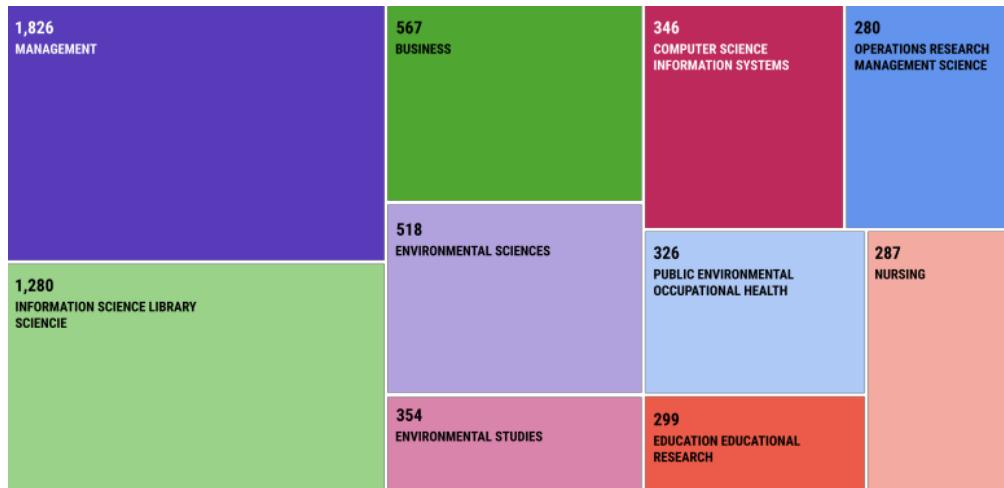
- Palabra clave: Knowledge Management (Gestión del conocimiento).
- Búsqueda realizada en el título del documento, en ámbito del conocimiento de las ciencias sociales, en idioma inglés, a partir del año 2010.

Resultados:

- Número de documentos encontrados: 8782.
- Distribución según ámbitos del conocimiento.

Figura 3

Distribución según área de conocimiento *Elaboración propia a partir de búsqueda*



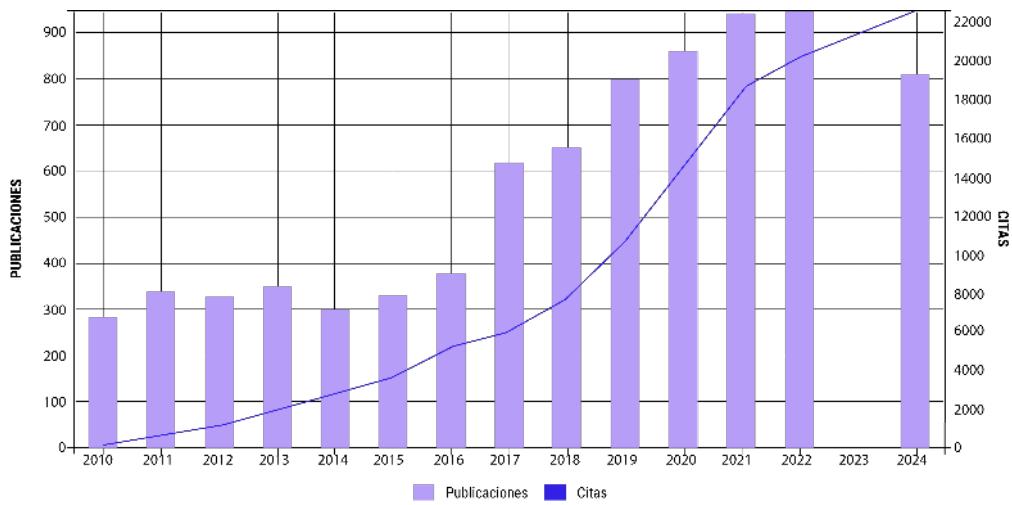
Nota. Santos, A. 2020.

Resultados de la búsqueda:

- En la publicación según el área de conocimiento se concentra el 20 % en gestión y el 14 % en Ciencias de la Información y Biblioteconomía.

Figura 4

Número de publicaciones realizadas



Nota. Santos, A., 2025.

- El 94 % de los artículos han sido escritos en idioma inglés, el porcentaje restante fueron escritos en español, portugués, alemán, entre otros.
- El 11 % de los artículos tuvieron origen en los Estados Unidos; el 7 % en pueblos chinos, 5 % en Inglaterra; en menores porcentajes corresponden a países como Australia, Brasil, India, España, 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?

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 y 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 y 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 y 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; para profundizar lo señalado, 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 y 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 y Martínez, 2017).

Ejemplo.

Conocimiento: información interpretada (Romero González, 2009).

Ejemplo.

Para comprender de mejor manera lo que es el conocimiento, es importante distinguir entre los diferentes tipos de conocimiento.

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:

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



Nota. Tomado de "Iceberg agua océano dibujos animados plana parte submarina" [Ilustración], por Freepik, 2021. Recuperado de [Freepik](#). CC BY 4.0.

En la figura 5 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



Es momento de aplicar su conocimiento a través de las actividades que se han planteado a continuación:

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.
- Resalte y comprenda bien el tema, tipos de conocimiento.
- Desarrolle las actividades planteadas.

Nota. Por favor complete las actividades en un cuaderno o documento Word.



Semana 4

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

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?

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 González, 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
Arráez 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.
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.

Nota.Santos, A, 2020.

Es importante reconocer que la gestión del conocimiento es una actividad multidisciplinaria, que ha derivado teorías y 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.

2.4. El ciclo de la Gestión 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).

Para 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, 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.

Según Hernández (2016) 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 los recursos que se citan a continuación en la tabla 4.

Tabla 4*Modelos del ciclo de la gestión del conocimiento*

Recursos	Descripción y Autores
Modelos de Ciclos de Gestión del Conocimiento: <u>Knowledge Management Cycles</u>	Este documento ofrece una descripción de los procesos de los ciclos de gestión del conocimiento de Meyer y Zack, Bukowitz y Williams, McElroy y Wiig.
Análisis de Ciclos de Gestión del Conocimiento: <u>A Comprehensive Analysis of Knowledge Management Cycles</u>	Este estudio examina cómo los ciclos de gestión del conocimiento juegan roles vitales en el desarrollo de las organizaciones, incluyendo los modelos de Meyer y Zack, Bukowitz y Williams, McElroy y Wiig.

Nota. Santos, A, 2020.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Es hora de reforzar los conocimientos adquiridos resolviendo las siguientes actividades:

1. 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. Propongamos un ejemplo de transformación del conocimiento, considerando el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995).

Para realizar esta actividad se sugiere.

- Realizar una lectura exhaustiva del tema, investigando en varias fuentes, considere la guía didáctica.
- Resalte y comprenda bien el tema de Transformación del conocimiento.
- Desarrolle la actividad recomendada.



Nota. Por favor complete las actividades en un cuaderno o documento Word.

3. Estimado estudiante, para evaluar los aprendizajes adquiridos sobre esta temática, le invito a desarrollar la autoevaluación que a continuación se presenta.



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. Seleccione la opción que corresponda.

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



C. Señale V (verdadero) o F (falso) según corresponda.

3. () Haciendo referencia al iceberg que relaciona al conocimiento tácito y explícito; la parte visible corresponde al conocimiento tácito.
4. () Las siglas SECI, corresponden a Socialización, Externalización, Combinación e Internalización.
5. () La gestión del conocimiento contribuye a incrementar la eficiencia y efectividad de las operaciones en las organizaciones.

D. Responda con sus propias palabras.

6. Proponga su propia definición de gestión del conocimiento.
-

[Ir al 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 EVA o en los horarios establecidos de tutoría. ¡Éxitos!



Semana 5

Bienvenidos a la quinta semana del ciclo académico; en esta semana iniciamos la unidad tres, Conocimiento organizacional; que será desarrollado a través de 3 subtemas que los invitamos a 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 son 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 el uso del conocimiento. (León et al., 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 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 este, 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 et al., 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.

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 solo 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 5*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 este, 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 solo 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.
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 imitable.
Grant (2004)	Lo que ya se sabe o conoce.

Nota. Santos, A, 2020.

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

estas 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 (Marulanda 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. Por 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 et al., 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 permite 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 y 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 sí es el conocimiento.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Para complementar su aprendizaje, realice la siguiente actividad:

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.
- Resalte y comprenda bien el tema, Mapa de conocimiento.
- Desarrolle la actividad recomendada.

Nota. Por favor complete la actividad en un cuaderno o documento Word.



Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 6

Unidad 3. Conocimiento organizacional

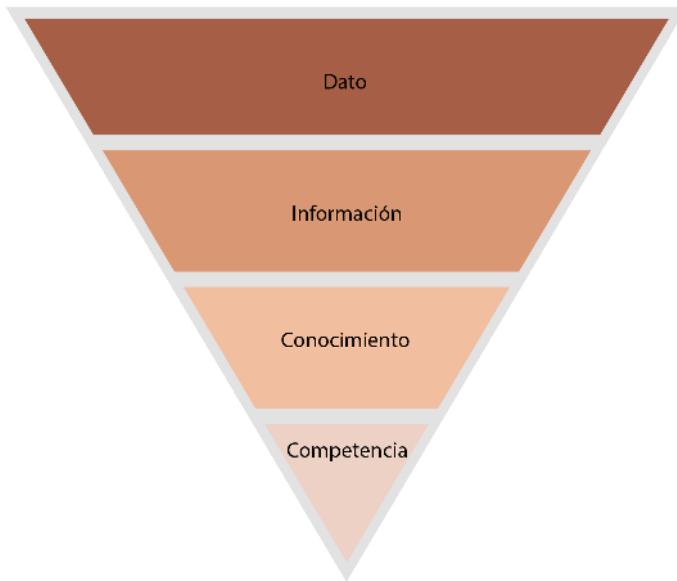
3.3. Diferencia entre datos, información, conocimiento y competencias

Según Davenport y Prusak (1999), el 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



Nota. Santos, A. 2020.

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”.

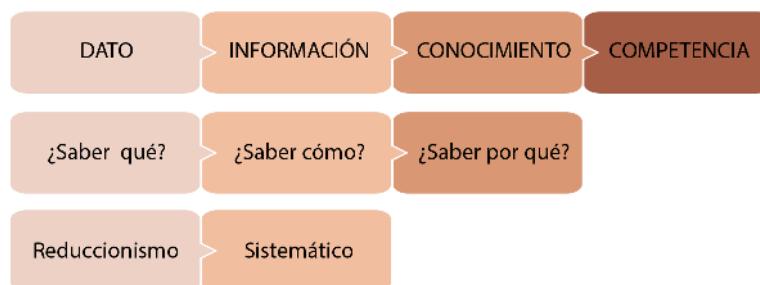
La información permite cambiar la forma de percibir algo por parte del receptor, sus juicios de valor y comportamientos. Tiene que informar, son datos que marcan la diferencia. La palabra “informar” significa, originalmente, “dar forma a”, y la información es capaz de formar a la persona que la consigue, 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 la 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



Nota. Santos, A. 2020.

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 respuestas que nos hacen 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 hasta *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 qué sirve cada uno de estos en la siguiente infografía:

[Dato, información, conocimiento y competencia](#)

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 localiza en los miembros de la organización. (Encina, 2008).

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 la 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 tarea”. La competencia es la aptitud de transformar los conocimientos en acciones orientadas 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 Venzen, 1995).



Actividades de aprendizaje recomendadas

Es momento de aplicar su conocimiento a través de las actividades que se han planteado a continuación:

1. 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.
- Resalte y comprenda bien el tema.
- Desarrolle la actividad recomendada.

2. Estimado estudiante, para evaluar los aprendizajes adquiridos sobre esta temática, le invito a desarrollar la autoevaluación que a continuación se presenta.



Autoevaluación 3

A. Responda las siguientes inquietudes con una V si es verdadero y la F si son falsas

1. () El conocimiento organizativo se define como lo que las personas saben acerca de los clientes, los productos, los procesos, los errores y los éxitos.
2. () La organización del conocimiento no es capaz de adaptarse a las mudanzas del ambiente en el momento adecuado y de manera eficaz
3. () En el conocimiento organizacional de analizan 4 dimensiones. La dimensión ontológica trata del ser o del sujeto de conocimiento.
4. () La información de forma aislada, no permiten entender nada y no hay conectividad.

5. () Los datos nos dan una idea reducida y la competencia una idea sistemática.
6. () El conocimiento organizativo, según Davenport y Prusak (1998), se refiere a una combinación fluida de experiencia, valores, información contextual y perspectiva de experto que se origina y aplica en las mentes de los conocedores, y se plasma en documentos o rutinas organizativas.

B. Relacione los conceptos en el cuadro siguiente:

ELEMENTO	CARACTERISTICA
7. DATO	a. Aptitud de transformar los conocimientos en acciones orientados a un objetivo
8. INFORMACIÓN	b. El resultado creativo del flujo de mensajes que se anclan en los compromisos y creencias de los sujetos que los sustentan
9. CONOCIMIENTO	c. No dice nada sobre el porqué de las cosas.
10. COMPETENCIA	d. Tiene significado: relevancia y propósito

[Ir al 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 EVA o en los horarios establecidos de tutoría. ¡Éxitos!



Semana 7

En esta semana siete iniciamos la unidad 4. La economía, organización, y el trabajo 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 este contribuya en mayor medida a nuestra autorrealización y desarrollo personal. Habrá que agudizar el ingenio, actuar con habilidad y cooperar mucho para que nos vayamos aproximando hacia una realidad así. Es avanzar para 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 fuentes 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 enfoques con respecto a la idea de trabajo y la relación persona – organización (Darceles, 2007).

En épocas anteriores, solo 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, p. 88; citado en Darceles, 2007).

Les invitamos a revisar algunos videos para ampliar el concepto de Económica de conocimiento y trabajadores del conocimiento:



- ADN Opinión. (n.d.). *La economía del conocimiento: Digitalización y globalización para el desarrollo*. YouTube.
- Universitat Politècnica de València-UPV. (n.d.). [Tipos de trabajadores del conocimiento](#). YouTube.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la actividad que se describe a continuación:

Identifique la evolución de una organización frente a los cambios de la economía del conocimiento. Elabore un análisis crítico del tema.

Es importante que considere las siguientes instrucciones:

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

Nota. Por favor complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 8

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

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 preferiblemente autogestionada 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 por qué 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 EE. UU. 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 estadounidenses 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 dicen otros, dependen cada vez más del trabajo en redes 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 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

Es momento de aplicar su conocimiento a través de las actividades que se han planteado a continuación:

1. Defina qué es un trabajador del conocimiento y para explicar la definición, elaborar 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.

Nota. Por favor complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

2. Estimado estudiante, para evaluar los aprendizajes adquiridos sobre esta temática, le invito a desarrollar la autoevaluación que a continuación se presenta.



Autoevaluación 4

Seleccione la respuesta correcta a estas interrogantes:

1. ¿Qué requiere avanzar hacia una realidad en la que el trabajo sea un espacio de desarrollo personal?
 - a. Un aumento en las horas laborales
 - b. Una cultura de confrontación constante
 - c. Ingenio, habilidad y cooperación
 - d. Exclusivamente metas organizacionales
2. ¿Según Porter, en el segundo estadio económico, la ventaja competitiva se basa en:
 - a. Los recursos naturales

- b. Los bajos salarios
- c. La productividad o eficiencia en la producción
- d. La capacidad de innovar
3. ¿Cuál es la principal fuente de ventaja competitiva en el tercer estadio económico?
- a. La explotación de recursos naturales
- b. La capacidad de innovar
- c. La confrontación persona-organización
- d. La eficiencia en procesos tradicionales
4. Según Drucker, el trabajador del conocimiento:
- a. Se define por su coste y productividad
- b. Produce ideas y conocimiento aplicable
- c. Es relevante únicamente en el sector manufacturero
- d. Depende exclusivamente de órdenes externas
5. De acuerdo con Drucker, el trabajo cerebral:
- a. Se mide con las mismas pautas que el trabajo manual
- b. Es más relevante que el trabajo manual en economías avanzadas
- c. No puede traducirse en resultados económicos
- d. Depende completamente de la automatización
6. ¿Qué porcentaje del conocimiento necesario para trabajar estaba en la mente de las personas en 1997, según Kelley?
- a. 75%
- b. Entre el 15% y el 20%
- c. 50%
- d. 100%
7. ¿Qué afirma Daniel Goleman sobre los trabajadores del conocimiento?
- a. Son dependientes exclusivamente de órdenes externas



- b. Generan conocimiento de manera individual y aislada
- c. Trabajan en equipo y dependen de redes
- d. Su relevancia ha disminuido en las economías avanzadas



8. ¿Qué esperan las personas de su trabajo?

- a. Únicamente una remuneración adecuada
- b. Confrontación con la organización
- c. Reconocimiento y oportunidad de aportar
- d. Instrucciones claras y detalladas



9. ¿Qué distingue al trabajador del conocimiento?

- a. Su coste y productividad.
- b. Su capacidad de innovación y generación de conocimiento.
- c. Su capacidad para realizar tareas manuales.
- d. Su habilidad para seguir órdenes sin cuestionarlas.



10. ¿Qué elemento es clave para el trabajo del conocimiento?

- a. El aumento de la productividad manual.
- b. El trabajo independiente sin colaboración.
- c. El desarrollo de redes y el trabajo en equipo.
- d. La disminución de la eficiencia en la producción.



[Ir al 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 EVA o en los horarios establecidos de tutoría. ¡Éxitos!



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.

Este resultado de aprendizaje enfatiza la importancia de la gestión de la información como un recurso estratégico dentro de una organización. Crear y difundir información de manera sistemática y eficiente permite optimizar procesos, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la coordinación entre las diferentes áreas.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Unidad 5. La compartición del conocimiento



Nota: Tomado de "Gente influyente" [Fotografía], por Gestión, 2014. Recuperado de [Gestión.org](#)

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 et al., 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 estas. 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 resulte en una propiedad conjunta entre este 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 darlo como recibarlo 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 et al., 2007).

La participación de las personas en los procesos de compartir el conocimiento son clave 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 et al., 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 et al. (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 et al., 2009).

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 y Lin et al., 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 et al., 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 et al. 2009).



Tabla 6*Factores motivacionales para compartir conocimiento.*

CATEGORÍAS	FACTORES	AUTORES
Factores individuales	Habilidades	Lee y Choi (2003); Cho et al. (2005)
	Confianza	Roberts (2000); Ardichvili (2008); Vithessonthi (2008)
	Compromiso	Roberts (2000); Ardichvili (2008); Vithessonthi (2008)
	Personalidad	Cho et al. (2005); Cabrera el at. (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)
	Clima Organizativo	Bock, y otros (2005); Lin y Lee (2006); Wolfe y Loraas (2008)
Factores Organizativos	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)

CATEGORÍAS	FACTORES	AUTORES
	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 (200

Nota. Santos, A, 2020.

Según Ipe (2003) y Siemsen et al. (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 et al., 2006; Cho et al., 2007; Siemsen et al., 2008). Siguiendo el esquema de Ipe (2003), consideramos que los factores motivacionales pueden ser divididos en intrínsecos y extrínsecos (Ipe, 2003; Cho et al., 2007). Proponemos como motivador intrínseco el compromiso afectivo (Cabrera et al., 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 et al., 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. 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 et al., 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 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



Nota. Santos, A. 2020.

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.



Actividad de aprendizaje recomendada

Reforcemos el aprendizaje resolviendo la siguiente actividad.

Elabore una infografía donde describa cómo se comparte el conocimiento en la empresa en 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.
- Identifique las ideas principales.
- Desarrolle la actividad planteada.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 10

Unidad 5. La compartición del conocimiento

5.3. ¿Cómo implementar comunidades de práctica?



Nota: Tomado de "Red humana" [Fotografía], por Satich, 2013. Recuperado de [Red humana](#)

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

- a. Para implementar una Comunidad de Práctica, 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 comunidad de práctica 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 comunidad de práctica 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 agregan 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 la comunidad de práctica 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 comunidad de práctica 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 comunidad de práctica 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 comunidad de práctica 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 comunidad de práctica 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 comunidad de práctica esté siempre abierta a la evolución. (Vásquez, 2011)

- c. Toda comunidad de práctica debe tener un animador. Y este animador debe ser un miembro respetado de la comunidad. Es fundamental que sea alguien dentro de la comunidad de práctica, porque solo 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 comunidad de práctica 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 que 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 solo intervienen ocasionalmente. Y finalmente, el resto de los miembros de la comunidad de práctica están en la periferia y participan rara vez. Insistimos en que la participación periférica debe ser legitimada (Lave y Wenger, 1991) porque es esencial al desarrollo y la existencia de la comunidad de práctica. 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. Asimismo, las conversaciones privadas también son esenciales para estrechar lazos dentro de la comunidad de práctica. 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 solo las conversaciones entre dos personas: en una comunidad de práctica 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 la comunidad de práctica es algo clave. Ahora bien, al 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 comunidad de práctica 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. Pero 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 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, 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 comunidad de práctica, donde los diferentes problemas, y sus soluciones, se comparten. Suele ocurrir que solo después de bastantes ciclos de trabajo y desarrollo de relaciones, es que se crea la confianza necesaria para que la comunidad de práctica 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 comunidad de práctica es el corazón de esta, 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 comunidad de práctica 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 comunidad de práctica y una RP reside en que la relativa proximidad geográfica de las personas que componen una comunidad de práctica 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 comunidad de práctica 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)

- g. La ergonomía de los sistemas de trabajo *online* 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 comunidad de práctica 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 comunidad de práctica, etc. Facilidad de uso quiere decir también que los participantes en una comunidad de práctica no deberían usar, a ser posible, diferentes softwares para su trabajo cotidiano y para participar en la comunidad de práctica. 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 comunidad de práctica para pensar acerca de su práctica común, y, por lo tanto, la navegación debe ser intuitiva. Por ejemplo, una comunidad de práctica de geólogos, que trabaja frecuentemente con mapas, apreciará que su espacio virtual sea una imagen, porque están acostumbrados a pensar en imágenes. Una comunidad de práctica 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 comunidades de práctica 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.
- c. Identificar al futuro animador de la Comunidad de Práctica. Debe ser una persona con un cierto prestigio en la comunidad.
- d. Organizar una primera reunión, donde se discutan temas candentes (hot topics). (Vásquez, 2011)



Actividades de aprendizaje recomendadas

Reforcemos el aprendizaje resolviendo las siguientes actividades.

1. Para trabajar en una comunidad de práctica, se debe hacer un ejercicio personal para que su participación y aporte en grupo sean eficientes. 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.
- Identifique las ideas principales.
- Dé respuesta a las interrogantes planteadas.

Nota. Por favor complete la actividad en un cuaderno o documento Word.



2. Estimado estudiante, para evaluar los aprendizajes adquiridos sobre esta temática, le invito a desarrollar la autoevaluación que a continuación se presenta.



Autoevaluación 5

A. Responda las siguientes inquietudes con una V si es verdadero y la F si son falsas

1. () 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.
2. () Las personas y su participación en los procesos de compartir conocimiento desempeñan un papel clave para la creación de conocimiento organizativo y la innovación.
3. () 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.
4. () 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.
5. () Toda CP debe tener un animador. Y este animador debe ser un miembro respetado de la comunidad.
6. () El proceso de compartir conocimiento en las organizaciones surge de forma espontánea sin la necesidad de intervención gerencial.
7. () La motivación intrínseca, como el compromiso afectivo, es más eficaz a largo plazo para fomentar el compartir conocimiento que los motivadores extrínsecos, como las prácticas de gestión de recursos humanos.



B. Relacione las categorías con los factores que corresponden

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

[Ir al solucionario](#)



Si ha registrado errores en las respuestas dadas, le sugiero que 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 EVA o en los horarios establecidos de tutoría. ¡Éxitos!

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



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 y 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 et al., 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 et al., 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 bajen 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. Esta 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 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 llevado 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. Esta 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).



Actividad de aprendizaje recomendada

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la actividad que se describe a continuación:

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.
- Resalte y comprenda bien el tema.
- Desarrolle la actividad recomendada.

Nota. Por favor complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 12

Unidad 6. Procesos gerenciales en las organizaciones del conocimiento

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 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 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 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.

“Senge (1992) analiza las características de las organizaciones que aprenden y denomina a estas, organizaciones inteligentes. Las organizaciones inteligentes son aquellas que consiguen llevar adelante su misión, con éxito. En este sentido, podríamos considerar como centro escolar inteligente, aquel que desarrolla su Proyecto Educativo con éxito o lo que es lo mismo, que logra una educación de calidad, teniendo como referente de calidad el Proyecto Educativo que han diseñado, para un contexto determinado”. (Villa-Yániz, 1999)



Actividades de aprendizaje recomendadas

Para reforzar sus conocimientos, realice las siguientes actividades recomendadas:

1. Relacione las características de una empresa que aprende, con una empresa que usted conoce. Describa cómo 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.
- Resalte y comprenda bien el tema. ¿Cómo aprenden las empresas?
- Desarrolle la actividad recomendada.

Nota. Por favor complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

2. Estimado estudiante, para evaluar los aprendizajes adquiridos sobre esta temática, le invito a desarrollar la autoevaluación que a continuación se presenta.



Autoevaluación 6

1. ¿Cuáles son los tres macroprocesos en el sistema de gestión del conocimiento propuesto por Piloto (2007)?
 - a. Validación, Innovación y Producción.
 - b. Producción, Validación e Integración.
 - c. Información, Comunicación y Tecnología.
 - d. Recursos Humanos, Tecnología y Cultura.

2. Según Caraballo, Mesa y Herrera (2009), ¿Qué elemento fundamental no logra interiorizarse a nivel organizacional en la propuesta de Piloto (2007)?
- a. La validación del conocimiento.
 - b. La integración del conocimiento.
 - c. Los macroprocesos estratégicos.
 - d. La especificidad de los procesos.
3. ¿Qué relación se establece en los procesos estratégicos de gestión del conocimiento según Rodríguez y León (2006)?
- a. Entre la gestión del conocimiento y la cultura organizacional.
 - b. Entre la cultura organizacional y los sistemas informáticos.
 - c. Entre la gestión del conocimiento y la reducción de costos.
 - d. Entre la producción y validación del conocimiento.
4. ¿Cuál es el énfasis del aprendizaje organizacional desde la perspectiva técnica?
- a. La interacción social entre empleados.
 - b. La atribución de significado a las experiencias.
 - c. El procesamiento de información cuantitativa y cualitativa.
 - d. La resolución de problemas interpersonales.
5. ¿Qué elemento caracteriza al aprendizaje organizacional como proceso social?
- a. El uso de sistemas informáticos para medir resultados.
 - b. La atribución de significado a las experiencias de trabajo.
 - c. La relación inversa entre costos y resultados.
 - d. El análisis de datos cuantitativos para la toma de decisiones.
6. ¿Qué ejemplo práctico se menciona como aplicación del aprendizaje social en Volvo Car Corporation?
- a. Introducción de sistemas informáticos avanzados.



- b. Curvas de aprendizaje para la reducción de costos.
c. Equipos de trabajo que comparten soluciones y recompensas.
d. Estrategias basadas en indicadores de calidad.
7. ¿Qué característica esencial poseen las organizaciones que aprenden según Arbúes (1997)?
- a. La capacidad de innovar sin asumir riesgos.
b. La autonomía institucional y flexibilidad.
c. La centralización de la toma de decisiones.
d. La creación de procedimientos estrictos.
8. Según Simons (1995), ¿qué característica es clave en las organizaciones que aprenden?
- a. La centralización de la información.
b. El trabajo en equipos grandes y jerárquicos.
c. La atmósfera de cooperación entre departamentos.
d. La ausencia de liderazgo en procesos de cambio.
9. ¿Qué define a las organizaciones inteligentes según Senge (1992)?
- a. La capacidad de reducir costos mediante el aprendizaje técnico.
b. El éxito en cumplir su misión organizacional.
c. La centralización en redes específicas de comunicación.
d. La eliminación de procesos de retroalimentación.
10. ¿Cuál es un requisito clave para desarrollar flexibilidad en las organizaciones según Villa-Yániz (1999)?
- a. La descentralización de procesos económicos.
b. La tolerancia a situaciones ambiguas y apertura al cambio.
c. La implementación de sistemas rígidos de control.
d. La reducción de experimentación en procesos

[Ir al 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 EVA o en los horarios establecidos de tutoría. ¡Éxitos!



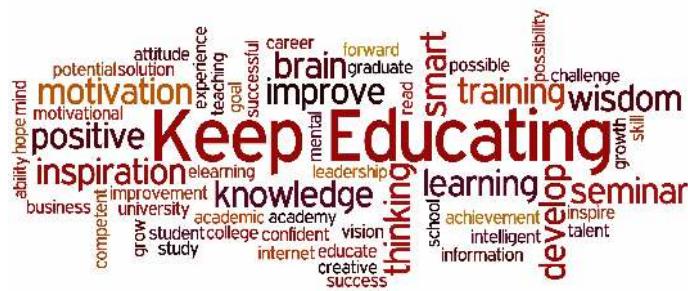
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



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. La representación del conocimiento



Nota: Tomado de "Keep educating word cloud concept" [Imagen], por Alamy, 2021. Recuperado de [Alamy](#)

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 et al., 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 tienen 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 empezado a utilizarse como metodología que permite sacar una ventaja sobre nuestros inmediatos competidores en cualquiera que 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 con base en 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 9 muestra una estrecha relación.

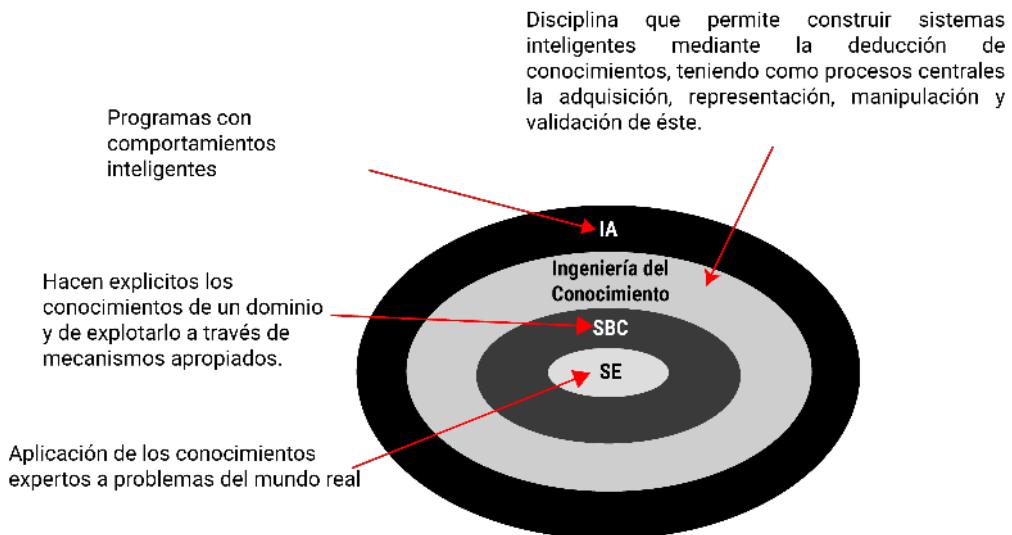
La Ingeniería del Conocimiento tradicionalmente se ha relacionado con sistemas de software en donde el conocimiento y razonamiento juegan un papel muy importante. Sin embargo, recientemente la Ingeniería del



Conocimiento se ha ampliado para ser usada 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.



Nota. Tomado de *Análisis de la relación entre la ingeniería del conocimiento y la gestión del conocimiento en base al modelo de Nonaka y Takeuchi*, [Ilustración], Reyes C, 2005, *Intangible Capital*, CC BY 4.0

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.

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 este. Tomando en cuenta esta definición, analicemos con más detalle cada uno de sus procesos en la siguiente infografía:

Procesos de la ingeniería del conocimiento



Actividad de aprendizaje recomendada

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la actividad que se describe a continuación:

Investigar cómo representa el conocimiento de 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.
- Resalte y comprenda bien el tema, Conocimiento organizacional
- Desarrolle la actividad recomendada.



Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 14

Unidad 7. La representación del conocimiento

7.2. Mapa del conocimiento

En el marco de la gestión del conocimiento que existen actualmente hay 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 y Dressler (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, 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, cómo contribuyen al logro de las metas organizacionales (Dalkir, 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, 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, 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 el 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 necesario (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. Asimismo, 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 identificado. Lo anterior, teniendo en cuenta que, como lo define Von Krogh et al., (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 y Prusak (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. Asimismo, 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 et al. (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 y 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 y Dressler (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 (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 7 con base en Eppler y Burkhard (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 7

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			

Nota. Santos, A, 2020.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Es momento de aplicar su conocimiento a través de las actividades que se han planteado a continuación:

1. 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.
- Resalte y comprenda bien el tema.
- Desarrolle la actividad recomendada.

Nota. Por favor complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

2. Estimado estudiante, para evaluar los aprendizajes adquiridos sobre esta temática, le invito a desarrollar la autoevaluación que a continuación se presenta.



Autoevaluación 7

Seleccione la respuesta correcta a estas interrogantes:

1. Según Caraballo et al. (2009), ¿cuáles son los tres macro procesos destacados en el sistema de gestión del conocimiento propuesto por Piloto (2007)?
 - a. La Producción, la Validación y la Distribución del conocimiento.
 - b. La Producción, la Validación y la Integración del conocimiento.
 - c. La Identificación, la Clasificación y la Integración del conocimiento.
 - d. La Adquisición, la Validación y la Aplicación del conocimiento.

2. En el enfoque del aprendizaje organizacional, ¿qué perspectiva se enfoca en cómo las personas atribuyen significado a sus experiencias de trabajo mediante interacciones sociales?



- a. La perspectiva técnica.
- b. La perspectiva social.
- c. La perspectiva de aprendizaje individual.
- d. La perspectiva de medición de resultados.

3. Según Peter Senge, ¿qué tipo de modelo es considerado adecuado para organizar el trabajo de manera eficaz en las organizaciones que aprenden?



- a. El modelo jerárquico.
- b. El modelo en red.
- c. El modelo centralizado.
- d. El modelo competitivo.



4. ¿Cuáles son dos características esenciales comunes a todas las organizaciones que aprenden, según Arbúes (1997)?



- a. La centralización y la falta de innovación.
- b. La capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios y la diferenciación en su estilo de ser y hacer.
- c. La rigidez organizacional y la falta de autonomía.
- d. La concentración en un solo ámbito y la resistencia al cambio.



5. ¿Cuál de los siguientes roles describe a una representación del conocimiento como un sustituto utilizado para razonar sobre el mundo en lugar de actuar en él?

- a. Es una teoría completa del razonamiento.
- b. Es un medio para la computación eficiente.
- c. Es un sustituto o reemplazo de la cosa misma, para permitir razonar sobre el mundo.
- d. Es un conjunto de compromisos epistemológicos.

6. Según Santos (1998), ¿qué es el proceso de conversión de los conocimientos en un formato específico que se utiliza en un sistema inteligente?



- a. Gestión de conocimientos.
- b. Representación de conocimientos.
- c. Adquisición de conocimientos.
- d. Manipulación de conocimientos.

7. ¿Cuál es el proceso principal en la Ingeniería del Conocimiento que permite estructurar el conocimiento explícito y tácito para que sea comprensible por el sistema?



- a. Adquisición del conocimiento.
- b. Manipulación del conocimiento.
- c. Representación del conocimiento.
- d. Validación del conocimiento.

8. Segundo Pérez y Dressler (2007), ¿qué función principal desempeñan los mapas de conocimiento en una organización?



- a. Facilitan la toma de decisiones empresariales.
- b. Facilitan la localización del conocimiento mediante guías de personas o documentos.
- c. Optimizar el flujo de información entre departamentos.
- d. Representan la visión de conocimiento de la organización.

9. ¿Cuál es una de las utilidades principales de los mapas de conocimiento, según Galvis (2009)?



- a. Permiten la creación de nuevos conocimientos a partir de la información externa.
- b. Ayudan a identificar el conocimiento que la organización posee, el que le falta y el que debe buscar.
- c. Incrementan la productividad de los empleados mediante algoritmos de inteligencia artificial.

- d. Ofrecen una plataforma para la capacitación continua del personal.
10. ¿Qué modelo de mapa de conocimiento se describe como el más complejo, que no solo muestra la fuente de conocimiento y las relaciones, sino que también se centra en soluciones a problemas?
- a. Modelo de puntos.
 - b. Modelo de links.
 - c. Modelo de soluciones.
 - d. Modelo de recursos y activos de conocimiento.

[Ir al solucionario](#)



Si ha registrado errores en las respuestas dadas, le sugiero que 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 EVA o en los horarios establecidos de tutoría. ¡Éxitos!

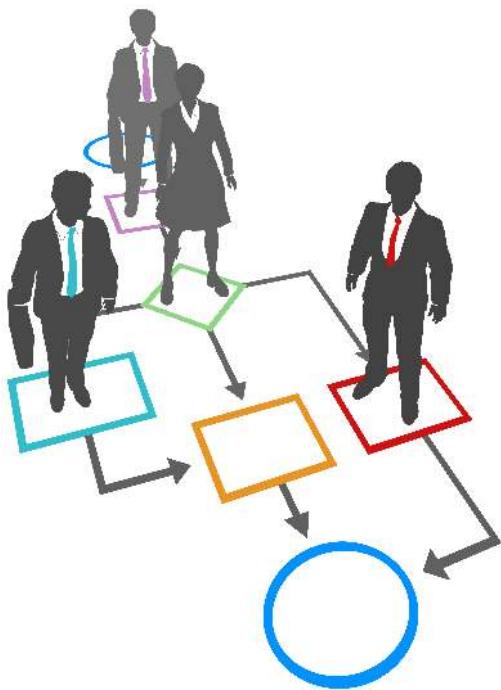
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



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



Nota: Tomado de "Imagen de representación visual" [Fotografía], por Fuente desconocida, s.f., Google Images. Recuperado de [Google Images](#)

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”.

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 constituyen 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 et al., 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 (1998) y Blanco Dopico et al. (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 este, 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 et al., 2003).

Así, se debe tener en cuenta la estrategia de la organización por cuanto la información que dicho sistema suministre a sus usuarios deben 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 et al., 2003).

Por su parte, el aprendizaje organizativo, relacionado con la cultura, ya que esta influye en la predisposición de los individuos por adaptarse a los cambios, se debe tener en cuenta al diseñar el sistema para que este 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 sí 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 et al., 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 et al., 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 críticos, tales como:

- Mejor interpretación del medioambiente 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).



Actividad de aprendizaje recomendada

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la actividad que se describe a continuación:

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, elaborando una infografía que describa la empresa y su visión estratégica.

Para realizar esta actividad se sugiere.

- Realizar una lectura exhaustiva del tema, investigando en varias fuentes, considere la guía didáctica.
- Resalte y comprenda bien el tema, Visión estratégica de la empresa.
- Desarrolle la actividad recomendada.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 16

Unidad 8. La gestión estratégica del conocimiento

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 microempresarial, 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 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 gestión empresarial, que facilita a las empresas conectar los objetivos a corto y largo plazo (Carrasco, 2010).



Actividades de aprendizaje recomendadas

Es hora de reforzar los conocimientos adquiridos resolviendo las siguientes actividades:

1. 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.
- Resalte y comprenda bien el tema, Gestión de la innovación.
- Desarrolle la actividad recomendada.

Nota. Por favor complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

2. Estimado estudiante, para evaluar los aprendizajes adquiridos sobre esta temática, le invito a desarrollar la autoevaluación que a continuación se presenta.



Autoevaluación 8



Seleccione la respuesta correcta a estas afirmaciones:

1. ¿Cuál es una de las principales características de la realidad económica-social actual?
 - a. La estabilidad en los mercados globales.
 - b. El cambio rápido y continuo en diversos ámbitos.
 - c. La disminución de la competencia global.
 - d. La desconexión de las organizaciones con los clientes.

2. ¿Qué objetivo estratégico persiguen las organizaciones al gestionar el conocimiento organizativo?
 - a. Incrementar únicamente la rentabilidad.
 - b. Reducir el uso de tecnología en la organización.
 - c. Crear y potenciar el conocimiento organizativo.
 - d. Evitar la toma de decisiones basadas en información.

3. ¿Cuáles son los tres factores clave para el éxito de una organización en el contexto actual?
 - a. Los clientes, los proveedores y los accionistas.
 - b. Las personas, la tecnología y la información.
 - c. Los productos, los procesos y los servicios.
 - d. La innovación, la globalización y el marketing.

4. ¿Qué implica la gestión del conocimiento?
 - a. La improvisación constante en la toma de decisiones.

- b. La aplicación de tecnología sin un cambio cultural.
- c. Un proceso estratégico para crear valor mediante información y conocimiento.
- d. Sustituir los activos intangibles por activos tangibles.
5. ¿Según Chiavenato (2001), ¿qué caracteriza a la visión estratégica?
- a. La planificación basada exclusivamente en el presente.
- b. La capacidad de pensar y razonar sobre el futuro.
- c. La dependencia de la improvisación organizacional.
- d. La concentración únicamente en metas a corto plazo.
6. ¿Qué rol desempeña la cultura organizativa en la gestión estratégica del conocimiento?
- a. No tiene un impacto significativo en los procesos de decisión.
- b. Es irrelevante para el diseño de sistemas de información.
- c. Influye en los patrones de acción y decisión de los miembros.
- d. Se limita a fomentar relaciones externas con proveedores.
7. ¿Qué representa el capital intelectual en los mercados financieros?
- a. Un valor igual al de los activos reales.
- b. Una fuente de sobrevaloración de las empresas.
- c. Un indicador obsoleto en la actualidad.
- d. Un activo tangible que aumenta el valor contable.
8. ¿Qué tipo de conocimiento incluye el organizativo, según Lee (1996)?
- a. Conocimiento técnico exclusivamente.
- b. Hechos, procedimientos y axiomas.
- c. Únicamente conocimientos adquiridos fuera de la empresa.
- d. Innovaciones relacionadas con los clientes.
9. ¿Qué modelo de gestión estratégica es mencionado como valioso en el texto?



- a. Modelo de producción ajustada.
 - b. Cadena de valor de Porter.
 - c. Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard).
 - d. Análisis PESTEL.
10. ¿Cuál es una de las ventajas clave de un proceso de aprendizaje continuo en las organizaciones?
- a. Eliminar la necesidad de recolectar información relevante.
 - b. Respuestas más precisas a los desafíos del entorno.
 - c. Reducir la inversión en innovación tecnológica.
 - d. Sustituir los objetivos a largo plazo por inmediatos.

[Ir al 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 EVA o en los horarios establecidos de tutoría. ¡Éxitos!



4. Autoevaluaciones

Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	d	<p>La sociedad del conocimiento se basa en la transformación de la información en conocimiento útil para la economía y la sociedad. Esto es posible gracias a las innovaciones tecnológicas, que permiten el acceso, procesamiento y aplicación de información para mejorar la productividad y la competitividad.</p>
2	c	<p>La brecha digital se refiere a la desigualdad en el acceso y uso de las TIC. Esto puede generar diferencias significativas en oportunidades educativas, laborales y económicas, afectando el desarrollo de individuos y sociedades.</p>
3	b	<p>La sociedad de la información se caracteriza por el uso masivo de las TIC en diferentes ámbitos. Su análisis abarca dimensiones como la tecnología, la economía, el empleo, la distribución del conocimiento y los cambios culturales generados por la digitalización.</p>
4	c	<p>La sociedad de la ciencia resalta la interacción entre el desarrollo científico, la tecnología y la industria como los principales impulsores del progreso social y económico. En este modelo, la innovación y el conocimiento científico juegan un papel central en la transformación de la sociedad.</p>
5	a	<p>En la sociedad del conocimiento, el capital intelectual es el activo más valioso, superando varias veces a los activos físicos. Esto se debe a que el conocimiento y la innovación impulsan la competitividad y el desarrollo organizacional.</p>
6	b	<p>Según Bell, una de las principales características de la sociedad post-industrial es la importancia del conocimiento teórico como base para la innovación. Además, se destaca la relevancia del sector terciario y el papel de las clases profesionales y técnicas en la economía.</p>
7	c	<p>Antes de resolver un problema, es fundamental identificarlo correctamente. Esto implica reconocer una necesidad dentro de un contexto local y proyectarla a una visión global, lo que permite encontrar soluciones más efectivas y adaptadas a diferentes entornos.</p>

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
8	d	Una vez identificado el problema, es necesario organizar, seleccionar y adaptar la información relevante. Este proceso permite transformar los datos en conocimiento útil, empleando estrategias tecnológicas para comprender mejor la situación y generar soluciones bien fundamentadas.
9	a	No basta con identificar y analizar un problema, también es clave interpretarlo y resolverlo considerando un contexto global.
10	b	La resolución de problemas es más efectiva cuando se trabaja en equipo. La colaboración permite aprovechar diferentes conocimientos y experiencias, facilitando el uso de medios tecnológicos y TIC para mejorar la comunicación y optimizar el proceso de solución.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	La gestión del conocimiento surge como respuesta a diversas tendencias sociales y económicas, específicamente la globalización, la integración de la informática en la vida cotidiana y la visión de la organización centrada en el conocimiento.
2	b	El conocimiento es considerado como información que tiene un valor agregado, ya que ha sido procesada, validada y organizada de una forma que la hace útil y significativa para la toma de decisiones.
A	Gestión del conocimiento	La gestión del conocimiento implica todas las actividades que buscan asegurar que el conocimiento se gestione de manera adecuada dentro de una organización para mejorar su eficiencia y efectividad.
B	Conocimiento explícito	El conocimiento explícito es aquel que se puede documentar, organizar y compartir formalmente en una organización, como manuales, bases de datos o informes.
C	Conocimiento tácito	El conocimiento tácito es personal, basado en la experiencia y difícil de expresar o compartir de manera formal. Es el tipo de conocimiento que poseemos internamente, y a menudo se transmite de manera no verbal a través de la observación o la práctica.
D	El ciclo de la gestión del conocimiento	El ciclo de la gestión del conocimiento describe cómo la información es transformada en conocimiento valioso a través de varios procesos, como la creación, el intercambio y la aplicación dentro de la organización.
3	F	En el modelo del iceberg que representa el conocimiento tácito y explícito, la parte visible corresponde al conocimiento explícito, no al tácito. El conocimiento explícito es el que se puede codificar y compartir fácilmente (como manuales o documentos), mientras que el conocimiento tácito es más personal, subjetivo y más difícil de compartir, representando la parte sumergida del iceberg.
4	V	Las siglas SECI efectivamente corresponden a Socialización, Externalización, Combinación e Internalización. Este modelo fue propuesto por Nonaka y Takeuchi para describir cómo el conocimiento se convierte, se comparte y se utiliza en las organizaciones, mediante estos cuatro procesos.

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
5	V	La gestión del conocimiento tiene un impacto directo en la eficiencia y efectividad de las operaciones dentro de las organizaciones.
6	-	

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	Según Bollinger y Smith (2001), el conocimiento organizativo se define precisamente como lo que las personas saben acerca de diversos aspectos dentro de la organización, como los clientes, los productos y los procesos.
2	F	Según Choo (2003), la organización del conocimiento es capaz de adaptarse a las mudanzas del ambiente de manera eficaz y oportuna. De hecho, una de sus principales características es precisamente la capacidad de aprender y adaptarse a cambios en el entorno.
3	V	La dimensión ontológica se refiere al "ser" o al sujeto del conocimiento, es decir, a cómo se entiende y se residen los conocimientos, ya sea a nivel individual o colectivo.
4	F	Los datos e información sin contexto o conexión no tienen sentido. La información solo cobra relevancia y utilidad cuando se contextualiza y se interpreta adecuadamente.
5	V	Los datos proporcionan una visión limitada o reducida de la realidad, mientras que las competencias, al integrar el conocimiento y la experiencia, nos ofrecen una comprensión más amplia y sistémica. Las competencias permiten transformar el conocimiento en acción, llevando a una comprensión más holística y eficaz.
6	V	Según Davenport y Prusak (1998), el conocimiento organizativo es una combinación fluida de experiencia, valores, información contextual y perspectivas de experto. Este conocimiento no solo se plasma en documentos o depósitos, sino que también se encuentra en las rutinas, procesos, prácticas y normas organizativas.
7	c	Los datos son solo hechos aislados que no tienen valor por sí mismos, carecen de contexto y no proporcionan una comprensión profunda.
8	d	La información es el resultado de los datos contextualizados y organizados, lo que le da sentido y relevancia para la toma de decisiones.
9	b	El conocimiento se forma cuando la información se interpreta y se aplica en un contexto personal y organizativo, integrando experiencias y reflexiones.

Pregunta Respuesta Retroalimentación

10

a

La competencia implica la capacidad de aplicar el conocimiento de manera eficaz y eficiente en un contexto para alcanzar metas y objetivos específicos.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	Para que el trabajo se convierta en un espacio de desarrollo personal, es necesario agudizar el ingenio, actuar con habilidad y cooperar.
2	c	En el segundo estadio económico, la ventaja competitiva se logra a través de la productividad o eficiencia en la producción de bienes y servicios estandarizados.
3	b	En el tercer estadio económico, la principal fuente de ventaja competitiva es la capacidad de innovar, lo que implica crear y aplicar conocimientos para mejorar productos, servicios y procesos.
4	b	Según Drucker, el trabajador del conocimiento no se define por su coste ni por su productividad, sino por su capacidad para generar ideas y conocimiento aplicable que sea útil para la sociedad y las organizaciones.
5	b	El trabajo cerebral, basado en la creatividad y el conocimiento, tiene una mayor relevancia en las economías avanzadas, ya que el trabajo manual ya no es suficiente para generar riqueza de manera eficiente.
6	b	Según el estudio de Kelley citado en el texto, en 1997, solo entre el 15% y el 20% del conocimiento necesario para realizar un trabajo estaba contenido en la mente de las personas, lo que muestra la creciente importancia de compartir y colaborar el conocimiento.
7	c	Goleman afirma que los trabajadores del conocimiento dependen cada vez más de redes y del trabajo en equipo, ya que la creación y aplicación del conocimiento requiere colaboración.
8	c	Las personas no solo esperan una remuneración adecuada, sino también ser reconocidas y tener la oportunidad de aportar.
9	b	El trabajador del conocimiento se define por su capacidad de elaborar conocimiento y aplicarlo, lo que lo diferencia de otros tipos de trabajo que se enfocan en la productividad manual o la eficiencia en la producción.
10	c	El trabajo en redes y en equipo es crucial para el trabajador del conocimiento, ya que depende de la colaboración y la transmisión de conocimientos para convertirlos en un factor productivo eficaz.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 5

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	Esta definición es clave para comprender cómo el conocimiento se difunde en las organizaciones y permite a los individuos colaborar y mejorar colectivamente.
2	V	El intercambio de conocimiento entre individuos permite que las ideas se fusionen y generen nuevas perspectivas, lo cual es fundamental para la mejora continua y la innovación dentro de una organización.
3	F	Las comunidades de práctica se centran en compartir experiencias y aprender de la práctica diaria, en lugar de realizar investigaciones científicas formales.
4	V	La comunicación informal, como las conversaciones espontáneas entre colegas, fomenta la confianza y la colaboración, lo que es esencial para el intercambio efectivo de conocimiento en una organización.
5	V	El animador desempeña un papel clave en guiar las discusiones, mantener el enfoque en los temas importantes y fortalecer las relaciones dentro de la comunidad.
6	F	El compartir conocimiento no es un comportamiento espontáneo y libre, sino que requiere intervenciones gerenciales para motivar y facilitar el proceso entre los empleados.
7	V	Los motivadores intrínsecos, como el compromiso afectivo, favorecen el intercambio social de manera sostenida en el tiempo, mientras que los motivadores extrínsecos son incentivos más temporales.
8	b, d, f	Los factores individuales son esenciales porque son los que determinan la disposición de las personas a compartir conocimiento. La confianza, la personalidad y el compromiso son elementos clave. Una persona con un nivel alto de confianza y compromiso es más propensa a compartir su conocimiento, y su personalidad influye en la forma en que se comunica y colabora con los demás.
9	a, e	Un sistema de recompensas adecuado motiva a los empleados a compartir, mientras que un buen clima organizacional crea un entorno donde las personas se sienten cómodas y respaldadas para intercambiar información. El clima y las recompensas son cruciales para alentar la participación activa.



10

c

Las tecnologías de la información y los sistemas de gestión del conocimiento son herramientas cruciales para facilitar el intercambio de conocimiento en una organización. Las TICs permiten almacenar, acceder y distribuir información de manera eficiente. Los sistemas bien diseñados apoyan la colaboración y la innovación, eliminando barreras tecnológicas y mejorando la accesibilidad del conocimiento.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 6

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	Piloto (2007) destaca estos tres macroprocesos clave para un sistema de gestión del conocimiento efectivo, donde cada uno tiene un papel específico en cómo se maneja y comparte el conocimiento en la organización.
2	d	Aunque la propuesta de Piloto cubre procesos amplios, Caraballo et al. (2009) señalan que estos macroprocesos son demasiado generales y no logran profundizar en los detalles específicos que serían necesarios para su implementación eficaz en las organizaciones.
3	a	Rodríguez y León (2006) destacan que la cultura organizacional juega un papel crucial en la gestión del conocimiento, ya que influye en cómo se gestionan los flujos de conocimiento dentro de la organización.
4	c	En la perspectiva técnica, el aprendizaje organizacional se centra en analizar datos e información, buscando optimizar los procesos y lograr resultados cuantificables, como la mejora de costos.
5	b	Desde la perspectiva social, el aprendizaje se basa en cómo las personas interpretan y construyen sentido de sus experiencias dentro de la organización, lo cual es fundamental para la creación de conocimiento colectivo.
6	c	Volvo Car Corporation es un ejemplo de cómo el aprendizaje social se pone en práctica mediante equipos colaborativos que comparten soluciones y recompensas, fomentando el aprendizaje mutuo.
7	b	Las organizaciones que aprenden necesitan tener la capacidad de adaptarse a los cambios rápidamente, lo que implica una autonomía suficiente para tomar decisiones y la flexibilidad para ajustarse a nuevas realidades.
8	c	Para ser una organización que aprende, es esencial que exista cooperación fluida entre departamentos, lo que facilita el intercambio de conocimiento y mejora la capacidad de innovación.
9	b	Las organizaciones inteligentes no solo se enfocan en su misión, sino que logran cumplirla con éxito mediante el aprendizaje constante y la mejora continua.
10	b	La flexibilidad organizacional requiere una mentalidad abierta ante situaciones inciertas, lo cual permite a las organizaciones adaptarse y evolucionar en un entorno cambiante.

Ir a la autoevaluación



Autoevaluación 7

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	Este enfoque se refiere a un sistema de gestión del conocimiento que abarca desde la producción hasta la integración del conocimiento dentro de la organización, lo cual facilita una mejor toma de decisiones y adaptabilidad.
2	b	Esta perspectiva resalta la importancia de las interacciones sociales en el aprendizaje organizacional, donde las personas comparten sus experiencias y atribuyen significado colectivo a ellas.
3	b	El modelo en red es clave en las organizaciones que aprenden porque promueve la colaboración y la comunicación fluida entre los diferentes miembros de la organización, lo cual facilita el aprendizaje y la innovación.
4	b	Las organizaciones que aprenden se caracterizan por su capacidad para adaptarse al entorno y por un enfoque distintivo en sus procesos y prácticas, lo que las hace únicas y competitivas.
5	c	Una representación del conocimiento actúa como un modelo que reemplaza la realidad para facilitar el razonamiento, permitiendo tomar decisiones sin necesidad de actuar físicamente en el entorno.
6	b	La representación de conocimientos es el proceso mediante el cual los conocimientos se convierten en un formato específico que puede ser procesado por sistemas inteligentes, facilitando el análisis y la toma de decisiones automáticas.
7	c	Este proceso convierte tanto el conocimiento explícito como el tácito en una forma que es comprensible para los sistemas, permitiendo su uso en la toma de decisiones y el razonamiento dentro del sistema.
8	b	Los mapas de conocimiento son herramientas cruciales en la gestión del conocimiento, ya que permiten encontrar fácilmente el conocimiento necesario dentro de la organización, ya sea en personas o en documentos.
9	b	Una de las principales utilidades de los mapas de conocimiento es identificar las brechas de conocimiento dentro de la organización, lo que permite generar estrategias para cerrar estas brechas y mejorar la competitividad.

Pregunta Respuesta Retroalimentación

10

c

El modelo de soluciones es el más avanzado, ya que no solo mapea las fuentes de conocimiento, sino que también está diseñado para vincular el conocimiento con soluciones prácticas a problemas específicos de la organización.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 8

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	La realidad actual está marcada por un entorno de cambio constante, impulsado por la globalización y la competencia, lo que requiere adaptarse rápidamente a las transformaciones.
2	c	La gestión del conocimiento busca fortalecer el conocimiento interno de la organización para mantener una ventaja competitiva sostenible.
3	b	Los tres factores son esenciales y deben ser gestionados eficazmente para el éxito de la organización en la era de la información y el conocimiento.
4	c	La gestión del conocimiento es vista como un proceso clave para la creación de valor, apoyado en la correcta gestión de la información y el conocimiento dentro de la organización.
5	b	Chiavenato describe la visión estratégica como una habilidad para proyectarse hacia el futuro y coordinar acciones a largo plazo para resolver problemas de la empresa.
6	c	La cultura organizativa es clave, ya que modela la forma en que los miembros de la organización toman decisiones y actúan en función de la estrategia de conocimiento.
7	b	El capital intelectual, representado por los activos intangibles, es lo que realmente incrementa el valor de una empresa en los mercados, superando muchas veces el valor contable de los activos tangibles.
8	b	El conocimiento organizativo abarca no solo los hechos (qué), sino también los procedimientos (cómo) y los axiomas (por qué), lo cual es crucial para una gestión eficaz.
9	c	El Cuadro de Mando Integral es mencionado como un modelo eficaz para integrar los objetivos a corto y largo plazo en la estrategia organizacional.
10	b	El aprendizaje continuo permite a las organizaciones anticipar y responder de manera más precisa a los cambios del entorno, lo que es fundamental para mantener la competitividad.

[Ir a la autoevaluación](#)



5. Referencias bibliográficas

Abreu-Hernández, L. F. y 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*, XXXVII(147), 162-182.

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

Arbúes, M. T. (1997). El perfil de las organizaciones que aprenden. *Alta Dirección*, 31(191), 39-46.

Bhatt, G. D. (2002). Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 31-39.

Blanco Dopico, M^a. 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, M^a. 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*, XXVIII(98)

Blanco Dopico, M^a. I., Barros Fornos, F., Cantorna Agra, 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., Kostopoulos, K., Soderquist, K. E. y Prastacos, (2007), Knowledge Effectiveness, Social Context and Innovation, *Journal of Knowledge Management*, 11(5), 31-44.



Bricall, J. M. (marzo 2000). Informe Universidad 2000, [Conferencia]. Conferencias de Rectores de universidades españolas (CRUE), Barcelona, España.



Bollinger, A. S. y Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1) 8-18.



Bozu, Z., y Imbernon Muñoz, F. (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). <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.



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

Bueno, E. (2005). Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento (Knowledge Management). En *Gestión del Conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones*. Ediciones la Coria.

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

Camelo Ordaz, C., García Cruz, J. y Souza Ginel, E. (2010). Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, (42)113-150.

Pastor Carrasco, C. A. (2010). Gestión estratégica del conocimiento para las empresas peruanas. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 17(34), 199-208. <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/4734/3805>

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

Smith-Cayama, H., Lovera, M. I., Marín González, F. y Mujica, M. (2008). Bases epistemológicas del conocimiento organizativo: reflexiones para un nuevo paradigma. *Multiciencias*, 8, 125-129.

Cegarra, J. y Martínez, A. (2017). *Gestión del conocimiento: una ventaja competitiva*. Alfaomega.

Chiavenato, I. y Gomes de Matos, F. (2001). *Visão e ação estratégica*. Prentice Hall.

Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. Senac.

Choo, C. W. (1999). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. Oxford University Press.

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. y 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),381-400.



Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Elsevier Inc.



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



Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge. How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.



Davis, R., Shrobe, H. y Szolovits, P. (1993). What is knowledge representation?. *AI magazine*, 1(14),17-33.

De Freitas, V. y 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*. Universidad Metropolitana.

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 antonomía individuo/sociedad en Durkheim. En *Revista Argentina de Sociología*, 2, 95-117.

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

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

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

Drucker, P. (1994). The Age of Social Transformation. *The Atlantic Monthly*, 273(11). <https://www.redalyc.org/pdf/285/28521141003.pdf>

Easterby-Smith, M. y Araujo, L. (2001). Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. En Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: Desenvolvimento na teoria e na prática (15-38). Editorial Atlas.

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

Enríquez Martínez, A. (enero-abril 2007). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6(1), 155-162.

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

Eppler, M. y Burkhard, R. (2007). Visual representations in knowledge management: framework and cases. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 112-122. DOI:10.1108/13673270710762756

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

Galvis Pérez, J. A., 2009. Mapas de conocimiento como una herramienta de apoyo para la gestión del conocimiento. <https://n9.cl/rjan>

García Sánchez, M. R. y Godínez Alarcón, G. (2015). Sociedad del conocimiento frente a la desigualdad social. [Congreso]. 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*. Universidad Tecnológica De Pereira.

Grant, R. M. (2004). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(34), 114-135.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la información*. Oxford University Press.

Hernández, J. S. (2013). *Formación de docentes para el Siglo XXI. Guía para el desarrollo de competencias docentes*. Santillana.

Hernández, J. S., Tobón, S. y Vázquez, J. M. (2014). Estudio conceptual de la docencia socioformativa. *Ra Ximhai*, 10(5), 89- 101.

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*, 16(3), 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*, 25(3), 451-471.

Johnson, S. (2001). *Emergence. The Connected Lives of Ants, Brains, Cities and Software*. Scribner



North, K., Lobato, H., Brandner, A. y Steininger, T. (2017). *Gestión del conocimiento para gerentes de calidad. El cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015*. Independently Published



Krogh, G y Venzin, M. (1995). Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. *Die Unternehmung*, 49(6) 417-436.



Krüger, K. (25 de octubre de 2006). El concepto de sociedad del conocimiento. *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, XI(683). DOI: [10.5281/zenodo.7093827](https://doi.org/10.5281/zenodo.7093827).



Larrea, M. (2012). Gestión del conocimiento y la institución universitaria, una visión aupoiética. *ARJÉ: Revista de Postgrado*, 6(10), 41-67.



Lave, J. y Wenger, E. (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.

Lee, C. y Yang, J. (2000). Knowledge Value Chain. *Journal of Management Development*, 19(9), 783-793.

Leithwood, K., Jantzi, D. y Steinbach, R. (1995). An Organizational Learning Perspective on School Responses to Central Policy Initiatives. *School Organization*, 15(3), 229-252.

León Santos, M., Ponjuán Dante, G. y Torres Ponjuán, D. (2009). Panorámica sobre la medición del conocimiento organizacional. *ACIMED*, 19(6).

Lin, H. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332. DOI: [10.1108/01437720710755272](https://doi.org/10.1108/01437720710755272).

Lin, H., Lee, H. y Wang, D. (2009). Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy AHP approach. *Journal of Information Science*, 35(1), 25-44.

Lee, H. y Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance; an integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.

Lin, H. y Lee, G. G. (2006). Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. *Management Decisions*, 44(1), 74-88.

Lueg, C. (2003). Knowledge sharing in online communities and its relevance to knowledge management in the e-business era. *Int. J. Electronic Business*, 1(2), 140-151.

Luna González, M. E. (2015). Organización del conocimiento en la red digital. *Investigación bibliotecológica*. 29(67), 77 - 89.

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*, 18(51), 63-72.

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?* FLACSO.

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

Marcelo, C. (2001). Aprender a enseñar para la Sociedad del Conocimiento. *Revista Complutense de Educación*, 12(2), 531-593.

Marshall, A. (1920). *Principles of Economics (8 ed)*. Mac Millan and Co, Limited.

Gutiérrez Martín, A. (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, F., Peñalver Martínez, A. y Salamanca García, J. Gestión estratégica del conocimiento



Matías-Reche, F (2000): Condiciones económico-laborales de los trabajadores de empresas de trabajo temporal. *Capital Humano*, 13(131) 58-62.



Marulanda Echeverry, C. E. (2015). *Desarrollo de un modelo de evaluación de gestión del conocimiento para las PYMES del sector TI del eje cafetero*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio institucional. <https://acortar.link/KI5BOX>



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.



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

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

Morin, E. (2006). Restricted complexity, general complexity. Coloquio Intelligence de la Complexité: Épistémologieet Pragmatique, Cerisy-La-Salle

Morin, E. y Kern, A. B. (1993). *Tierra-patria*. Editorial Kairós.

NHS, National Library for Health. (2005). ABC of knowledge management. <https://n9.cl/0yjkl>

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1),14-37.

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



North, K. y Gueldenberg, S. (2011). *Effective Knowledge Work*. Emerald Publishing.



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



Pedler, M. (1991). *Action Learning in Practice*. Gower.



Penrose, E. (1959). *The Theory of growth of the firm*. John Wiley.



Pérez, D. y Dressler M. (2007). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento. *Intangible capital*, 3(15), 31-59.

Perez-Montoro, M. (2016). Gestión del conocimiento: orígenes y evolución. *El profesional de la información*, 25(4), 526 - 534.

Pinto, M. y Gálvez, C. (1996). *Análisis documental de contenido*. Síntesis.

Rábade Romeo, S. (1998). *Hume y el fenomenismo moderno*. Cincel.

Reaich, B. H., Gemino, A. y Sauer, C. (2012). Knowledge management and project based knowledge in it projects: a model and preliminary empirical results. *International Journal of Project Management*, 30(6), 663-674.

Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española*.

Reyes, C. (2005). Análisis de la relación entre la ingeniería del conocimiento y la gestión del conocimiento en base al modelo de Nonaka y Takeuchi. *Intangible Capital*, 9(1), 1-15.

Revans, R. (1980). *Action Learning: New Techniques for Management*. 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. Díaz de Santos.



Rodríguez-Bárcenas, G., López-Huertas, M. J. (2013). Saaty's analytic hierarchies method for knowledge organization in decision-making. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 64(7), 54-67.



Romero González, 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.

Senge, P. M. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. 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 CaldasBogotá, 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 theindustrial 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). *Curriculum 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.

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&tlang=es.



Toledo, E. (11, 12, 13 de marzo de 2009). Antecedentes y perspectivas de la gestión del conocimiento en archivos. *New perspectives for the organisation and dissemination of knowledge* [Congreso]. IX CONGRESO ISKO-ESPAÑA. Valencia, España.



Towards Knowledge Societies. An Interview with Abdul Waheed Khan, World of Science Vol. 1, No. 4 July-September 2003, UNESCO's Natural Sciences Sector. <https://es.scribd.com/document/266218053/Towards-Knowledge-Societies-UNESCO>.



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.

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 <https://cintel.co/wp-content/uploads/2013/05/16.GESTION-DE-CONOCIMIENTO.pdf>, el 22 de mayo de 2008.

Vásquez Bronfman, S. Comunidades de práctica. *Educar*, 47(1), 51-68, <https://www.raco.cat/index.php/Educar/article/view/244622>.

Villa, A. y Yániz, C. (1999). Aprendizaje organizativo y desarrollo profesional. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 3(1), 1-20.

Von Krogh, G., Ichijo, K.y Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. 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. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

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

IPE, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.

Van Den Hooff, B. y De 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*, 8(6), 117-130.

Macneil, Ch. (2003). Line managers: facilitators of knowledge sharing in teams. *Employee Relations*, 25(3), 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*. Thomson Learning.



Hislop, D. (2003). Linking Human Resource Management and Knowledge Management via Commitment. A Review and Research Agenda. *Employee Relations*, 25(1/2), 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*, 3(2), 1-15.



Husted, K. y Michailova, S. (2002). Knowledge sharing in Russian companies with western participation. *Management International*, 6(2), 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*, 12(4), 429-443.

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

Vithessonthi, C. (2008). Social interaction and knowledge sharing behaviors in multinational corporations. *The Business Review, Cambridge*, 10(2), 324-331.

Hsu, I. (2006). Enhancing employee tendencies to share knowledge- Case studies on nine companies in Taiwan. *International Journal of Information Management*, 26(4), <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.03.001>.

Hsu, I. (2008). Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: a preliminary test. *Expert Systems with Applications*, 35, 1316-1326. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.08.012>.



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*, 26(3), 426-445.



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