

# Estrategias para la Gestión del Conocimiento en Entornos Educativos

## Strategies for Knowledge Management in Educational Environments

Alex Humberto Rolong Molinares.<sup>1</sup>

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Fecha de recepción: 05 de Agosto de 2018.  
Fecha de aceptación: 17 de Septiembre de 2018.

<sup>1</sup>Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Docente – Venezuela.  
E-mail: [alromo404@hotmail.com](mailto:alromo404@hotmail.com)

CITACIÓN: Rolong, A. (2018). Estrategias para la Gestión del Conocimiento en Entornos Educativos. CIE. Vol. 2. (6), 79-90.

### Resumen

El presente artículo tiene como propósito elaborar un conjunto de reflexiones sobre el conocimiento, la gestión del conocimiento, estrategias para la gestión del conocimiento, las competencias necesarias en entornos educativos, en donde el docente se convierte en un facilitador o mediador, entre los educandos y los diferentes procesos interactivos para adquirir el conocimiento; además algunos modelos de gestión del conocimiento que posibilitan la búsqueda de un modelo holístico. Con el objeto de alcanzar ese propósito, el autor realizó una profunda revisión bibliográfica, seleccionando aquellos autores e investigadores que a su juicio han contribuido significativamente al desarrollo de los aspectos antes mencionados y que han permitido obtener resultados relevantes en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

**Palabras Clave:** *estrategia, competencia, conocimiento, modelo, aprendizaje.*

### Abstract

The purpose of this article is to elaborate a set of reflections on knowledge, knowledge management, strategies for knowledge management, the necessary competences in educational environments, where the teacher becomes a facilitator or mediator, among the students and the different interactive processes to acquire knowledge; also some knowledge management models that enable the search for a holistic model. In order to achieve this purpose, the author carried out an in-depth bibliographic review, selecting those authors and researchers who, in his opinion, have contributed significantly to the development of the aforementioned aspects and that have allowed obtaining relevant results in the teaching-learning process.

**Keywords:** *strategy, competition, knowledge, model, learning.*

## Introducción

La Gestión del Conocimiento es un arte disciplinar, que ha venido surgiendo con la aparición de nuevas epistemologías reflejadas en las novedades paradigmáticas en los diferentes sistemas organizacionales, como por ejemplo el económico, sociológico, filosófico y el educativo en los ámbitos nacional e internacional.

En este orden de ideas, el objetivo del presente artículo es mostrar la Gestión del Conocimiento como el arte de hacer Conocimiento, entendido éste como el saber hacer propio de una organización; de tal manera que genere más valor para la organización y por supuesto para la sociedad.

Asimismo, los beneficios que se pueden obtener al desarrollar la Gestión del Conocimiento en el aula de clases, por ejemplo los resultados obtenidos en cuanto a calidad (docentes y estudiantes de calidad), los resultados relevantes al proceso de enseñanza – aprendizaje y que de una u otra forma convergen en la generación de oportunidades efectivas, en la toma de decisiones contextualizadas, en la organización y la planificación (en el caso educativo: estudiantes, contenidos, metodología, evaluación, entre otros).

Por otra parte, la búsqueda permanente de Estrategias de Gestión del Conocimiento implica la capacidad para fusionar dos factores principales: en primer lugar, el factor humano desde la comunicación, motivación, empatía, entre otros, y en segundo lugar el clima de confianza que permita llevar a cabo un proceso de transferencia de conocimiento de manera efectiva y eficaz.

## Bases Teóricas

*La filosofía del conocimiento y las nuevas tendencias epistemológicas en el mundo contemporáneo*

En estos días, la realidad del mundo en sus diferentes estructuras, social, económica, política, religiosa, entre otras, ha desarrollado un alto nivel de complejidad. En los últimos 20 años, la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la ciencia y la cultura), ha transmitido señales de alerta en algunos aspectos relevantes como son:

- . Los países en vía de desarrollo, solo lo logran con una calificada y competente preparación de sus profesionales.
- . La desorientación de la universidad es un fenómeno mundial.
- . Los cambios mundiales tienen un ritmo acelerado.
- . La lógica positivista y el pensamiento único generan pobreza.
- . No podemos seguir parcelando el saber; necesitamos un enfoque transdisciplinario.
- . Es urgente una visión transnacional, transcultural, transpolítica y transreligiosa.
- . Debemos adoptar un paradigma sistémico para entender la complejidad.
- . Es necesario rehacer los planes de estudio.
- . El diálogo como método es imprescindible.

Todos los aspectos mencionados anteriormente, exigen una seria reflexión en

cuanto a: las bases y/o fundamentos de la ciencia, sus marcos conceptuales, teorías, métodos y enfoques.

En este orden de ideas, la invitación a dicha reflexión la hace Kant (1973, p. 121) cuando dice: “el maduro juicio de nuestra época no quiere seguir contentándose con un saber aparente y exige de la razón la más difícil de sus tareas a saber, que de nuevo emprenda su propio conocimiento”, lo cual indica que, el universo académico tiende a calificar, evaluar y/o estimar holísticamente la excelencia de los trabajos científicos, teniendo en cuenta la complejidad que presentan sus métodos de investigación.

Asimismo, las “nuevas epistemologías” vienen encargándose de las novedades paradigmáticas, revolucionarias y generadoras de análisis y pensamientos críticos (algo similar a expresiones como “nuevo paradigma”, “paradigma emergente”, entre otros; ver Padrón 2000). “El pensamiento crítico es ese modo de pensar, sobre cualquier tema, contenido o problema, en el cual el pensante mejora la calidad de su pensamiento al apoderarse de las estructuras inherentes del acto de pensar y someterlas a estándares intelectuales”.

Una persona que alcance esta forma tan profunda de reflexionar sobre cualquier tópico, investigación o metodología, alcanzará con toda seguridad el estándar de ser un pensador crítico, comunicándose de manera abierta y eficaz en cualquier sociedad o entorno.

El éxito de este pensador crítico estará basado en preguntas constantes, pertinentes y oportunas (enmarcadas en un trabajo de

investigación, una actividad determinada, entre otras).

Dentro de estas nuevas epistemologías mencionadas anteriormente encontramos:

*La epistemología subjetivista (racionalismo y empirismo idealista):* Dentro de los enfoques racionalista - idealista y empirista - idealista han surgido algunas nuevas epistemologías, que se han constituido en el desarrollo de ciertos rasgos temático - problemáticos desde los años 90 hasta hoy en día. Dichos rasgos son: el externalismo, entendido como la influencia de los factores socio - contextuales en los procesos científicos, la inclusión del sujeto y de los actores en los procesos de búsqueda y la interacción sujeto - objeto.

*La Epistemología Contextualista:* Es una contraposición importante al internalismo y al innatismo (Popper había dicho: “el 99.9% del conocimiento de un organismo es heredado o innato y sólo una décima parte consiste en modificaciones de dicho conocimiento innato” 1982:74), al mismo tiempo que intenta resolver algunos problemas centrales planteados desde el escepticismo gnoseológico; es decir, lo que para unos puede ser verdadero, para otros puede ser falso.

De manera general, la Epistemología Contextualista sostiene que los procesos científicos varían según el contexto y se esfuerza permanentemente en explicar la ciencia, la tecnología y la investigación en función de los factores contextuales mencionados anteriormente (por ejemplo, los estándares socioculturales locales, las

creencias y las relaciones interpersonales, entre otros.)

*La Epistemología Social:* Aunque su origen se encuentra en los años 70, es a partir de los años 90 cuando llega a convertirse en movimiento sistemático, organizado, especialmente a raíz de la fundación de la revista Social Epistemology.

Por otra parte, la epistemología social desarrolla en una de sus ramas, la tesis socio - historicista de Kuhn (1970), cuyo postulado establece que los procesos científicos son afectados por las relaciones de tipo social, además de los hechos culturales.

En esta etapa de la epistemología social se encuentran como fundadores Steve Fuller (2002) y Alvin Goldman (1999). El primer autor da respuesta a la pregunta ¿cómo debería organizarse la producción de conocimientos?, y describe la epistemología social a través de una visión filosófica empirista, basado en que todo conocimiento es intrínsecamente social. Alvin Goldman, por su parte, se conecta con la intersubjetividad y con el mundo 3 de Popper (1982), ya que retoma la idea de que nadie produce conocimiento por sí solo, y que además no existen los “conocedores solitarios”, también en las entidades del tercer mundo Popperiano: el arte, la religión, la ciencia, entre otros, se revela que el conocimiento es compartido y es de tipo social e interpersonal.

*La Epistemología Testimonial:* Es conocida también como “epistemología del testimonio” y, para algunos autores forma parte de la epistemología social (Fuller

2002). Surge a partir de las fuentes y justificación del conocimiento, además desarrolla la validez del mismo a partir de los procesos de transmisión desde otras personas.

Los orígenes de esta tendencia epistemológica se encuentran en los siglos XVII con John Locke, en el siglo XVIII con David Hume y Thomas Reid. Dentro de los autores fundamentales en esta epistemología se destacan Robert Audi y Anthony Coady (1995).

*La epistemología probabilística o bayesiana:* A pesar que esta epistemología tiene su origen en el siglo XVII con Thomas Bayes, se desarrolló a mediados del siglo XX. En sus inicios la epistemología probabilística se inclinó por la justificación de la inducción, tanto en el sentido de un aparato formal para la lógica inductiva (lo cual había sido una de las máximas aspiraciones del Círculo de Viena, en especial de Rudolph Carnap), como en el sentido de una prueba pragmática de la racionalidad epistémica, ampliando las leyes que justifican la deducción de modo que también justifiquen la inducción. Dentro de sus ponentes más destacados hasta 1990 se encuentran: Popper, Lorenz y Campbell.

*Competencias necesarias para posibilitar escenarios de gestión del conocimiento*

Según Spector y De la Teja (2001, p.1), Competencia hace referencia al estado de encontrarse bien cualificado para desempeñar una actividad, una tarea o una función laboral. Cuando una persona es competente para realizar algo, él o ella han logrado el estado de competencia que puede

ser reconocido y verificado por una comunidad particular de practicantes. Una competencia se refiere, pues, a la forma en que un estado de capacidades puede ser demostrado frente a una comunidad relevante.

El objetivo principal al hablar de desarrollo de competencias consiste en elevar el desempeño de cualquier organización, potenciando las capacidades, habilidades, cualidades, aptitudes que todo ser humano debe poseer para desempeñar labores específicas (dependiendo del área en que se desempeñe).

Hodgkinson y Sparrow (2002, pp. XIV - XV), miran estas capacidades como una forma de competencia estratégica y afirman que: "... la habilidad de las organizaciones (o más precisamente de sus miembros) de adquirir, almacenar, recordar, interpretar y actuar en base a la información es relevante para la supervivencia y el bienestar a largo plazo de la organización".

En este orden de ideas, el ser humano que posea un determinado número de capacidades (nivel individual), estará en la capacidad de asociarlas con otra serie de capacidades (colectivas), a fin de lograr el bienestar organizacional (necesidad de cambio).

Otra competencia de gran importancia en los contextos educativos (en todos los niveles: primaria, secundaria, superior), es la competencia informacional.

Dicha competencia se ha convertido en objeto de estudio de la pedagogía, además por la sociedad del conocimiento y las Tic. La pedagogía informacional consiste en un nuevo enfoque pedagógico cuyo objetivo

principal es el de facilitar el proceso de enseñanza - aprendizaje a partir de una correcta utilización, asimilación y procesamiento de la información. Es decir, se considera el uso de la información en todas sus dimensiones: acceso, análisis, interpretación, evaluación, producción, entre otros.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, y el contexto educativo, es de notar que la información se convierte en el punto de partida y cuya finalidad corresponde al mejoramiento del proceso de enseñanza - aprendizaje.

Un claro ejemplo de la aplicación de este tipo de competencia es el del modelo HEBORI (Habilidades y Estrategias para Buscar, Organizar y Razonar la Información), el cual desarrolla los elementos necesarios para la implementación de la pedagogía informacional en el contexto de la educación secundaria (Benito, 1996).

Según Swanstrom (1999, p. 9), la gestión del conocimiento es entendida como «[...] la influencia intencional de un agente o de un grupo de agentes en un medio organizacional, en el cual el conocimiento es producido, refinado y utilizado por otros agentes». De esta manera, nace la generación de conocimiento, en la interacción del individuo (factor humano) y su relación con la información, lo cual permitirá el fortalecimiento del conocimiento colectivo y viceversa.

Además, la competencia informacional proporciona a la gestión del conocimiento: la identificación de todo aquel

conocimiento de carácter relevante, que va a permitir captar, crear, transmitir, aplicar conocimiento, entre otros y por ende se constituye en una de las competencias básicas para obtener un desempeño con excelencia y eficacia.

En entornos educativos es importante precisar otro tipo de competencias, por ejemplo, las competencias de tipo pedagógico, en donde el docente se convierte en un facilitador o mediador, entre los educandos y los diferentes procesos interactivos para adquirir el conocimiento.

Dentro de estos procesos interactivos vale la pena mencionar aquellos que involucran el entorno social, las relaciones humanas, la comunidad educativa, para promover el aprendizaje y la consecución de objetivos comunes, dando origen a una nueva competencia, la competencia social.

Todas las acciones anteriores involucran también la competencia de liderazgo para tener claros los objetivos, los procesos que se deben llevar a cabo y los elementos involucrados (facilitadores), las condiciones, reglas y normas que se deben tener en cuenta para la toma de decisiones, entre otros.

#### *Hacia la búsqueda de un Modelo Holístico de Gestión del Conocimiento*

El mundo de hoy es, cambiante, multiplicador del conocimiento e integrado por seres humanos complejos. En este orden de ideas, al hablar de gestión del conocimiento se hace necesario trabajar con un modelo integrador, que se identifique con el ser humano en todas sus dimensiones.

Existen diferentes modelos de gestión del conocimiento, y se puede decir que dichos modelos a pesar de ser muy estructurados, presentan alguna debilidad, y en general se puede afirmar que así se analicen todos los modelos de gestión del conocimiento, esta condición singular permanecerá.

En buena hora seguirán apareciendo otras propuestas de modelos de gestión del conocimiento, lo cual se convierte en un aspecto favorable para la ciencia ya que la producción de conocimiento es infinita. Dentro de los Modelos de Gestión del Conocimiento existentes, es importante mencionar:

#### *Modelo de Proceso de Creación del Conocimiento (Nonaka, Takeuchi 1995)*

Este un modelo que se caracteriza principalmente porque la generación del conocimiento gira en torno a contenidos de carácter Epistemológico y Ontológico. El proceso de interacción ocurre entre dos tipos de conocimientos: el tácito y el explícito, los cuales mantienen una naturaleza continua y dinámica.

Nonaka y Takeuchi se centran en el origen del conocimiento y le restan importancia a su pertinencia con el entorno o la contingencia que lo rodea (debilidad).

Por otra parte, el conocimiento fluye de acuerdo con la figura (fuente Nonaka y Takeuchi, 1995) de la siguiente manera: de tácito a tácito mediante la adquisición, de tácito a explícito por conversión, de explícito a explícito por creación y de explícito a tácito por incorporación.

Gráfico 1  
 Proceso de Creación del Conocimiento



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995).

El conocimiento tácito es aquel propio de cada individuo, que lo lleva internalizado y por lo tanto su intangibilidad debe ser tomada en cuenta como un haber de las organizaciones al momento de establecer el capital, en estos casos se trata de un capital intelectual.

### Modelo de Gestión del Conocimiento KPMG Consulting

Este es un modelo de gestión del conocimiento que fue diseñado para dar respuesta a dos interrogantes: en primer lugar ¿Cuáles son los factores que condicionan el aprendizaje?

Para dar respuesta a este interrogante el modelo KPMG propone tener en cuenta: el compromiso firme y consciente de la institución con el aprendizaje generativo, continuo y a todos los niveles, el desarrollo de mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, la creación de equipos multidisciplinares y el desarrollo de la infraestructura.

En segundo lugar, ¿qué resultados produce el aprendizaje? Este modelo afirma que los resultados que produce el aprendizaje son: La posibilidad de evolucionar permanentemente, existe un mejoramiento en la calidad de los

resultados, propicia la conciencia integradora de la institución y además fomenta el desarrollo de las personas que participan en el futuro de la institución.

Este modelo se centra en el conocimiento en sí mismo, sin tener en cuenta su veracidad y origen (debilidad), sino que su validez y vigencia la subordina al entorno en una postura eminentemente pragmática y enmarcada dentro de la organización.

Gráfico 2  
 Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting



Fuente: Tejedor y Aguirre (1998)  
[http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_kpmg.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm).

### Modelo Arthur Andersen (1999)

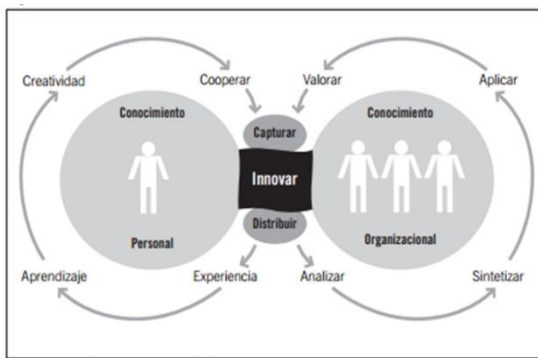
El modelo Andersen enfoca la gestión del conocimiento desde dos perspectivas a saber: La primera es una perspectiva Individual y hace referencia a la responsabilidad que tiene cada individuo de compartir y hacer lo más explícito posible el conocimiento.

La segunda es la perspectiva Organizacional, la cual hace referencia al compromiso de crear infraestructura de soporte, implantar procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

Por otra parte, Andersen reconoce en su modelo la necesidad de acelerar el flujo de la

información, que asume un valor importante desde los individuos hasta la organización y viceversa (como se observa en la figura). El modelo de Andersen presenta la debilidad de subordinar la gestión del conocimiento a la captación de clientes exclusivamente, esto significa que los conocimientos que poseen los individuos que conforman la organización deben ser coherentes con este fin.

*Gráfico 3  
 Modelo de Gestión del Conocimiento Arthur Andersen*



Fuente: Modelo de Gestión del Conocimiento de Arthur Andersen 1999.

### *Estrategias de Gestión del Conocimiento (EGC)*

En lo que se refiere a estrategias de gestión del conocimiento, resulta interesante posibilitar la reflexión en torno a dos interrogantes: en primer lugar, ¿Cómo puede ser definida la gestión del conocimiento de una organización?, y en segundo lugar, ¿cuáles son los factores que inciden en el desarrollo de una estrategia para la gestión del conocimiento en una organización?

Así, es importante tener en cuenta que el Conocimiento, es de manera simple como “el saber hacer propio de una organización”, que es donde realmente reside el valor de la misma, y su gestión como el arte de hacer, que ese saber hacer

propio, genere más valor, tanto para la propia organización, como para la sociedad.

El tema de la gestión del conocimiento se ha tratado por diversas teorías que abarcan desde los estudios de Silberston (1967) con el enfoque económico, Kunh (1970) desde la filosofía y la epistemología, Hayes – Roth (1983) con la informática, Polanyi (1966) que lo trató desde la óptica de la sociología.

Ahora, la investigación logró importantes aportes durante los 90 mediante ciertos textos muy influyentes, entre los cuales es posible resaltar los elaborados por Nonaka y Takeuchi (1995), y Davenport y Prusak (1998). De igual manera, se pueden observar los beneficios que se obtienen al desarrollar la gestión del conocimiento en el aula de clases y palpar los resultados obtenidos en cuanto a la calidad, donde se encuentran en el proceso, profesores y estudiantes de calidad, que obtienen resultados relevantes en el proceso de enseñanza - aprendizaje.

Asimismo, surge la necesidad de fomentar una educación para aprender a aprender, a pensar desde la individualidad, a trabajar por la búsqueda de la verdad, a diseñar actividades que involucren una enseñanza, pero también un aprendizaje a través de diversas estrategias, de tal manera que la gestión de un trabajo en el aula refleje la complejidad de los procesos, y el rol del docente como facilitador, además de convertirse en agente de cambio y oportunidades.

La gestión del conocimiento en el aula de clases debe converger en: la generación de oportunidades de carácter efectivas, la



programación de unidades didácticas coherentes con el entorno, la toma de decisiones contextualizadas, la organización y la planificación (teniendo en cuenta a: los estudiantes, los contenidos, la metodología, la evaluación, el contexto y los recursos).

En este orden de ideas, desarrollar una estrategia para la gestión del conocimiento en una organización implica tener la capacidad para fusionar algunos elementos como son: factor humano (en donde se debe tener en cuenta la motivación, las relaciones, la comunicación, la empatía, entre otros), el diseño de una estructura compatible y amigable con el conocimiento, la clara definición de los objetivos y los medios, la utilización de técnicas y tecnologías adecuadas para facilitar los procesos y, en definitiva, crear el clima de confianza necesario para llevar a cabo un proceso organizacional efectivo.

Por otra parte, se debe establecer inicialmente la diferencia entre el conocimiento tácito y el conocimiento articulable o explícito. Dicha diferenciación fue realizada en primera instancia por el filósofo Michael Polanyi, aunque aplicada a la Gestión Empresarial por Nonaka (1991) quien define el conocimiento articulable como aquel que puede ser fácilmente codificado.

Los principales beneficios de la articulación se encuentran en la generación de herramientas o manuales que facilitan la réplica y distribución de las nuevas rutinas. Ahora el conocimiento tácito, no se puede codificar (se adquiere solamente a través de la práctica) y es más complejo de transferir (Teece et al, 1997) ya que está incluido en

el pensamiento humano, lo que lo hace, a menudo, único y difícil de imitar.

Los procesos claves para gestionar el conocimiento, los cuales son: capturar, transferir y utilizar según De Long (1997), adquirir, colaborar, integrar y experimentar según Leonard (1995), crear, transferir, montar, integrar y explotar según Teece (1998), crear transferir y utilizar según Spender (1996) y, crear y procesar para Ivers (1998), pueden ser resumidos por afinidad de la siguiente manera:

*La Provisión de Conocimiento:* así como es vital manejar el conocimiento interno (generación y creación), es importante gestionar el conocimiento externo (adquisición).

*La Conversión o Codificación:* Esto es hacer al conocimiento existente utilizable. Así, el desafío está en la cuidadosa transformación del conocimiento tácito con sus aspectos críticos en conocimiento explícito y por lo tanto socializable.

*Transferencia de conocimiento:* La efectividad de la transferencia, relacionada con el impacto en el rendimiento, parte de las características de la fuente y la unidad receptora.

*Almacenaje de Conocimiento:* Argote e Ingram (2000), han identificado cinco fuentes de almacenamiento como: el capital intelectual, los roles y estructuras organizacionales, los procedimientos y práctica estándar de operación, la cultura y la estructura física del lugar de trabajo.

*Acceso al Conocimiento:* Aquí la tarea pertinente consiste en encontrar a la persona con el conocimiento específico

para una situación dada y, posteriormente, lograr hacer este conocimiento accesible a otra persona. Para esto existen varias opciones como la creación de redes de expertos, el uso de bases de datos, entre otros.

*Infraestructura del Conocimiento:* Hace referencia a la arquitectura de procesos de conocimiento (adquisición, conversión, aplicación y protección). En efecto, los tres factores claves de infraestructura (Técnica, Estructural y Cultural), permiten la optimización del capital social.

Así, la Infraestructura Estructural se refiere a los mecanismos de confianza y normas de actuación existentes dentro de la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995). La dimensión cultural estará dada por los procesos de socialización de información y conocimiento (Appleyard, 1996; DeLong, 1997). Y el factor tecnológico apunta a los recursos tecnológicos ya conseguidos (Davenport y Klahr, 1998; Leonard, 1995 – 1998).

*Aplicación de Conocimiento:* La orientación a la utilidad práctica del conocimiento sigue una serie de fases previas de almacenamiento, aplicación, contribución y el compartir los mismos, orientados a una mejor práctica.

*Protección del Conocimiento:* Porter - Liebskind (1996) decían que, para generar y preservar la ventaja competitiva, se vuelve fundamental que el conocimiento este bien protegido. Así, varias medidas se pueden tomar para proteger este importante activo como los incentivos para alinearse con la organización, las reglas de conducta para los colaboradores, o inclusive el

cuidadoso diseño de los puestos de trabajo y las tareas asignadas a los mismos.

*Integración de Conocimiento:* Esto depende de tres aspectos claves, la eficiencia, el marco y la flexibilidad de la integración. La eficiencia está determinada por la frecuencia y variabilidad de los procesos a los que se refiere; así, mientras más frecuentemente una compañía renueve sus procesos de conocimiento, la integración será más eficiente. El Marco de Integración se define por la variedad de conocimiento integrado y, por último, cabe anotar que la flexibilidad es proporcional a la habilidad de combinación de recursos basados en conocimiento.

## Conclusiones

La Gestión del Conocimiento es una actividad permanente e indefinida, de la misma manera del quehacer científico. Por lo tanto, cualquier organización debe girar en torno a esta actividad y promover la revisión y actualización permanente de las fuentes del conocimiento.

Ningún modelo es totalmente satisfactorio, cada uno de ellos tiene sus fortalezas bien definidas, pero también presenta algunas debilidades. En este orden de ideas, es atractivo pensar en un Modelo Holístico, el cual reúna en sus cimientos las principales fortalezas de cada uno de los modelos existentes, logre excluir sus debilidades y conforme un modelo de interacción integradora entre el individuo - la organización, el individuo – el entorno y viceversa.

La principal diferencia entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito se encuentra en la capacidad de

transferir los conocimientos a través de espacio y tiempo.

Es importante conjugar estrategias de gestión del conocimiento en contextos dinámicos que permitan adaptarlas a los propósitos, enfoques, realidades y madurez de cualquier organización.

### Referencias Bibliográficas

- Andersen, Arthur (1999). Modelo de Gestión del Conocimiento. Department: building assets in real time and in virtual space.
- Argote, L., Ingram, P. 2000. Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 82, No. 1, May, pp. 150 – 169.
- Benito, F. (1996). Del dominio de la información a la mejora de la inteligencia: diseño, aplicación y evaluación del programa HEBORI. Tesis doctoral. Murcia: Universidad.
- CIRET (1994). Proceedings of world congress of transdisciplinarity: Centre international de recherches et etudes transdisciplinaires (CIRET). Proceedings from 1994 meeting in Lisbon (Portugal).
- CIRET-UNESCO (1997). ¿Qué universidad para el mañana? Hacia una evolución transdisciplinaria de la universidad (declaración y recomendaciones). Congreso internacional sobre transdisciplinaria, Locarno, Suiza, mayo de 1997.
- CIRET-UNESCO (2000) International transdisciplinary conference, Zurich, 27 febrero-1 de marzo, 2000.
- Coady, C. A. 1995. *Testimony: A Philosophical Study*. New York: Oxford University Press.
- Davenport, T. & Klahr, P. 1998. Managing customer support knowledge. *California Management Review*. 39 (Winter 1998). pp. 43 – 57.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Pearson, 2001).
- DeLong, D. 1997. Building the knowledge-based organization: how culture drivers knowledge behaviors. Working paper, Ernst & Young's Center for Business Innovation. Boston.
- Fuller, S. 2002. *Social Epistemology*. Bloomington: Indiana University Press.
- Goldman, A. L. 1999. *Knowledge in a Social World*. New York: Oxford University Press.
- Hodgkinson, G. P. y Sparrow, P. R. (2002). *The competent organization: a psychological analysis of the strategic management process*. Milton Keynes: Open University Press.
- Kant, I (1973). *Crítica de la razón pura*. Buenos Aires: Losada.

- Nonaka, I. (1991). The knowledge - creating company. *Harvard Business Review*, November-December, 96-104.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- Padrón, J. 2000. La Neosofística y los Actuales Sofismas. *Cinta de Moebio* 8: 1-41.
- Paul, R. & Elder, L (2003). *La mini – guía para el pensamiento crítico conceptos y herramientas*.
- Polanyi, M. 1966. *The Tacit Dimension*, Anchor Day, New York.
- Popper, K. 1982. *Conocimiento Objetivo*. Madrid: Tecnos.
- Porter - Liebskind, J. 1996. Knowledge, strategy, and the theory of the firma. *Strategic Management Journal*. 17(winter). pp. 93 – 107.
- Spector, Michael; De La Teja, Ileana (2001). «Competencies for on line teaching». *ERIC Digest*. Nueva York: Clearinghouse on Information and Technology Syracuse.
- Spender, J.- C. (1998). The dynamics of individual and organizational knowledge. En C. Eden y J.-C. Spender (Eds.), *Managerial and organizational cognition: theory, methods and research*. Londres: Sage.
- SWANSTROM, Ed (1999). «Metaknowledge and Metanowledge bases». En: LIEBOWITZ, Jay (ed.). *Knowledge Management Handbook*. Boca Raton: CRC Press LLC, p. 9-1 a 9-5.
- Teece, D. 1998. Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how and intangible assets. *California Management Review*. 40(3). pp. 55 – 79.
- Tejedor, B. y Aguirre, A (1998):” Proyecto Logos: investigación relative a la capacidad de aprender de las empresas españolas”. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. L.III, No. 164, (agosto), pp. 231 – 249.