



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL DE LA EDUCACIÓN**

**ELEMENTOS CLAVES PARA LA OPTIMIZACION DEL DESEMPEÑO DOCENTE A  
PARTIR DE LOS MODELOS SECI Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

**LUZ HELENA RINCON BELTRAN**

**JULIANA BEATRIZ RODIRGUEZ BARRIOS**

**BOGOTA**

**2013**



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL DE LA EDUCACIÓN**

**ELEMENTOS CLAVES PARA LA OPTIMIZACION DEL DESEMPEÑO DOCENTE A  
PARTIR DE LOS MODELOS SECI Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

**LUZ HELENA RINCON BELTRAN**  
**JULIANA BEATRIZ RODIRGUEZ BARRIOS**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN  
GERENCIA SOCIAL DE LA EDUCACIÓN**


**Docente Asesor: NOHORA JOYA RAMIREZ**

**BOGOTA**

**2013**


|  |  |  |
|--|--|--|
| <br>UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA<br>NACIONAL<br><small>— <i>Formando al profesional</i> —</small>   | <b>FORMATO</b>   |  |
|  | <b>RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE</b>  |  |
| Código: FOR020GIB  | Versión: 01  |  |
| Fecha de Aprobación: 10-10-2012  | Página 3 de 93   |  |
| <b>1. Información General</b>  |  |  |
| <b>Tipo de documento</b>   | Trabajo de grado.  |  |
| <b>Acceso al documento</b>   | Universidad Pedagógica Nacional. Biblioteca Central  |  |
| <b>Título del documento</b>  | Elementos claves para la optimización del desempeño docente a partir de los modelos SECI y Aprendizaje Organizacional. |  |
| <b>Autor(es)</b>   | Rincón Beltrán, Luz Helena; Rodríguez Barrios, Juliana Beatriz.  |  |
| <b>Director</b>  | Nohora Joya Ramirez  |  |
| <b>Publicación</b>   | Bogotá, Universidad Pedagógica Nacional, 2013. 83 p.   |  |
| <b>Unidad Patrocinante</b>   |  |  |
| <b>Palabras Claves</b>   | Modelo SECI, Aprendizaje Organizacional, Desempeños y Gestión del Conocimiento   |  |
| <b>2. Descripción</b>  |  |  |
| <p>Este artículo de reflexión tiene como propósito, identificar los elementos que aportan en la optimización del desempeño docente a partir de los modelos de Gestión del Conocimiento: SECI (Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización) y Aprendizaje Organizacional, a fin de recuperar y seleccionar la información más relevante sobre los modelos de Gestión del conocimiento SECI y Aprendizaje Organizacional, se eligió la metodología de análisis documental, al mismo tiempo, se utilizó el método de codificación abierta que condujo a la extracción, conceptualización y posteriormente a la reagrupación de los datos provenientes del contraste de los modelos de Gestión del Conocimiento que finalmente determinaron los elementos identificados en el estudio.</p> <p>Finalmente, estos resultados conllevan al aporte que la Gestión del Conocimiento facilita a la Gestión Educativa en la medida en que pueda aprovecharse el capital humano y el capital intelectual en la Institución educativa promoviendo estrategias que conduzcan el aumento de las</p> |  |  |

capacidades de la organización y una visión compartida del logro.

|   |   |  |
|---|---|--|
| <br>UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA<br>NACIONAL<br><i>Realidad en Formación</i> | <b>FORMATO</b>                              |  |
|   | <b>RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE</b> |  |
| <b>Código: FOR020GIB</b>  | <b>Versión: 01</b>                          |  |
| <b>Fecha de Aprobación: 10-10-2012</b>  | <b>Página 4 de 93</b>                       |  |

### 3. Fuentes

1. Casaus, J. (2000) Definición y Modelos de Gestión. Santiago de Chile: UNESCO.
2. Decreto Ley 1278 de 2002. Artículo 28.
3. Guía 31 del Estatuto Profesionalización Docente, Decreto No 1278 de junio 2002
4. Hernández, G., Mantilla, F. & Ríos, J. (2007) Gestión del Conocimiento en la facultad de Ingeniería de la Universidad Militar "Nueva Granada". (Tesis de maestría) Bogotá: Universidad de la Salle.
5. Minakata, A. (2009) Gestión del Conocimiento en Educación y Transformación de la Escuela. Notas para un campo en construcción.
6. Nonaka, I. & Takeuchi, H (1999) La Organización Creadora de Conocimiento. Como las Compañías Japonesas crean la Dinámica de la Innovación. México: Oxford University Press.
7. Palacios, M. (2000). Aprendizaje Organizacional. Conceptos, Procesos Y Estrategias. (Tesis de maestría). Panamá: Universidad de Cartago.
8. Perez, J. & Cortes, J. (2013) Barreras para el aprendizaje Organizacional, estudio de casos. Pensamiento y Gestión, 22.
9. Senge, P. (2004) La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Granica.
10. Stegman, T. (s.f.) Evaluación de Desempeño Docente.

|   |   |  |
|---|---|--|
| <br>UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA<br>NACIONAL<br><small>Ministerio de Educación</small> | <b>FORMATO</b>                              |  |
|   | <b>RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE</b> |  |
| <b>Código: FOR020GIB</b>  | <b>Versión: 01</b>                          |  |
| <b>Fecha de Aprobación: 10-10-2012</b>  | <b>Página 5 de 93</b>                       |  |

#### 4. Contenidos

##### Propósito del estudio

- Identificar los elementos que aportan en la optimización del desempeño docente a partir de los modelos de Gestión del Conocimiento: SECI (Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización) y Aprendizaje Organizacional.

La gestión del conocimiento en la educación básica y media, una nueva perspectiva a partir de los modelos SECI y Aprendizaje Organizacional.


- La Gestión del Conocimiento busca crear y transformar la institución por medio de un proceso que asegura que todos sus miembros estén aprendiendo y poniendo en práctica sus destrezas, en suma mientras crece la organización también crecen sus integrantes.
- Por su parte la Gestión educativa planea, coordina, orienta los conocimientos que confluyen dentro de la institución educativa para ser aprovechados en su beneficio y es consiente sobre su propia capacidad de aprender como organización.
- Los modelos de Gestión del conocimiento SECI y Aprendizaje organizacional se complementan ya que buscan crear condiciones pertinentes para el aprendizaje de los sujetos en una institución educativa.

##### Desempeño docente.

- La gestión del conocimiento le permite al docente compartir, mejorar y proponer sus conocimientos para el beneficio propio y de la organización, además lo posiciona como un factor fundamental en la evaluación de los procesos llevados y finalmente lo sitúa como parte del sistema de conocimiento que se transforma, innova y fortalece constantemente.

##### Los resultados

- En cuanto al contraste y análisis realizado con los modelos de Gestión del Conocimiento SECI y Aprendizaje Organizacional, se determinaron cinco elementos para la optimización del Desempeño Docente: el trabajo en equipo, el intercambio de conocimiento, reutilizar el conocimiento, funcionar como sistema y fortalecer el aprendizaje grupal.


|   |   |  |
|---|---|--|
| <br>UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA<br>NACIONAL<br><i>Formando al profesional</i> | <b>FORMATO</b>                              |  |
|   | <b>RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE</b> |  |
| <b>Código: FOR020GIB</b>  | <b>Versión: 01</b>                          |  |
| <b>Fecha de Aprobación: 10-10-2012</b>  | <b>Página 6 de 93</b>                       |  |

### 5. Metodología

En cuanto a la metodología, el enfoque cualitativo permitió desarrollar el análisis documental por el cual se recuperó y seleccionó la información mas relevante sobre los modelos de Gestión del conocimiento SECI y Aprendizaje Organizacional y desempeños en la educación básica media; al mismo tiempo, se utilizó el método de codificación abierta que condujo a la extracción, conceptualización y posteriormente a la reagrupación de los datos mediante matrices provenientes del contraste de los modelos de Gestión del Conocimiento que finalmente derminaron los elementos identificados en el estudio.

Para tal efecto, primero se creó una matriz (Ver Anexo 1) en donde se ubicaron los autores que surgieron del análisis documental y que llevan a las investigadoras a crear cuatro categorías iniciales: Gestión Educativa, Modelo SECI, Modelo Aprendizaje Organizacional y Desempeños. En la matriz, las categorías se desglosan para establecer códigos desde las diferentes definiciones que les dio cada autor. De esta manera, el autor para Gestión Educativa es Casasús; para Modelo SECI, son Nonaka y Takeuchi; para el Modelo Aprendizaje Organizacional es Senge, para ambos modelos también se designaron autores como Minakata, Mantilla & Rios, Palacios, Pérez & Cortez; para desempeños se codificaron a Stegman y el Decreto 1278 de junio de 2002 junto con la Guía 31 del mismo decreto.

Por otra parte, se elaboró una segunda matriz (Ver Anexo 2) la cual, rescata los códigos comunes y reiterativos de las tres categorías conclusivas: modelo SECI, modelo Aprendizaje Organizacional y desempeño, de las cuales mediante la codificación abierta, se generaron nuevas subcategorías, que finalmente determinaron los elementos que optimizan los desempeños docentes que son: Trabajo en Equipo, Innovación y Creación, Sistema de Conocimiento, Reutilizar el Conocimiento y Fortalecimiento del Aprendizaje Grupal.

|   |   |                       |  |
|---|---|-----------------------|--|
| <br>UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA<br>NACIONAL<br><small>Formando al profesorado</small> | <b>FORMATO</b>                              |                       |  |
|   | <b>RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE</b> |                       |  |
| <b>Código: FOR020GIB</b>  |   | <b>Versión: 01</b>    |  |
| <b>Fecha de Aprobación: 10-10-2012</b>  |   | <b>Página 7 de 93</b> |  |

### 6. Conclusiones

- Los hallazgos que se encuentran en el recorrido investigativo, determinan que una red de conocimiento conlleva a beneficiar tanto a la institución educativa como a su comunidad, en otras palabras, cuando se trabaja en grupo surge la socialización del conocimiento, el cual conduce al mejoramiento de los desempeños docentes porque alienta hacia la proposición de nuevas maneras de gestionar, de innovar en los procesos y aumentar las capacidades de la organización como parte del desarrollo integral de sus docentes.
- Se concluyó además, que una institución educativa se debe a su capital humano y que este es fundamental para la generación y aprovechamiento de su conocimiento, es decir, si bien los agentes se encuentren allí realizando las tareas pertinentes a sus roles, se deben posibilitar espacios que reconozcan el aprendizaje como un acto continuo e inherente al ser humano, el cual debe ser motivado dentro de la institución con el fin de exteriorizar el conocimiento obtenido desde la experiencia, ya que frecuentemente es desconocido por los demás sujetos, adicionalmente, se debe buscar su potenciación mediante procesos de combinación los cuales conduzcan al surgimiento de nuevos conocimientos, esto a su vez, se convertirá en una red eficaz para la potenciación de los desempeños docentes.
- Los elementos como Trabajo en Equipo y Reutilización del Conocimiento son elementos que propician el intercambio de conocimientos dentro de la institución educativa y que al promoverse incrementarán los saberes conjuntos, puesto que al entrar en zonas de interacción estos conocimientos pueden ser aplicados y reconfigurados en la acción, esto último porque colectivamente son sometidos a evaluación para determinar su pertinencia de acuerdo a los contextos, proporcionando así nuevas formas dentro de la institución educativa que correspondan a las condiciones que cada docente vive diariamente.

|  |   |    |      |
|--|---|----|------|
| <b>Elaborado por:</b>                    | Rincón Beltrán, Luz Helena; Rodríguez Barrios, Juliana Beatriz. |    |      |
| <b>Revisado por:</b>                     | Nohora Joya Ramirez   |    |      |
| <b>Fecha de elaboración del Resumen:</b> | 02  | 05 | 2013 |

## ELEMENTOS CLAVES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE A PARTIR DE LOS MODELOS SECI Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Luz Helena Rincón Beltrán  
Juliana Beatriz Rodríguez Barrios<sup>1</sup>  
Universidad Pedagógica Nacional

**Resumen:** El presente artículo de reflexión tiene como propósito, identificar los elementos que aportan en la optimización del desempeño docente a partir de los modelos de Gestión del Conocimiento: SECI (Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización) y Aprendizaje Organizacional. Inicialmente se efectuó una revisión teórica y análisis documental sobre lo que ha significado la Gestión del Conocimiento y la aplicación de sus modelos en las instituciones educativas, acto seguido, se utilizó el método de codificación abierta que condujo a la extracción y conceptualización de datos; posteriormente se reagruparon los fundamentos provenientes del contraste de los modelos de Gestión del Conocimiento que finalmente darían cuenta de los elementos identificados en el estudio. Esta búsqueda arroja como resultado tres categorías definidas así: Modelo SECI, Modelo Aprendizaje Organizacional y Desempeños, para así lograr construir una reflexión entre en análisis teórico y la dinámica de los cinco elementos de Gestión del Conocimiento que mas inciden en los desempeños de los docentes en la educación básica y media.

---

<sup>1</sup> Artículo de reflexión como propuesta de opción de grado para optar por el título de especialistas en Gerencia Social en Educación en la Universidad Pedagógica Nacional, 2013.



Palabras claves: Modelo SECI - Aprendizaje Organizacional - desempeños - Gestión del Conocimiento – Gestión Educativa.

**Abstract:** This review article identifies the elements that contribute to teacher performance optimization based on the Knowledge Management models: SECI (Socialization, Externalization, Combination and Internalization) and Organizational Learning. Initially a theoretical and documentary analysis review was performed to what has meaning Knowledge Management and the application of their models in educational institutions, thereupon, we used open coding method that led to the conceptualization of data mining and, later regrouped the basics from the contrast of Knowledge Management models that eventually would realize the elements identified in the study. This search returns results in three categories defined as follows: Model SECI, Model for Organizational Learning and Performances, in order to achieve building reflection into theoretical analysis and the dynamics of the five elements of Knowledge Management that most affect the performance of teachers in primary and secondary education.

Keywords: SECI Model - Organizational Learning model - Performance - Knowledge Management – Educational Management.

## INTRODUCCIÓN

El estudio de los modelos SECI y Aprendizaje Organizacional de Gestión del Conocimiento, su análisis y confrontación, se convierte en una propuesta novedosa de la Gerencia Social de Educación, ya que, dentro de sus procesos debe existir la capacidad para analizar, evaluar y asistir el desempeño de los docentes en la educación básica y media, que influirá directamente en la mejora de la gestión educativa, en el trabajo con los estudiantes, directivos, padres de familia, en sus procesos de enseñanza y aprendizaje y en el trabajo en el aula, con el objetivo de contribuir a las demandas a las que se ven sujetos, impactando positivamente su accionar, con el uso de los elementos más pertinentes que mejoran su desempeño en la institución.

De igual manera, se busca resaltar la importancia de la Gestión del Conocimiento (GC) en función de las instituciones educativas, con el fin de optimizar sus procesos de gestión, en especial el área académica relacionada con la docencia. La Gestión Educativa posee un componente que es vital para su funcionamiento y son los docentes, quienes deben estar en primer lugar, ya que un docente bien preparado y que se desempeñe bien en su profesión es clave para que las diferentes estrategias enfocadas en la mejora de la educación lleven al pleno rendimiento de la escuela y garanticen el aprendizaje de los estudiantes. Al respecto, Robalino & Korner (2006) consideran que la mejora de los desempeños docentes son un factor fundamental para lograr una educación de calidad, además insisten en que la institución educativa se puede convertir en una organización innovadora, que brinde mejores servicios y oferta educativa.

Después de todo, la escuela puede gestionar y transmitir su conocimiento a su comunidad educativa de manera sistemática y eficiente por medio de la GC.

De este modo, en el presente trabajo se desarrolla un análisis documental el cual se compone de una revisión teórica y una codificación abierta de datos permitiendo dar cuenta del desarrollo del artículo en donde se plantean los siguientes objetivos: en primer lugar, los elementos más relevantes a partir de la codificación abierta de los modelos SECI y Aprendizaje Organizacional; en segundo lugar, se confrontan las categorías SECI, Aprendizaje Organizacional y desempeños que surgieron de la codificación. Por último, se formula a partir del análisis los elementos más significativos que permitan optimizar el desempeño docente en la práctica educativa.

Estos tres objetivos tienen la finalidad de dar argumentos consistentes a la siguiente pregunta propuesta para el desarrollo del presente análisis documental: ¿Qué elementos del modelo de Gestión del Conocimiento SECI y Aprendizaje Organizacional aportan a la optimización del desempeño docente en la educación básica y media? Es oportuno explicar que la pregunta central de este artículo de reflexión se relaciona con los siguientes cuestionamientos dispersos que se tuvieron en cuenta al inicio del mismo, tales como: ¿Qué modelos de la Gestión del Conocimiento son pertinentes para la institución educativa? y ¿Qué elementos le pueden permitir a la educación básica y media gestionar de forma eficiente el conocimiento para buscar mejorar los desempeños de los docentes? Estas preguntas tuvieron un papel importante a lo largo del análisis documental, así como el proceso para articular, categorizar y finalmente confrontar la exploración e identificación de los dos modelos de GC en la educación básica y media.

### *La educación básica y media*

A partir de la Constitución Política de Colombia de 1991, se instauró la obligatoriedad de la educación entre los cinco y los quince años de edad, que equivale a diez años de permanencia en la escuela, este proceso abarca un grado en preescolar y nueve en educación básica, esta última se encuentra dividida en dos ciclos que son: básica primaria compuestos por los grados de primero a quinto y el segundo ciclo, básica secundaria que comprende los grados de sexto a noveno. Igualmente está la educación media con los grados decimo y undécimo.

Por consiguiente, la educación además de ser un derecho, debe ser entendida como un eje fundamental para el progreso de las sociedades y del desarrollo humano de los países ya que por medio de ella se expanden las ciencias humanas, la investigación y el pensamiento crítico y es por esto que el papel del desempeño docente cobra importancia, puesto que además de ejercer un rol instrumental en la institución educativa su accionar debe apuntar a unos objetivos de calidad educativa que responden a modelos neoliberales y no puede perder su carácter humano y de construcción de país.

Es por esto, que el presente artículo de reflexión aborda a la educación básica y media puesto que es un tema latente en la reflexión sobre el sistema educativo del país, que propende por la calidad educativa resaltando la labor del docente, desde el punto de vista de los estudiantes, quienes son los que aprenden, y en necesario indagar “qué se aprende” y en “qué condiciones”, (Toranzos, s.f., p. 64). En otras palabras, se busca propiciar alternativas que conduzcan a espacios

de reflexión y aprendizaje dentro de la institución educativa, especialmente la básica y media porque como asegura Minakata (2009) se considera que son niveles en los cuales los docentes pueden desarrollar estrategias, extraer de los estudiantes necesidades, gustos, aprendizajes, y además, porque es en este punto en el cual se debe incursionar con diferentes alternativas que motiven a los docentes como lo es la GC que además lleven a mejorar los desempeños docentes.

*La gestión del Conocimiento en la educación básica y media, a partir, de los modelos SECI y Aprendizaje Organizacional*

La GC ha tenido innumerables estudios que describen su historia, inicialmente el concepto fue aplicado a las organizaciones productivas como un proceso de gestión, el cual aparece aproximadamente en los años 70's, sin embargo, desde antes ya se venía usando el termino, por ejemplo, Drucker (1996) empleó el término “trabajadores de conocimiento” y empezó a escribir acerca de las personas cuyas experiencias y conocimientos son más importantes en una organización que sus habilidades físicas.

En conjunto, los hallazgos de Druker resaltan la relevancia que tiene el talento humano sobre la maquina y el capital, convirtiendo al trabajador en un activo de vital importancia para la organización. En otras palabras, el desempeño del talento humano es parte de la estrategia central de cualquier gestión enmarcada en la mejora de sus procesos, por ejemplo, en el caso específico de la institución educativa es la posibilidad de éxito de las transformaciones que se están llevando

a cabo, colocando al docente en una posición privilegiada, ya que es él quien gestiona directamente los aprendizajes y enseñanzas de los estudiantes, objetivo principal de la educación.

Según Minakata (2009) las primeras organizaciones que adoptaron las prácticas y herramientas de la GC fueron las organizaciones de servicios, que basaban sus negocios en los conocimientos y la experiencia de sus colaboradores junto con corporaciones con necesidades de capturar, almacenar, sistematizar y distribuir el “saber acumulado” de sus mejores colaboradores, como Xerox, IBM, Hewlett Packard entre otras. Sin embargo, en la actualidad las instituciones educativas están implementando la GC, por ejemplo, Minakata realizó una investigación sobre las prácticas de gestión educativa de las instituciones formales en México en el año 2009, en donde, se resalta la importancia de implementar la GC en la escuela como una estrategia que transforma a la misma en una organización inteligente, reconociendo que “la prospectiva del conocimiento se ve como acción y modelo de aprendizaje organizacional” (Minakata, 2009, p.14)

En este sentido, se entiende a la escuela como el resultado de conversaciones que socializan el conocimiento, pero que debe ser administrado y gestionado por medio de la GC. Es así como la GC busca crear y transformar la institución por medio de un proceso que asegura que todos sus miembros estén aprendiendo y poniendo en práctica sus destrezas y capacidades. Además, el modelo de aprendizaje organizacional al que se refiere Minakata consiste en los proyectos de intervención y de transformación de la escuela a través de una estrategia que involucra en sus ciclos a los docentes, estudiantes y directivos de manera personal y grupal.

El modelo compara y utiliza la producción de conocimiento como un activo de las comunidades de práctica basado en los “activos de conocimiento” de Coakes & Clarke (2006) que son conocimientos sistematizados, compilados y codificados para un destinatario o usuario final, de hecho, las comunidades de práctica en la escuela generan gran cantidad de conocimiento que es necesario gestionar, tales como: lecciones aprendidas, mejores prácticas, experiencias, problemas y soluciones que contribuyen al aprendizaje del individuo y de la misma comunidad. Además, en el modelo se introdujo la conversión del conocimiento tácito en explícito según las cuatro fases de Nonaka & Takeuchi.

De igual manera, el estudio resalta la fase de distinguir y relacionar los procesos de codificación y personalización de Hansen, Nohria & Tierney (1999) denominado “codificación de los procesos de gestión del conocimiento”, el objetivo es hacer explícito el conocimiento y su conversión, por medio de la gestión narrativa, o *narrative management*, que articula la información que se encuentra en las mentes de las personas con su discurso y los dispositivos de codificación y registro, convirtiéndose en un puente entre las conversaciones y los procesos de adquisición del conocimiento de la institución educativa.

Respecto a la implicación de la GC en las instituciones educativas hay estudios que muestran a los modelos SECI de Nonaka y Takeuchi y Aprendizaje Organizacional de Senge como los modelos más pertinentes. Por ejemplo, en la Universidad de la Salle en Bogotá se analizó y efectuó un estudio con diferentes modelos de la GC, el estudio se llevo a cabo en la facultad de Ingeniería de la Universidad Militar “Nueva Granada”, que le permito a los investigadores

Hernández, Mantilla & Ríos (2007) estudiantes de la Universidad de la Salle aplicar modelos como el SECI, Aprendizaje Organizacional y KPMG Consulting de la GC y que en primer lugar los llevo a crear una taxonomía del conocimiento que depende de las variables “propósito y origen”, resaltando que existen dos clases del conocimiento: el tácito y el explícito, es decir, un conocimiento personal y otro que está constituido y almacenado en documentos o otros mecanismos.

Por lo tanto, sobre esta taxonomía de conocimiento, los individuos pueden generar un nuevo y mayor conocimiento que está compuesto por la interacción de dos elementos principales; un elemento de carácter cognoscitivo que se funda en los "modelos mentales" que los seres humanos se forman continuamente respecto del mundo, y que por medio de esquemas, paradigmas y puntos de vista les permite crear y modificar en su mente, analogías y diferenciaciones; un segundo elemento técnico referido al “saber cómo” y a las reglas de decisión aplicables a situaciones y contextos específicos, según los investigadores este proceso es lo que permite hablar de la GC. En otras palabras, si el conocimiento no se formaliza, no se convierte en información.

En suma, la investigación concluyo que el modelo SECI es el que mejor explica cómo se realiza la creación de conocimiento en la facultad, por ser el que más se aproxima a las formas de actuar de las instituciones de educación y con el que se articulo el conocimiento existente en los programas académicos. De igual manera, los planteamientos desarrollados en la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario en Bogotá, a partir del estudio elaborado por



Farfán & Garzón (2006) resalta la importancia que tiene la creación del conocimiento en las organizaciones para el proceso de aprendizaje en la empresa y en el desarrollo de las acciones administrativas conducentes a convertir cualquier institución en una organización competitiva e inteligente.

El primer modelo que revisó la investigación fue la base conceptual e instrumental del modelo Aprendizaje Organizacional de Senge y concluyo que está enfocado a la teoría general de sistemas, con lo cual el autor desarrolla una herramienta denominada “arquetipos sistémicos”, base para el diseño de lo que se llama micromundos, que son la tecnología de la organización inteligente; continuando con el estudio, los investigadores afirmaron que también los estudios e investigaciones de humanistas como Drucker, Schein, Bennis, Argyris y Handy, han sido relevantes para la integración de las cinco disciplinas de Senge llevándolos a definir unos componentes basados en este modelo que permiten administrar el conocimiento partiendo de los grupos de investigación, producción y desarrollo de la organización, que deben materializar el conocimiento que generan por medio de su trabajo en diferentes medios, para que aquellos individuos, tanto internos como externos, que deseen acceder a la información puedan hacerlo, cumpliendo de esta manera con la adaptación del modelo y con la transferencia de conocimiento ya sea por medio de medios físicos, de capacitaciones o procesos de socialización de estos trabajos.

De forma similar, también propusieron la necesidad de facilitar unos procesos de generación de conocimiento a través del establecimiento de una cultura que valore y comparta el mismo, de

esta manera, los investigadores encontraron que el modelo SECI tiene unos elementos que llevaron a las organizaciones a gestionar su conocimiento de manera más fundada, por consiguiente los investigadores afirmaron que los modelos poseen una característica que destaca la complementariedad de los mismos, los cuales también fueron sugeridos por Guns & Kristin (1996), otros autores que estudian y aplican el Aprendizaje Organizacional junto con el modelo SECI y que proponen la creación de organizaciones de rápido aprendizaje (ORA) mediante estrategias que promueven, enseñan y transforman a los sujetos de una organización y de la cual la responsabilidad debe estar en manos de los colaboradores del área de talento humano.

Asimismo, los investigadores recalcan lo ya afirmado por Drucker (1996) quien afirma que las organizaciones conseguirán los objetivos o metas que se proponen si hacen uso correcto del conocimiento que tienen. El conocimiento y su uso individual y colectivo le reconocen a la empresa el ejercicio de una actividad eficiente y eficaz frente al entorno empresarial en que se mueve, y es así como llega a ser una organización inteligente. Por consiguiente, el estudio elaborado permitió establecer que el modelo de Aprendizaje Organizacional es un modelo oportuno en cualquier organización que desee transformarse y convertirse en una inteligente y que aprende de sí misma. Para los investigadores, las organizaciones ya están pasando por esto, gracias a la práctica de la GC, que permite enlazar el desarrollo del talento humano con el Aprendizaje Organizacional para la formación y difusión del capital intelectual.

Minakata (2009) también considera que la GC puede verse como un proceso pertinente, que es capaz de transformar a la escuela y adquiere un papel definitivo en los sistemas educativos, en

especial en la educación escolar que tiene la función social y educativa de ser la principal fuente de creación e intermediación de conocimiento a través de sus procesos formativos. Es importante precisar que en Colombia la educación está conformada por diferentes niveles de educación, sin embargo en el presente estudio se concebirá la básica y media.

Según Nonaka & Takeuchi (1999) el contexto desde el que se define la GC, es posterior a la Segunda Guerra Mundial, puesto que la producción ya no estaba enfocada hacia la cantidad de producto que pudiera fabricar una empresa, sino a la producción que se basa en servicios y los valores agregados que se le puedan incorporar a un producto; es por esto, que el concepto de conocimiento comienza a tomar otro tipo de connotación.

Correlativamente, la GC en cualquier estructura, precisa que ya no es sólo la información la que genera valor, sino que es el proceso continuo de construcción, creación y participación, que se convierte en parte de los recursos, con los que se genera utilidad y valor agregado a cada una de las economías y por supuesto a la organización. Esto implica el llamado “Saber hacer” y el “Saber cómo”, que se refiere no sólo a productos o servicios, sino a la experiencia, calidad, satisfacción del cliente e innovación constante, que se evidencian en ese valor agregado que desde un principio plantea la economía del conocimiento. En el Observatorio para la Cibersociedad (2006) afirman que en las organizaciones existe una preocupación sobre cómo aprovechar y hacer circular el conocimiento, cobrando cada día más importancia.

Por otra parte, Nonaka & Takeuchi (1999) quienes profundizaron en la teorización de la GC, argumentan que las organizaciones también aprenden, creando un modelo que responde a buscar y sistematizar las experiencias de los individuos y de los grupos para convertirlas en un conocimiento globalizado, que sea de fácil entendimiento y útil en la realización de actividades que pertenecen a la misma área de producción o servicio que busca generar y posibilitar ventajas competitivas y sustentables.

En otras palabras, la GC se convierte es el proceso por medio del cual la organización es capaz de transformar la información que ella misma genera, y que con la socialización y reutilización de la misma evolucionara continuamente para crear una habilidad de la que dependerá la empresa para crear nuevo conocimiento. Conocimiento que será vital para que la organización exista, sin que los cambios externos o los problemas y o necesidades internos acaben con ella.

De igual manera, la GC es “la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales” (Bueno, 1999, p.16) es decir, la GC es más que gestionar los flujos de la información, es asegurarse que se le lleva la información correcta a las personas que la necesitan y que pueden seguir creando nuevos procesos y nuevo conocimiento. También Valhondo (2004) afirma que la GC es un asunto que empieza con unos objetivos propuestos de antemano y los procesos para llegar a ellos, pero resaltando que es importante la necesidad de compartir esta información.

En este sentido, la teoría desarrollada por Senge (2004) asegura que la GC apunta a pensar y diseñar organizaciones inteligentes capaces de crear, ampliar, utilizar y difundir el conocimiento para incrementar la capacidad innovadora y competitiva, en otras palabras la organización debe ser capaz de transformar información en conocimiento por medio de procesos de aprendizaje guiados que les ayuda a permanecer en el mercado. De acuerdo con Rodríguez (2008) la GC es crear el contexto y el ambiente favorable para que las personas puedan intercambiar y compartir información y conocimiento con la finalidad de crear nuevo conocimiento y que esto sea almacenado para luego ser difundido y compartido.

Las organizaciones productivas tuvieron que aclarar el término de las palabras información y conocimiento debido que generalmente se pensaba que su significado era similar y aunque si bien estos vocablos están relacionados, sus significados no son iguales. El conocimiento desde el punto de vista de los filósofos occidentales está en la idea que es una “creencia verdadera y justificada” como lo afirman Nonaka & Takeuchi (1999, p.23). Por ejemplo, en el racionalismo el conocimiento es producto de un proceso mental, muchas veces definido como ideal que no necesita ser justificado por la experiencia sensorial y que más bien puede ser la verdad deducida del mismo como en el caso de las matemáticas. En contraste, el empirismo, argumenta que la experiencia sensorial particular es la única fuente de conocimiento que se genera inductivamente.

En otras definiciones, las investigadoras encontraron que la escuela austriaca de economía, con sus representantes Hayek & Schumpeter (Citados en Nonaka & Takeuchi, 1999) reconocen que el conocimiento tácito depende de un contexto específico, del sujeto, su entorno y de sus

vivencias personales, además, el conocimiento es subjetivo y no es fijo. En cuanto a la relación del conocimiento y las teorías económicas, Marshall (Citado en Nonaka & Takeuchi, 1999) que es uno de los precursores de la teoría neoclásica de la economía reconocía la importancia del conocimiento en la organización como el dispositivo de producción más poderosa al alcance de las corporaciones, sin embargo, los economistas clásicos creían que todas las compañías tenían el mismo conocimiento y no uno particular.

Por otra parte, de acuerdo con Gorelik, Milton & April (2004) existen algunas diferencias del concepto de conocimiento en las compañías, en algunas ocasiones al conocimiento se le da el tratamiento de activo, ya que es un inventario y un recurso de la organización, en otros, se designa como capital intelectual, es decir, la cultura, el saber hacer y las relaciones de las personas, en todo caso, no han sido los únicos conceptos que se han generado históricamente sobre el tema, las nuevas tendencias sobre la GC han abordado el conocimiento en dos tipos principales, tales como el tácito y el explícito.

Según Nonaka & Takeuchi (1999) el conocimiento tácito es inherente al ser humano y de contexto específico, es difícil de comunicar, es decir, es un conocimiento que incluye elementos cognitivos tales como modelos mentales, paradigmas, esquemas, perspectivas y puntos de vista, entre otros, los cuales ayudan a los individuos a comprender el mundo y además cuentan con un componente técnico que es el *Know-how* o saber hacer, concepto creado por el científico y filósofo Polanyi (Citado en Nonaka & Takeuchi, 1999) quien escribió acerca de los hábitos y aspectos culturales de las personas, denominando este conocimiento como tácito o implícito.

El conocimiento explícito, es aquel conocimiento que puede ser estructurado, almacenado y distribuido, se puede comunicar y constituir con especificaciones, tutoriales, procedimientos, manuales, e información almacenada en dispositivos. Es un conocimiento que puede ser transmitido fácilmente de un individuo a otro, en donde se externalizan habilidades humanas, motivaciones y conocimientos, según Nonaka & Takeuchi (1999) es un tipo de conocimiento que hace parte de la tradición filosófica occidental.

Igualmente, otra concepción que surge del estudio del conocimiento, es sobre el saber. El saber es mencionado en un estudio elaborado por Fuentes (2010), cuya crítica se basa en que numerosos autores utilizan los conceptos de conocimiento y saber como si fueran iguales, sin embargo, el saber es un sistema simbólico, que hace parte del conocimiento, en el cual las personas le añaden reglas de uso, el ejemplo es que a un hombre no se le sabe, se le conoce, aunque se puede inferir que se sabe algo de él.

En síntesis, los conocimientos se componen de verdades y creencias, de perspectivas y conceptos, juicios y expectativas, metodologías y saber hacer. Las personas acumulan, organizan y conservan el conocimiento durante largos periodos de tiempo para estar en condiciones de ser aplicados a situaciones y problemas específicos. De otro lado, la información consta de hechos y datos que se organizan para describir una situación o un problema determinado. En suma, Nonaka & Takeuchi (1999) subrayan que al final los conocimientos se aplican para interpretar la información disponible sobre una situación concreta y decidir cómo hay que afrontarla.

*Modelo de Creación de Conocimiento Organizacional, SECI*

Según Nonaka y Takeuchi (1999) la organización creadora de conocimiento debe tener en cuenta que el conocimiento es un proceso humano y dinámico, es decir, que la organización no lo puede crear sin los individuos y que además es un proceso que se consolida con la red de conocimiento de la organización, por lo tanto, este modelo plantea la creación de conocimiento bajo el concepto de dos tipos de saberes, cuatro etapas fundamentales y unas condiciones organizativas necesarias.

De esta forma, los autores inician con la comprensión de dos tipos de conocimiento, que como se han nombrado anteriormente son el tácito y el explícito. El conocimiento tácito se refiere al saber incorporado en las habilidades y en la experiencia práctica de la persona; los seres humanos, utilizan modelos mentales, que son con los que se crean los modelos del mundo y se crean las analogías en el imaginario, estos modelos mentales pueden ser esquemas, paradigmas, perspectivas, creencias, puntos de vista, por nombrar algunos, pero también utilizan un elemento técnico que es el Know how (saber cómo) de los oficios y actividades concretas. En este modelo se hace un especial énfasis en el conocimiento tácito, ya que los autores evidenciaron que las teorías organizacionales estaban enfocadas a la acumulación, adquisición y utilización del conocimiento existente y no en generar estrategias para crear nuevo conocimiento, evidenciando un vacío frente a los aspectos subjetivo, corporal y tácito.



Asimismo, el conocimiento explícito o también llamado codificado, a diferencia del tácito es fácil de transferir por medio del lenguaje hablado y sistemático como por ejemplo: documentos, juntas, teléfonos, redes computarizadas de comunicación; se afirma que esta práctica de sistematizar también puede conducir a generar nuevo conocimiento. La forma más común de conocimiento explícito como los manuales, documentos y procedimientos son comunes y de fácil acceso. El conocimiento también puede ser audiovisual o multimedia, obras de arte y diseño de productos pueden ser vistos como otras formas de conocimiento explícito. Otras formas de conocimiento explícito son aquellas donde se externalicen habilidades humanas, motivaciones y conocimientos.

A continuación se proponen cuatro formas de conversión del conocimiento (ver cuadro 1):

| Socialización:<br>Tácito a tácito   | Exteriorización: de<br>tácito a explícito   | Combinación: de<br>explícito a explícito  | Interiorización:<br>explícito a tácito  |
|---|---|---|---|
| Se basa en compartir experiencias.<br><br>Se puede adquirir conocimiento de otros sin utilizar el | Proceso en el cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos.<br><br>Adopta forma de metáforas, analogías, | Proceso de sistematización de conceptos que genera un sistema de conocimiento.<br><br>En la | Es el proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito, es decir: |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <p>lenguaje.</p> <p>Se requiere la experiencia compartida</p> <p>Generar medios para compartir y fomentar la confianza mutua entre participantes, es efectivo para crear nuevas perspectivas.</p> <p>Ejemplo: los aprendices trabajan con sus maestros y aprenden un oficio por medio de la observación.</p> | <p>conceptos, hipótesis o modelos.</p> <p>Se observa en el proceso de creación de conceptos generados por el diálogo o la reflexión colectiva.</p> <p>Un método para crear los conceptos es la deducción y la inducción.</p> <p>Cuando la expresión apropiada no surge desde el método se usa una estrategia no analítica: metáforas o analogías o ambas.</p> <p>“De las cuatro formas de conversión del conocimiento, esta, es la clave de la creación de conocimiento, porque</p> | <p>administración de nivel medio: esta busca crear nuevos conceptos con el uso creativo de redes de computación y bases de datos de gran escala para facilitar la conversión de conocimiento.</p> <p>En la administración de nivel alto de una compañía: se lleva a cabo cuando los conceptos de rango medio (como los conceptos de producto) se combinan con</p> | <p>aprender haciendo.</p> <p>Para que se dé la creación del conocimiento organizacional es necesario que el conocimiento tácito acumulado en el plano individual se socialice con otros miembros de la de la organización.</p> <p>Las estrategias utilizadas para hacer esta transición es diagramar en documentos o historias orales.</p> <p>Esto ayudará así</p> |
|--|---|---|--|

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
|  | <p>crea conceptos explícitos nuevos a partir del conocimiento tácito". (Nonaka &amp; Takeuchi, 1999, p. 74)</p> <p>Proceso creativo-cognitivo continúa mientras se piensa en las similitudes entre conceptos y se siente una falta de equilibrio, inconsistencia o contradicción en sus asociaciones, que generalmente resulta en descubrimiento de nuevos significados.</p> <p>Ejemplo: la compañía quería el pan de la panificadora casera, la analogía que surgió: un</p> | <p>grandes conceptos (como la visión corporativa) estos son integrados para que tales conceptos adquieran un nuevo significado.</p> | <p>a iniciar una nueva espiral de conocimiento.</p> |
|--|--|---|---|

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | <p>pan como el del maestro panadero del hotel. Concepto creado: masa torcida.</p> <p>Este último, será entonces el concepto exteriorizado.</p> |  |  |
|--|--|--|--|

Cuadro 1. Cuadro comparativo de conversión del conocimiento, elaborado según el modelo SECI de Nonaka, I. & Takeuchi, H (1995) *La Organización Creadora de Conocimiento. Como las Compañías Japonesas crean la Dinámica de la Innovación*. México: Oxford University Press.

Como se ve en el Cuadro 1, Nonaka & Takeuchi (1999) señalan cuatro pasos para crear el conocimiento organizacional, el cual es una interacción entre los dos tipos: tácito y explícito, que desarrollan el proceso de conversión del conocimiento, por medio de la socialización que se lleva a cabo con la creación de espacios en donde los sujetos comparten experiencias y modelos mentales; la exteriorización parte de las reflexiones colectivas que utilizan metáforas o analogías que permitan el conocimiento oculto, es decir, utiliza medios por los cuales el conocimiento tácito o inherente se hace visible y comprensible para los demás, igualmente, los autores también hablan sobre la combinación, la cual crea redes de conocimiento dentro de la organización creando así un sistema por el cual se puede extraer información y que se puede utilizar o aplicar en otras áreas; finalmente, la interiorización se basa en el principio de aprender haciendo, o lo

que se llama el saber-hacer, este paso es fundamental para generar la espiral de conocimiento convirtiendo el proceso en un ciclo que se repite al interior de la organización que adopta el modelo.

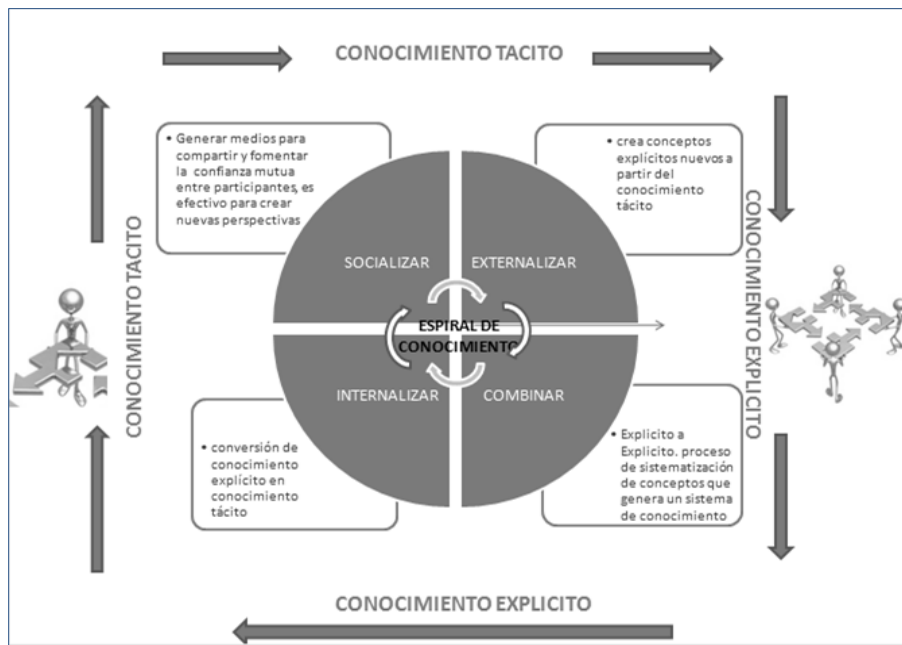


Figura 1. Proceso de Conversión del Conocimiento, creación a partir del libro Nonaka, I. & Takeuchi, H (1995) *La Organización Creadora de Conocimiento. Como las Compañías Japonesas crean la Dinámica de la Innovación*. México: Oxford University Press.

En la Figura 1 se sintetiza como el modelo desarrolla el concepto de espiral del conocimiento, es decir, el conocimiento al terminar en el proceso de interiorización puede producirse de nuevo, creando un conocimiento individual que a su vez podrá iniciar con la socialización que es la primera paso del modelo.

Adicionalmente, de acuerdo con Nonaka & Takeuchi (1999) este modelo requiere de cinco condiciones para crear el conocimiento organizacional, que incluyen en primera lugar a la intención, que es la condición que se ve reflejada en los estándares o visiones de las organizaciones usadas para evaluar y justificar el conocimiento creado. En segundo lugar, esta la autonomía en la cual los sujetos se ven motivados por si mismos a crear conocimiento y a compartirlo por su propia voluntad. Tercero, esta la fluctuación y caos creativo que son primordiales en la interacción de la organización y en el ambiente externo. Cuarto, la redundancia que propone una rotación estratégica de personal en áreas distintas con el fin de que los miembros de la organización conozcan un poco más sobre ella y así sea más fácil la fluidez de información. Por último, esta la variedad de requisitos, en donde la organización genera diferentes ambientes por los cuales los miembros pueden enfrentarse a múltiples desafíos establecidos, para ello las áreas encargadas de crear los perfiles de cada desempeño deben facilitar las condiciones de información que sean asequibles a toda la organización.

En cuanto a la teoría de creación del conocimiento, Nonaka y Takeuchi (1995) resaltan la importancia de que todos los miembros de una organización deben estar dispuestos a compartir su conocimiento para poder incrementar el proceso de aprendizaje organizacional. Asimismo, deben saber cómo actuar, lo cual establece que los superiores han de informar a los subordinados acerca de su rendimiento, en este sentido, es necesario que los subordinados y los superiores compartan responsabilidades para poder construir la base del conocimiento.

De acuerdo a esta teoría, el intercambio de conocimiento y los procesos de aprendizaje se llevan a cabo en cuatro niveles ontológicos ya que “el conocimiento es creado solo por los individuos” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p.65). Como se explica en la Figura 2 a partir de la teoría de la creación de conocimiento organizacional los cuatro niveles son un proceso amplificador que atraviesa todas las áreas y niveles de la organización:

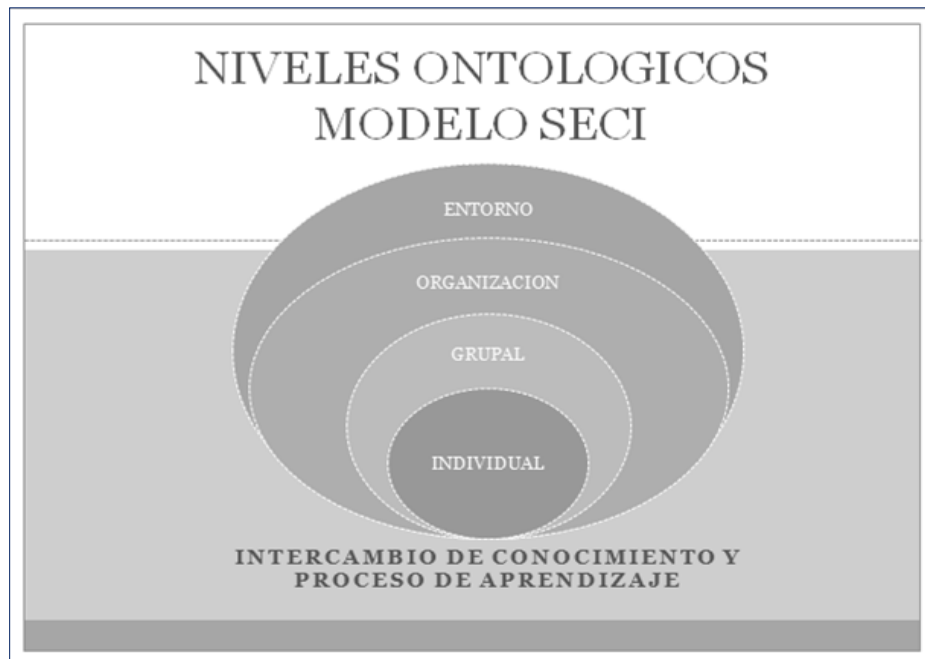


Figura 2. Niveles ontológicos, creación propia a partir del libro Nonaka, I. & Takeuchi, H (1995) *La Organización Creadora de Conocimiento. Como las Compañías Japonesas crean la Dinámica de la Innovación*. México: Oxford University Press.

Dicho de otro modo, el intercambio de conocimiento debe pasar primero por el nivel individual, luego a uno grupal, a uno organizacional, esto significa, que la organización ya gestiona su conocimiento y está listo para organizar la red de conocimiento que pasara finalmente

al nivel inter-organizacional. Esto indica que es necesario crear un marco estructural y cultural dentro de la organización que aliente a los individuos, al grupo y a la organización como uno solo para aprender de cada uno a través de compartir su información.

Después de enunciar las formas de conversión del conocimiento y las condiciones que a nivel organizacional lo facilitan, se debe observar las fases propuestas para la creación del conocimiento, tales como:

“Compartir conocimiento tácito; Crear conceptos: el modelo tácito compartido se verbaliza y finalmente se convierte en explícito; Justificar los conceptos: la justificación incluye determinar si esos conceptos creados son útiles para la organización; Construir un arquetipo: la creación de un modelo o algo tangible; Expandir el conocimiento” (Nonaka y Takeuchi, 1995, P. 97-103)

Según Valhondo (2004), las organizaciones que son creadoras de conocimiento afrontan los escenarios para la creación del conocimiento organizacional por medio de los modelos dominantes de la administración, es decir, se propone el modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi como aquel que se basa especialmente en llevar al ejecutivo de nivel medio, es decir, en el centro de la administración de la organización a manejar, organizar y sistematizar el conjunto de conocimiento de los otros colaboradores. De esta manera, los colaboradores, los procesos y las tecnologías deben ser considerados de forma integral para que la GC tenga sentido y proporcione el beneficio, buscado que en últimas es el de crear el entorno favorable para la innovación permanente.



En suma, tanto las condiciones como las fases de creación de conocimiento son dos partes que se complementan y deben trabajar de manera inseparable para generar un ambiente propicio para la innovación dentro de cualquier organización, y en especial la que compete al estudio actual. De acuerdo con los planteamientos de Rojas (2006) el interés sobre la aplicación del conocimiento en las instituciones educativas es visto como una fuente para garantizar el logro de los objetivos estratégicos y de la misión misma del sistema educativo desde la educación básica y media, ya que ayuda a transformar la sociedad desde los cimientos mismos.

La Gestión del Conocimiento coloca a disposición de los integrantes de una institución, de un modo sistemático, ordenado, práctico y efectivo los conocimientos que permitan el mejor funcionamiento y el máximo desarrollo, aprendizaje y crecimiento de dicha institución. En esta pretensión, el conocimiento es visto como un activo, puesto que debe estar al servicio de la escuela, porque al aplicarlo ejerce un impacto en la misma, en las áreas y sus procesos, contribuyendo al alcance de los resultados.

### *Modelo Aprendizaje Organizacional*

Senge (2004) destaca la importancia del conocimiento en la organización como un bien colectivo al que debe incentivarse para alcanzar los mejores resultados, se dice que el problema más común en las compañías es que había personas con talentos excepcionales cuando iniciaban sus cargos pero una vez habían caído en la monotonía institucional, esos talentos se perdían.

Por lo tanto, el autor reflexiona sobre lo que deberían hacer las organizaciones para incentivar a los individuos a ser innovadores, propositivos y alentarlos a que estén interesados en el crecimiento de la organización. Senge (2004) afirma que los sujetos entran a la empresa altamente motivados, pero con el tiempo estas mismas personas simplemente pierden la motivación generando como consecuencia el desperdicio de sus talentos en las compañías.

Es así como, el modelo del Aprendizaje Organizacional cobra sentido, puesto que al entender al sujeto, quien tiene unas metas propias, ambiciones, intereses particulares y sobre todo, la capacidad de aprender uno de otro y sumado a la identificación de las competencias que desarrollan los sujetos, son la base del concepto de organización inteligente para la cual siguen siendo importantes la creación y la innovación, pero, esta vez entendiendo que todos los componentes deben estar interrelacionados y funcionar como un sistema y no como partes individuales.

De este modo, Senge (2004) propone algunos componentes con los que se pueden desarrollar prácticas que permitan a las organizaciones inteligentes aprovechar sus conocimientos para perfeccionar sus habilidades y alcanzar sus metas, el autor recalca que todos los seres humanos son parte de un sistema y que por eso es muy difícil reconocer los cambios que se generan al interior de ellos. El primer componente son los aprendizajes y las experiencias, por medio de las cuales los sujetos pueden inferir sobre eventos del futuro y esta práctica es denominada como el pensamiento sistémico; El segundo es el dominio personal que define la clase de sujetos que son capaces de conseguir los resultados esperados para su vida, este es un sujeto que al contemplar

sus posibilidades para desarrollar estrategias, paciencia, formas de ver la realidad objetivamente y ser capaz de centrarse en un incansable aprendizaje del que son conscientes y que les servirá para llegar a sus metas por diferentes caminos, esto mismo en términos de la organización requiere que estos componentes alientan a sus integrantes a un crecimiento constante, con el fin de mantener el compromiso y el sentido que tenían al iniciar sus carreras en la organización.

Otro componente determinante son los llamados modelos mentales, que hacen referencia a la forma en cómo es percibida la organización desde fuera y la incidencia que tiene esta imagen sobre las actividades de los sujetos, por ello, es necesario traer esas imágenes a flote y analizarlas profundamente al igual que las percepciones que los integrantes tienen de la entidad, finalmente esto es según el modelo, el ejercicio que se desarrolla durante la planeación que permite a su vez un aprendizaje institucional.

Asimismo, Senge (2004) señala que la construcción de una visión compartida de un horizonte institucional es un componente determinante dentro de la organización puesto que para los sujetos de la misma es natural tener una misma meta, sin embargo, es esencial transformar la visión individual en colectiva, por consiguiente, con la práctica de la visión compartida se busca motivar un verdadero compromiso, en vez de acatamiento, ya que una construcción conjunta se dirigirá a la apropiación e identificación con una cultura organizacional.

De forma similar, el aprendizaje en equipo, el verdadero diálogo (por el cual se disipan los imaginarios), los conflictos y el verdadero pensamiento en conjunto generan excelentes

resultados, puesto que no solo se aporta a la organización sino también al individuo; algo que se debe tener en cuenta en esta disciplina es la dinámica en la cual surgen los aprendizajes y sus dificultades, los cuales permitirán propiciar los espacios o momentos para potencializar tal ejercicio, en últimas, si los equipos no aprenden, tampoco lo hará la institución.

Según Palacios (2000), es importante socializar los componentes desde unas representaciones diferentes, tales como: prácticas, principios y esencias. Las practicas, son las actividades en que los colaboradores dedican mayor tiempo y energía; los principios, son las ideas y conceptos que justifican las prácticas o acciones, es decir, el principio del pensamiento sistémico antes mencionado; las esencias, se relacionan con el conocimiento tácito, ya que los sujetos de manera implícita pueden dominar unas o varias de las disciplinas que propone Senge.

Las disciplinas son habilidades que los individuos deben desarrollar a lo largo de su experiencia como agentes activos dentro de una organización, la primera disciplina, habla de desarrollar la maestría personal o dominio personal, ya que los seres humanos deben conocer quiénes son, qué quieren y qué se son capaces de hacer. A través de la vida deben aprender a reconocer las verdaderas capacidades y la de quienes están al rededor, asimismo, otro destreza es que deben identificase con la visión de la organización y en lo posible proponer soluciones creativas y aceptar el compromiso de crecer conjuntamente con ella.

La segunda disciplina, identifica y desarrolla los modelos mentales, como se ha enunciado anteriormente estos son paradigmas inconscientes que pueden limitar la visión de los sujetos y de

lo que los rodea, lo ideal es que se maneje y se conozcan estos modelos para generar una comunicación sin problemas y más efectiva dentro de la empresa. La tercera disciplina, busca impulsar la visión compartida, lo que significa que todas las visiones personales deben estar fusionadas con la visión corporativa. La organización entonces vera como dicha visión se convierte en una inmensa fuente de inspiración y productividad y les brinda a los trabajadores el impulso necesario para cristalizar la visión en una realidad. La cuarta disciplina, fomenta el trabajo en equipo, convirtiendo esta habilidad del talento humano como la práctica que aporta más y mejores ideas; en esta disciplina lo más importante es el diálogo que debe enriquecer y fortalecer al equipo de trabajo, aparte, busca que el individuo aprende a reconocer la falta de comunicación a tiempo para que no se convierta en un obstáculo. La quinta y última disciplina es generar el pensamiento sistémico en una nueva forma de observar la realidad que nos rodea, esta disciplina tiene como objetivo ver el todo, en otras palabras es holístico y ayuda a cambiar el enfoque en la realidad, ya que no solo observa la causa-efecto lineal de dos elementos.

Es importante entender que el modelo de Aprendizaje Organizacional no apunta sólo a las metas institucionales sino que el modelo se debe trabajar desde lo humano, es decir, desde los intereses personales. Es así como las cinco disciplinas de Senge (2004) han llevado a las organizaciones a pensar en cómo mejorar por medio de programas, estrategias y herramientas, las cuales, deben ayudar a manejar las transformaciones a las que se ve enfrentada junto con el entorno competitivo y las nuevas necesidades de capacitación, originando el aprendizaje organizacional, como lo afirma Karash (2002) “este aprendizaje busca primordialmente que la

organización se convierta en un sistema en el que cada parte depende de la otras y en la que los conocimientos se deben reflejar en todos los sujetos que pertenecen a ella” (Karash, 2002, p. 1).

No obstante, es necesario tener una visión clara, la cual, propiciara los espacios dentro de la organización para llegar a la creación del conocimiento constante, de la misma manera, para desarrollar las cinco disciplinas se considera necesario identificar lo que se denominan los siete obstáculos para el aprendizaje sugeridos por Pérez & Cortés (2007), estos son:

“Yo soy mi puesto: en el sujeto no se desenvuelve la visión sistémica y se imposibilita el intercambio entre participantes para que surja el aprendizaje; se define cuando las personas de una organización solo se interesan por las actividades pertinentes a su rol y se desentienden del efecto que tiene su trabajo en otras áreas, al mismo tiempo, no se interesan en lo que ocurre en el resto de la institución; El enemigo externo: hace referencia a culpar a otros sobre los errores propios y además no los reconoce, esta conducta impide la corrección de tales errores; Ilusión de hacerse cargo: las personas generalmente piensan que responder con agresividad a los problemas es asumir una posición de proactividad, pero en realidad es reactividad, lo que se debe hacer es asumir las responsabilidades y los problemas antes de que empeoren; La fijación en los hechos: reside en concentrarse únicamente en lo inmediato, sin ir más allá de los problemas visibles e ignorando aquellos procesos a largo plazo y que no se encuentran a la vista fácilmente; El mito del equipo administrativo: consiste en la creencia de que el equipo directivo está capacitado para resolver todos los problemas, cuando esto no es así, es importante que el equipo lo reconozca y así encontrar posibilidades de solución haciendo frente a las situaciones; La parábola de la rana hervida: hace referencia a la

incapacidad de ver cambios lentos y graduales, siendo solamente sensibles a los cambios rápidos y bruscos. Como resultado de dicha inhabilidad, la organización adopta medidas para adaptarse a estos últimos, pero no para adaptarse a los cambios que toman tiempo”. (Pérez & Cortés, 2007, p. 269)

A causa de esto, Pérez & Cortés (2007) consideran que la mayoría de las veces en las organizaciones las personas sienten los cambios cuando estos ya son los suficientemente fuertes y se quedan sin oportunidad de adaptarse a los obstáculos. En muchos casos se asume que se aprende mejor experimentando, sin embargo, la desventaja es que las acciones que se ejecutan en el presente, pueden traer consecuencias en un futuro, y cuando se dificulta su visión, esta creencia impide la comprensión de fenómenos que tienen generalmente efectos a largo plazo y por tanto impide el verdadero aprendizaje en la organización, además, puesto que tales prácticas conllevan a la reactividad y truncan las acciones proactivas que solucionen problemas, esto finalmente causa que el aprendizaje sea simplemente adaptativo.

Garvin & Edmonson (2008) afirman que los obstáculos se deben convertir en condiciones para aprender de manera organizativa. Estas condiciones son voluntad y decisión para establecer un sistema de aprendizaje con procesos de documentación y mejoramiento continuo de prácticas. Es decir, para el logro del aprendizaje en una organización, la voluntad y la decisión explícita de convertir el aprendizaje en una prioridad estratégica de la organización es fundamental. Los autores resaltan que un proceso sistemático de aprendizaje incluye un responsable que se encargue de motivar, hacer seguimiento y facilitar el proceso de los grupos de trabajo encargados

del proceso al interior de la organización, o en la relación de la organización con otras organizaciones.

En consecuencia, para hablar de Aprendizaje Organizacional en la institución educativa los autores Aguerrondo (2007) y Gairín (1999) debaten de cuatro niveles del proceso organizacional que transforman una escuela en una organización inteligente. Ellos afirman que la creación de conocimiento organizacional es un proceso dinámico, dialéctico y en espiral que se inicia en el nivel ontogénico individual y se mueve hacia adelante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores y que van pasando por las diferentes áreas desde el aula hasta la directiva y llegando a la comunitaria, para concretarse en un saber ontogénico-organizacional que retroalimenta la socialización. (Como se muestra en la Figura 3)

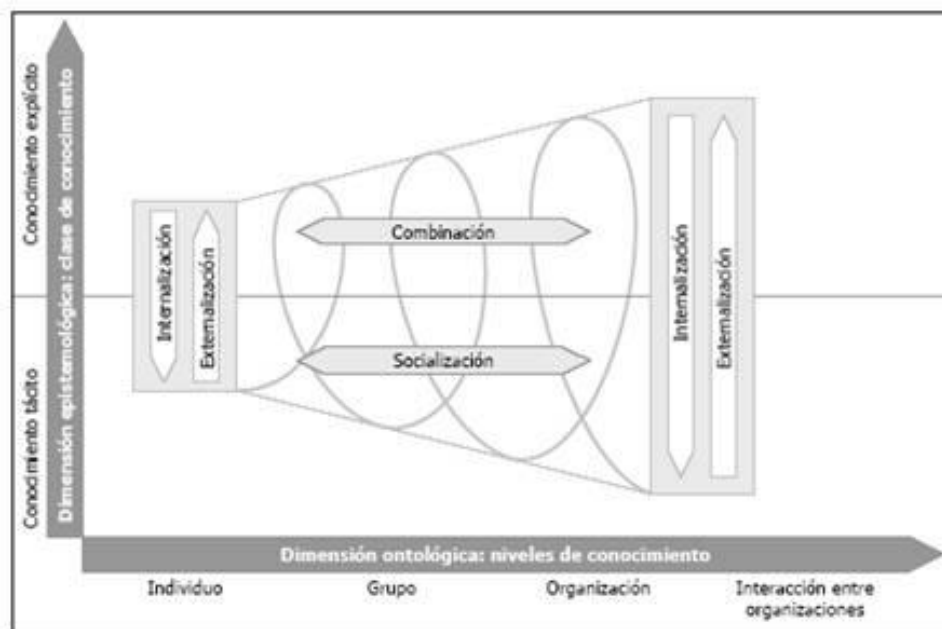




Figura 3. Espiral de creación de conocimiento organizacional. Tomado de Nonaka, I. & Takeuchi, H (1995) *La Organización Creadora de Conocimiento. Como las Compañías Japonesas crean la Dinámica de la Innovación*. México: Oxford University Press. P.83

De igual manera, el ciclo debe iniciar compartiendo el conocimiento tácito, para luego continuar con la creación de conceptos, prosiguiendo con la justificación de los conceptos mediante la identidad de códigos grupales, es decir la interpretación colectiva paso que lleva a la construcción de comportamiento o desempeños, en la que los sujetos tienen la autoridad para asumir la responsabilidad de actuar, según Senge (2004) los llama arquetipos, finalizando la etapa con la distribución del conocimiento, se debe recordar que el ciclo va en espiral lo que significa que se reinicia siempre que haya conocimiento por compartir. En la Figura 4 se explican el ciclo del aprendizaje organizacional:



Figura 4. Ciclo del aprendizaje organizacional, creación propia a partir del libro de Senge, P. (2004) *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.

### *La Gestión Educativa*

La Gestión Educativa es otro eje fundamental en el presente estudio, porque es un proceso que debe ser revisado constantemente en aras de tomar decisiones frente a las mejoras y a las acciones que se ejecutan dentro de la institución, que en la educación básica y media está encaminada a la mejoría, aunque no solo en el desempeño, por consiguiente se busca también con esta conceptualización conocer cuáles son esos otros factores que son inherentes a la gestión.

Según Casasús (2000) es una disciplina que se originó desde que el hombre comenzó a plantearse metas, es decir, como un acto inherente al desarrollo humano. Sin embargo el concepto ha venido evolucionando, y se define de acuerdo al objeto al cual apunta y a los procesos involucrados, por ejemplo si el objeto es la movilización de recursos, esto significará que la gestión es una capacidad para lograr la articulación de los recursos que se tienen para el alcance de los objetivos.

De la misma forma, si se enfoca en la interacción de las personas en la organización, se generarán significados diferentes, que se relacionan con la forma en que cada sujeto entiende y actúa internamente y por ello la gestión es: "la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización" (Casasús, 2000, p. 5) Igualmente se considera que las

personas se movilizan a través de compromisos conversados, en este sentido la gestión es la capacidad de promover las conversaciones que se enfocan hacia la acción.

De igual importancia, la gestión dirigida hacia los procesos agrega el aprendizaje como un elemento importante, y es definida como un proceso de aprendizaje que busca relacionar asertivamente estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, sujetos y objetivos generales, tanto en el interior como el exterior de la organización, en este aspecto la gestión se entiende como un proceso en donde se aprende continuamente y además se orienta hacia la conservación de la institución mediante la concertación permanente entre el contexto interno y externo de la misma.

Por otra parte, la gestión educativa es una función que desarrolla procesos de administración, planificación y organización para alcanzar unos objetivos establecidos previamente por la institución. El concepto de gestión hace referencia a la trama en la que se articulan los factores que inciden en la conducción de una institución. Por consiguiente, se debe reflexionar sobre las habilidades que tienen las instituciones de gestionar el conocimiento y la información ante la carencia de una acción educativa coherente y coordinada como lo afirma Berales (s.f.) para dar respuesta a los problemas de la educación y su gestión.

Las instituciones educativas se han centrado hasta ahora en la formación formal, la externa como lo asegura Gordo, G (2008) pero al interior, en el lugar de trabajo en donde también se es posible aprender, aprender como organización a partir del “saber hacer”, y no a partir de

informaciones descontextualizadas y ajenas como comúnmente se produce el conocimiento. En otras palabras no se ha tenido en cuenta que el conocimiento pertenece a la mentalidad individual de quienes se desempeñan como docentes en una institución educativa.

Es entonces, en este contexto a lo que le apuesta la confrontación de los modelos de GC, ya que saber gestionar el conocimiento de los docentes y compartirlo es una variable clave para la formación y creación de conocimiento que llevan a optimizar los desempeños tal cual como lo proponen Senge (2004) en el modelo al hacer énfasis en el aprendizaje organizacional. Es importante resaltar cómo se crea conocimiento en las organizaciones desde su práctica, por medio de su talento humano y su propia cultura, teniendo en cuenta que las organizaciones aprenden, compartiendo y socializando como lo afirman los autores Nonaka y Takeuchi.

Por otro lado, de acuerdo con Torres y Duque, (s.f.) la gestión educativa, que en un principio se concebía en términos administrativos, sufrió una serie de cambios que iniciaron a evidenciarse con el fenómeno de la descentralización, alrededor de los 80's y luego en los 90's con la globalización y la apertura de los mercados que a su vez gestaron cambios políticos y administrativos en el estado, los cuales, impactaron la manera en que se administraban las instituciones educativas, al pronunciar normas legales para la reorganización del sector, revalorizar la función de los departamentos y fortaleciendo las medidas descentralizantes pero manteniendo las decisiones financieras y políticas centralizadamente.

Correa, Álvarez & Correa (s.f.) consideran que dentro de estos cambios, surgieron también las reformas y planteamientos de las políticas de educación que buscaban la transformación en las diferentes áreas escolares, como la directiva, la académica, la administrativa y de convivencia; al igual que en sus procesos de trabajo y en sus actividades, dichos cambios, llevaron a los directivos docentes a revisar el horizonte institucional, y los aspectos referentes a la administración, como financiero, estructural, en incluso su propio rol frente a los demás miembros y los perfiles de los integrantes de la comunidad educativa. Este ejercicio según Miñana (1999) conllevó a un nuevo concepto dirigido a la calidad, que es la gestión educativa, redefiniendo el rol del docente y sus desempeños, todo enmarcado en las nuevas teorías de administración escolar enfocadas en un aprendizaje de calidad y de manera eficiente y efectiva.

De acuerdo a Casasús (2000) el rol de los actores en la administración pasó de realizar instrucciones a dirigir, planificar y ejecutar los planes, como en el caso de los directores de las escuelas, quienes también deben realizar ajustes para lograr viabilidad política de los planes, adecuar los recursos disponibles a los objetivos de la organización, determinar las competencias de los colaboradores y entender el plan de trabajo no como una serie de instrucciones a seguir sino como una orientación la cual en muchas ocasiones tendrá que ubicar, administrar y además le permitirá demostrar sus habilidades políticas para alcanzar las metas propuestas por la organización, de igual manera, que si bien lo anterior es de suma importancia, también es la comprensión de que la gestión educativa debe ser un proceso dinámico, puesto que se desarrolla en el ámbito humano entre contextos, actores y comportamientos diferentes y cambiantes.

Asimismo, la gestión educativa se convirtió en un proceso que cobró importancia para el cumplimiento de los objetivos de las instituciones: la formación integral de las personas, del ciudadano y la preparación para insertarse en el mundo laboral, además de procurar que el directivo docente logrará promover mayor participación en la toma de decisiones, ejercer un liderazgo más horizontal y el desarrollo de interacción entre la comunidad educativa y otras organizaciones.

En otras palabras, se orientó a la búsqueda de la eficiencia, al alcance de los logros, la productividad educativa y por ende a la rendición de cuentas, que obligaron al uso de herramientas como las estrategias y procesos de gestión, prácticas que al fin se dirigieron hacia el concepto de calidad educativa para poder responder a los cambios constantes de una sociedad del conocimiento que tiene en cuenta la tecnología y la abundancia de información y la modernización; estas características se entienden como necesarias y siguen vigentes para llevar a cabo la gestión.

Por tanto, se encuentran una relación lógica entre la teoría sobre la gestión educativa y la Gestión del Conocimiento, que a través de la identificación de estrategias apropiadas pueden brindar a una institución educativa una guía para el mejoramiento de su gestión y así lograr los fines anteriormente mencionados y que en el caso de la educación básica media, también buscan responder a una necesidades globales y a la calidad educativa que se reflejará directamente en los procesos llevados en un colegio y por ende en las aulas de clase.

### *El desempeño docente*

Según Robalino & Korner (2006) el desempeño, desde un enfoque laboral es la realización por parte de una persona de los trabajos que le corresponden, los cuales ha de desarrollar de manera concreta, es así como, desde que el hombre empezó a trabajar, se desempeñó en algo. En el ámbito escolar, con el tiempo, surgió la necesidad de medir este trabajo, buscando mejorar y sostener la calidad del desempeño docente como una condición fundamental para asegurar la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes. Como afirma Toranzos (1996) “la preocupación central ya no es únicamente cuántos y en qué proporción asisten los estudiantes sino quiénes enseñan y quiénes aprenden en las escuelas, qué aprenden y en qué condiciones aprenden”. (Toranzos, 1996, p. 65)

Toranzos (1996) considera que a través del tiempo surgió la evaluación de desempeños, la cual, por medio de sus diferentes enfoques busca conocer la competencia y desempeño de los docentes en el cumplimiento de sus funciones laborales y sociales, por lo tanto el análisis de la evaluación de desempeño permite apreciar constantemente la actualización de sus conocimientos, el grado de desarrollo de sus habilidades, la solución de problemas y su actitud. En otras palabras a lo que sabe y sabe hacer (competencia) y a lo que realmente hace (desempeño).

Ahora bien, según Stegman (s.f.), existen otros significados sobre la evaluación de desempeño en el ámbito educativo, por ejemplo, como un proceso para determinar en qué grado se han alcanzado los objetivos educativos propuestos, además de proveer “insumos” que al recoger y

usar la información, sirvan para tomar decisiones y arroje resultados que permitan retroalimentar los procesos. La evaluación de desempeños no busca emitir un juicio sino que se orienta hacia una decisión que es preciso tomar desde un fundamento, para comprobar el impacto educativo del docente, su relación con la pedagogía, la personalidad, las relaciones y las responsabilidades.

Por otra parte, la evaluación de desempeños en la educación básica y media en Colombia, tiene como propósito proporcionar información acerca de los logros y desempeños de los docentes; “La evaluación verificará que en el desempeño de sus funciones, los docentes (...) mantienen niveles de idoneidad, calidad y eficiencia que justifican la permanencia en el cargo, ascensos en el Escalafón y reubicaciones en los niveles salariales dentro del mismo grado” (citado en el Decreto No 1278 de junio 2002). En otras palabras, los docentes deben justificar su labor y demostrar los diferentes logros por medio de un instrumento evaluativo, que tiene como fin mantener un control para buscar el fortalecimiento del sistema y el mejoramiento de la calidad educativa en el país.

De acuerdo a la Guía 31 del Estatuto de Profesionalización Docente, Decreto No 1278 de junio 2002 el desempeño docente y su evaluación se han diseñado desde un enfoque basado en competencias, éstas se clasifican como funcionales y comportamentales, además son entendidas como una característica intrínseca de un individuo, en otras palabras, su eficacia es directamente observable en su desempeño, de manera particular en contextos determinados. De hecho, una persona demuestra que es competente a través de su desempeño, en especial, cuando es capaz de resolver con éxito diferentes situaciones. Desde este punto de vista, es posible afirmar que el



desempeño laboral de una persona, su nivel de logro y resultados alcanzados en determinado tipo de actividad son una función de sus competencias. Ahora bien, según la Guía 31 del Estatuto de Profesionalización Docente de 2002, todas las competencias de los profesores se estructuran teniendo en cuenta los siguientes aspectos: dominio curricular, planeación y organización académica, pedagógica y didáctica, evaluación del aprendizaje, uso de recursos, seguimiento de procesos, comunicación institucional, interacción con la comunidad y el entorno liderazgo, relaciones interpersonales y comunicación, trabajo en equipo, negociación y mediación, compromiso social e institucional, iniciativa y orientación al logro.

Por consiguiente, la evaluación de desempeño docente por competencias, de acuerdo a la norma, apunta a unos objetivos que buscan estimular el compromiso del docente con su desarrollo profesional, su rendimiento y la capacitación continua, la búsqueda del mejoramiento de la calidad de la educación, conocer los méritos de los docentes y comprobar la calidad de su actuación frente al estudiantado y la comunidad; en lo referente al desempeño de sus funciones pretende medir la actualización pedagógica y los conocimientos específicos, con el fin de detectar necesidades de capacitación y recomendar métodos que mejoren el rendimiento en su desempeño, estimular el buen desempeño en la función docente mediante el reconocimiento de estímulos o incentivos, asimismo establecer sobre bases objetivas niveles, salarios, asensos y retiros por no alcanzar los niveles exigidos de calidad para el ejercicio de su rol.

Tales objetivos pueden impulsarse desde la institución educativa por medio de los elementos identificados en este estudio como: el trabajo en equipo, la innovación y creación, la reutilización

del conocimiento, el sistema de conocimiento y fortalecer el aprendizaje institucional, ya que estos elementos están orientados hacia la optimización de los desempeños docentes y como se evidencia, tienen coherencia y aportan en la medida en que facilitan el alcance de las metas fijadas en la norma, en este contexto cobra especial importancia el hecho de propiciar espacios dentro del colegio que le permitan a sus gerentes llevar a cabo actividades que propendan por el alcance de los objetivos y además desarrollar nuevas ideas, tecnologías y obviamente tomar decisiones que estén acorde con el contexto de la institución y su comunidad educativa.

Agregando a lo anterior, Mutis (s.f.) argumenta que el desempeño significa cumplir con una responsabilidad que alguien está obligado hacer, y además ser hábil en un oficio o en una profesión, en cuanto a las actividades, valores, saberes y formas de enfrentar las dificultades, todo lo que está interiorizado y que marca la manera en que un sujeto actúa en un contexto determinado, además, el proceso de evaluación y sus resultados deben ser evidentes en los procesos en el aula, la gestión institucional y en el desarrollo de la comunidad.

Por la misma línea afirman Murillo, González & Rizo (2007) que la eficacia del desempeño docente incluye algunos conceptos como el conocimiento, las habilidades, la competencia, la eficacia, la productividad y la profesionalidad docente, los cuales se encuentran relacionadas con diferentes aspectos de la institución educativa, tales como, la construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEI), el cumplimiento de las normas y políticas educativas, el conocimiento y la valoración de los estudiantes, la planificación del trabajo, las estrategias para

la participación, la evaluación y el mejoramiento, el compromiso institucional, el trabajo en equipo y el liderazgo.

Por último, son múltiples los elementos que juegan un papel importante en la evaluación del desempeño docente, siempre en aras del mejoramiento de la calidad educativa que incluye el progreso de los mismos, el cual tendrá directa incidencia en las actividades desarrolladas en el aula y en la institución. Asimismo, la evaluación a través de sus diferentes enfoques busca conocer o juzgar las cualidades, calidad o estatus del docente, sin embargo como esta propuesta busca mejorar los desempeños docentes se abordará a la evaluación de desempeño, que se define como un concepto dinámico, porque permite apreciar constantemente a los colaboradores de las instituciones educativas.

En consecuencia, el desempeño docente se convierte es un eje fundamental en la institución educativa, en donde, el docente se convierte en un gestor de conocimiento, el cual debe desarrollar un sentido de apropiación y aprendizaje constante, que al estar inmerso en un sistema de conocimiento es aprovechado en beneficio de la institución y que a partir de los elementos de los modelos de Gestión del Conocimiento SECI y de Aprendizaje Organizacional permite desarrollar la capacidad para generar nuevo conocimiento, diseminarlo entre sus docentes y materializarlo en su desempeños, que en ultimas es el proceso que transformara a la escuela y la llevara a innovar. (Nonaka & Takkeuchi, 1999, p.1).

## METODO

El diseño de investigación del presente estudio propone y utiliza una metodología que hace referencia al enfoque cualitativo, que según Sandoval (1997) tiene unos propósitos que están orientados a realizar una aproximación holística a las situaciones sociales para comprender, explorar y describir las mismas, igualmente plantea unos métodos de recolección de datos cualitativos que son más flexibles que los métodos cuantitativos y en algunos casos son simultáneos, en otras palabras, el método cualitativo permite que al mismo tiempo que se recolectan los datos, se puedan analizar. Estos métodos de recolección de datos y de procesos de indagación, como el análisis documental, que es parte del presente estudio se centra en una revisión teórica teniendo claro que este en un proceso en donde se recolectan datos, en seguida se analizan, para llegar a una propuesta de estudio.

### *Recolección de datos: revisión teórica y análisis documental*

Inicialmente, luego de elegir y delimitar el tema del presente artículo de reflexión, se desarrolla la búsqueda, identificación y recolección del material de estudio; Al tener claro el tema a investigar, se realiza la revisión teórica. La información revisada representa un proceso permanente de consulta durante el desarrollo de la propuesta de investigación, que posibilita el establecimiento de los conceptos más importantes y la construcción de conocimiento por medio del análisis documental.

El análisis documental según Hernández (2003) (citado por Peña & Pirela, 2007) es: “el método que consiste en seleccionar ideas informativamente relevantes de un documento, a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información contenida en él” (Peña & Pirela, 2007, p. 2) por lo tanto, las investigadoras determinaron que era el método más pertinente para revisar la información e identificar los datos más adecuados para el estudio que se quiere desarrollar, además, llevó a generar aprendizajes sobre las temáticas, precisar los aspectos más significativos y por supuesto a encontrar las relaciones que podrían establecerse entre los modelos de Gestión del Conocimiento, la Gestión Educativa y el desempeño docente, adicionalmente, condujo a identificar los datos que se codificaron en una segunda fase, para cumplir con los objetivos propuestos, en cuanto a los elementos más significativos a partir de la mirada de los modelos SECI y Aprendizaje Organizacional en los desempeños de los docentes en las instituciones educativas.

#### *Análisis de datos: codificación abierta*

Para el análisis de la información se tuvo en cuenta la codificación abierta; como señalan Taylor & Bogdan (2006) es un método que permite el estudio y el rescate de la información, llegando a desarrollar y refinar la interpretación de los datos. Este proceso de codificación abierta conlleva a la identificación de los conceptos en los cuales se hallan unas características y dimensiones apreciables, tal como lo señalan Strauss & Corbin (2002), convirtiéndose en un instrumento de investigación que posteriormente desglosa, conceptualiza y reagrupa los datos de

manera que crea nuevos conceptos o códigos, los cuales son proporcionados por el desarrollo de sus dimensiones y propiedades.

Según Flick (2007) a partir de la conceptualización y categorización de la información, por medio de la descomposición e identificación, es posible designar aquellos elementos que como en este estudio son pertinentes al desempeño docente a partir de la confrontación de los modelos SECI y Aprendizaje Organizacional. Este ejercicio se materializó por medio de la elaboración de las matrices que condujeron a la identificación de códigos relevantes para el estudio, permitiendo aclarar conceptos, y como se menciono anteriormente, facilitando la interpretación y refinación de los datos, aportando así al proceso no solo de aprendizaje sobre la teoría sino especialmente sobre los códigos determinantes en el análisis, que daría respuesta a la pregunta de investigación planteada al inicio, la cual busca saber cuáles son los elementos de los modelos de gestión del Conocimiento que le aportan a la optimización de los desempeños.

Por ello, en el proceso de codificación se halló la importancia que cobraría el desempeño docente en los resultados, ya que, se pudo identificar que los elementos descubiertos tenían relación directa con el que-hacer docente y, que finalmente el profesor y/o maestro es quien está en el centro de la gestión del conocimiento, dadas sus cualidades de desarrollo, dentro de la institución educativa y su interacción con todos los demás individuos.

Para tal efecto, primero se crea una matriz (Ver Anexo 1) en donde se colocan los autores que surgieron del análisis documental y que llevan a las investigadoras a crear cuatro categorías

iniciales: Gestión Educativa, Modelo SECI, Modelo Aprendizaje Organizacional y Desempeños. En la matriz, las categorías se desglosan para establecer códigos desde las diferentes definiciones que les dio cada autor. De esta manera, el autor para Gestión Educativa es Casasús; para Modelo SECI, son Nonaka y Takeuchi; para el Modelo Aprendizaje Organizacional es Senge, para ambos modelos también se designaron autores como Minakata, Hernández, Mantilla, & Ríos, Palacios, Pérez & Cortez; para desempeños se codificaron a Stegman y el Decreto 1278 de junio de 2002 junto con la Guía 31 del mismo decreto.

De la misma manera, para el presente estudio es fundamental codificar la totalidad de los datos sin olvidar que es un proceso que busca añadir, suprimir, expandir y redefinir las categorías que surgieron a partir de los datos, los cuales se organizaron por medio de códigos. Llegando a este punto, se hace una segunda matriz en donde los datos ya codificados se desintegran y se traspasan a la segunda matriz con categorías más grandes que obligan a las investigadoras a hacer una nueva revisión de los datos, para confirmar los que definitivamente no se ajustan, permitiendo organizar y ajustar las ideas para la escritura de los resultados del presente artículo.

Por consiguiente, la segunda matriz (Ver Anexo 2) rescata los códigos comunes y reiterativos de las tres categorías conclusivas: modelo SECI, modelo Aprendizaje Organizacional y desempeño, las cuales se subcategorizan con los elementos que optimizan los desempeños docentes en la Gestión Educativa. Esta subcategorización permite ubicar un orden en el que se agrupan códigos con significados en objetivos semejantes, como por ejemplo: “interacción grupal”, “intercambio de conocimiento”, “compartir y fomentar la información”, que fueron

agrupados en la subcategoría “trabajo en equipo”. Continuando con la codificación se encuentran: “sistema de conocimiento” y “funcionar como sistema”, los cuales, son códigos reiterativos en los dos modelos y así se reagruparon como “sistema de conocimiento”. Asimismo, “compartir”, “intercambio de conocimiento”, “convertir el conocimiento”, “reutilizarlo” fueron sintetizados en “reutilización del conocimiento” y finalmente los códigos como: “red de conocimiento”, “alentar a los individuos, al grupo y la organización”, “aumento de las capacidades de la organización” y “visión compartida” entre otras, se subcategorizaron en el “fortalecimiento de aprendizaje grupal”.

En resumen, esta codificación aplicada a la teoría dio como resultado tres categorías: modelo SECI, Aprendizaje Organizacional y Desempeños, de las cuales también surgieron los elementos más relevantes y comparativos entre los modelos, por lo tanto, se generan cinco subcategorías: Trabajo en Equipo, Innovación y Creación, Sistema de Conocimiento, Reutilizar el Conocimiento y Fortalecimiento del Aprendizaje Grupal. Es importante resaltar que el uso de categorías en el momento de organizar los datos facilita la escritura por medio de los conceptos, la interpretación, la selección de datos u omisión de los mismos, teniendo en cuenta la postura de las investigadoras y los significados a estudiar dentro de la presente investigación.

## **RESULTADOS**

Los resultados del análisis realizado para identificar cuáles elementos de los modelos de Gestión del Conocimiento SECI de Nonaka y Takeuchi y Aprendizaje Organizacional de Peter



Senge podrían optimizar el desempeño docente, se desarrollaron mediante el método de codificación abierta, que primero facilitó concretar los datos obtenidos en el análisis documental y la identificación de conceptos; y segundo, llevó a la confrontación de los modelos de Gestión del Conocimiento y posteriormente, a la interpretación de los datos. Este ejercicio llevó a comprender que los ejes fundamentales de las escuelas son las personas que se encuentran en ellas y que los individuos responden en un sentido beneficioso y de pertenencia a la institución educativa en la medida en que sientan que sus intereses, relacionados con su desarrollo particular pueden ser motivados desde el colegio, es decir, que si el ámbito promueve prácticas que conduzcan a este objetivo, los docentes que están en el medio, desarrollarán un sentido de apropiación y aprendizaje constante que al estar implícito en un sistema de conocimiento podrá ser aprovechado en beneficio de la institución, además se considera que si la escuela progresa también lo lograrán los individuos que se encuentran en ella.

En consecuencia, el artículo de reflexión halló que los elementos que permiten optimizar el desempeño docente en la práctica educativa en la educación básica y media son cinco: el trabajo en equipo, el intercambio de conocimiento, reutilizar el conocimiento, funcionar como sistema y fortalecer el aprendizaje grupal.

Incluso, se reconoce que estos elementos aportan al desempeño docente en la educación básica y media, bajo el enfoque de calidad, que se enmarcan en el cumplimiento de metas relacionadas en aprendizajes, atención, cobertura y contenidos desarrollados en las instituciones. Se entiende que el docente de la básica y media es un eje fundamental, en el cual se fija la atención, porque es

desde su desempeño en donde se desarrollan las acciones para el alcance de los objetivos que plantea la educación, en esta lógica, surge la inquietud sobre por qué no abordar a la educación superior, a saber, la investigación encontró que la educación básica y media tiene una mayor tendencia de permanecer en el tiempo como un dispositivo en el cual se sigue avanzando, por lo que en beneficio de los docentes y de la institución educativa, se busca con esta propuesta un verdadero avance tanto de la educación como de los actores que en ella participa; por tanto los elementos hallados en el estudio se basan en el desarrollo humano, personal, de trabajo y beneficio colectivo, con lo cual se espera que quienes pongan en marcha estos elementos para la optimización de los desempeños realmente logren una mejora en sus procesos de gestión.

Para finalizar, se explica el alcance de cada uno los elementos a continuación:

1. Trabajo en equipo: este elemento fundamental contribuye al intercambio de conocimientos en una institución educativa, con éste se busca compartir y fomentar los conocimientos adquiridos por la experiencia y potenciar los saberes de todas las áreas que confluyen hacia un horizonte institucional, tal elemento apunta hacia la optimización de los desempeños docentes puesto que conlleva a diferentes aspectos como: el enriquecimiento del PEI y el aprovechamiento del conocimiento y actividades que promueven y están planeadas para el involucramiento activo de los docentes en niveles más profundos, y que se considera, motiva a la participación en la construcción de una mejor institución.

2. Innovación y creación: el conocimiento entendido como un insumo para el mejoramiento de la institución educativa y el desempeño escolar aumenta las capacidades de la institución y sus docentes, cuando éste se encuentra al servicio de ella, puesto que permite crear nuevas perspectivas que se reflejaran en la comunidad educativa; las instituciones buscan ofrecer alternativas que beneficien a su comunidades y cuando el conocimiento se transforma, se desarrollan nuevos conceptos, este elemento se conjuga con el trabajo en equipo, puesto que al generar espacios que posibiliten el intercambio de saberes también se busca la estimulación y participación de los docentes en la construcción de un territorio propio.
  
3. Sistema de conocimiento: crear redes de conocimiento dentro de la institución proporciona oportunidad de compartir conocimientos, retroalimentar procesos, identificar aciertos y dificultades, a su vez propicia ciclos de conocimiento que aportan a la toma de decisiones que apuntan hacia la optimización de las capacidades de la institución, por otro lado, el ciclo de conocimiento proporciona destrezas en sus miembros y adicionalmente permite la interrelación entre las diferentes partes con el fin de alcanzar el desarrollo integral de los docentes y la mejora en la gestión educativa.
  
4. Reutilización del conocimiento: Como se ha evidenciado con los elementos antes mencionados, existe una relación entre todos ellos puesto que apuntan hacia el uso del conocimiento en beneficio de la institución educativa, la reutilización del conocimiento se basa en la búsqueda, interpretación, conversión y apropiación del conocimiento con el

fin de transformarlo, convirtiéndose así, en un proceso dinámico que crea nuevos productos que aportan al beneficio interno y externo de la institución y al desarrollo del dominio personal. En otras palabras, al contribuir en estos procesos los docentes pueden mejorar substancialmente en sus desempeños porque poseen alternativas de acción dentro de un sistema que les permite participar, transformar, producir conocimientos y actividades o proyectos innovadores. Adicionalmente, la reutilización de conocimiento, especialmente es entendida como un elemento que lleva hacia la interpretación, conversión y apropiación, y aporta como un factor que incita a la coevaluación puesto que al llevar al conocimiento en estas instancia, propicia reflexiones entre los docentes, quienes finalmente definen si las acciones son pertinentes o no, de acuerdo, a los contextos en que se desempeñan.

5. Fortalecimiento de aprendizaje grupal: está muy vinculado con el trabajo en equipo, se enfoca en favorecer mejores espacios para el aprendizaje y para ello debe propiciar un diálogo que conduzca a la identificación de relaciones, sensaciones, modelos mentales, miedos o resistencias frente a otros sujetos o el cambio; y así mismo, tomar decisiones sobre las formas en que se generarán redes de conocimiento que alienten a los profesores y al grupo de profesores, a la participación, creación, debate, autocrítica, etc. para aumentar las capacidades de la institución y además dirigir las visiones individuales hacia una grupal que este dirigida al horizonte institucional.

## DISCUSION

La presente artículo de reflexión sobre los elementos claves para la optimización del desempeño docente y las prácticas de Gestión del Conocimiento (GC) en la educación básica y media realizó una revisión teórica, que permitió un análisis documental para conocer e identificar conceptos relevantes de las prácticas relacionadas con la implementación de la GC en las instituciones educativas, y posteriormente, a través de la codificación abierta se logró analizar y determinar las categorías con las cuales se desarrolló la investigación, a saber: modelos de Gestión del Conocimiento SECI o de Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional de Nonaka y Takeuchi y de Aprendizaje Organizacional de Peter Senge, Gestión Educativa y finalmente Desempeños.

Se evidencia que los modelos de Gestión del Conocimiento analizados en el presente artículo se han desarrollado especialmente en el ámbito organizacional, sin embargo ofrecen aportes desde algunas posturas al medio educativo, una de ellas hace referencia a la espiral de conocimiento planteada por el modelo SECI de los autores Nonaka y Takeuchi, cuyo accionar se basa en el ciclo de conocimiento que se manifiesta en la socialización, internalización, combinación e interiorización. Asimismo, el modelo de Gestión del Conocimiento de Peter Senge, Aprendizaje Organizacional, contribuyó a la identificación de los elementos claves para la optimización del desempeño docente gracias al análisis codificado de sus cinco disciplinas:

pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y el aprendizaje en equipo.

De igual manera, el modelo SECI en la escuela insta a los docentes a compartir su conocimiento y experiencia como gestores del desarrollo humano por medio de su actuar, lo cual lleva a transformar a la misma, gracias a que, por medio de los equipos de trabajo se comparte y se expande el conocimiento, convirtiendo a la institución educativa es una sola. Al mismo tiempo, la escuela se debe encargar de alentar a los docentes para socializar con otros miembros de la institución generando una espiral de conocimiento que lleva a identificar la visión y a vivirla como propia convirtiéndola en conocimiento tácito, que con el uso de los elementos sugeridos en el presente estudio, como el intercambio de conocimiento y el fortalecimiento del aprendizaje grupal, se convierte en explícito y en consecuencia ayuda a la generación de ambientes escolares en donde los profesores serán quienes proponen soluciones creativas y en muchos casos innovadoras.

El modelo Aprendizaje Organizacional de Senge, a partir de las cinco disciplinas empleadas en el ámbito educativo, ayuda a generar conocimiento por medio de las actividades internas o de los grupos de trabajo que les permite a los docentes el acceso a fuentes de información, tanto internas como externas. Esto son los “Sistemas de Conocimiento”, uno de los elementos más significativos del presente estudio, que ayudan a los profesores a transferir su conocimiento antes de que sea usado formalmente por otros compañeros de trabajo, a través de la capacitación o informalmente, por medio de charlas, reuniones o comités, lo cual induce al manejo pleno de los

procesos, sistemas, evaluaciones y proyectos de la institución mejorando su desempeño. El docente, entonces es capaz de reutilizar el conocimiento y fortalecer el conocimiento grupal ya que el mismo es quien se encarga de probar la validez del conocimiento actual. De igual manera, es el profesor quien en la escuela facilita los procesos de enseñanza y aprendizaje generando conocimiento a través del establecimiento de una cultura que valore y comparta el uso del mismo.

Al mismo tiempo, la definición de desempeño de Stegman y del Decreto Ley 1278, conduce principalmente hacia el desarrollo de las habilidades pertinentes para el cumplimiento de metas o estándares establecidos para lograr la calidad educativa; es importante reconocer que las motivaciones personales tienen incidencia en el desempeño del docente y es por ello que cuando se impulsa la generación de conocimiento nuevo, por medio de prácticas de aprendizaje grupal, en donde se genera y reutiliza el conocimiento, las motivaciones y desarrollo de capacidades personales se manifiestan en beneficio de la institución y se convierten en potentes factores que dirigen a la institución a innovar y a crear nuevo conocimiento y así mismo a la mejora de los desempeños docentes.

De tal manera, los cinco elementos que surgieron de la confrontación de los dos modelos para mejorar el desempeño docente, tales como el “Trabajo en equipo”, “Innovación y creación”, “Sistema de conocimiento”, “Reutilización del conocimiento” y “Fortalecimiento del aprendizaje grupal” articulan la información que se encuentra en las mentes de los docentes con su discurso, convirtiéndose en un puente entre las conversaciones y los procesos de adquisición del conocimiento de la escuela.

En concordancia, el conocimiento y su uso por medio de los elementos más significativos que se hallaron gracias a la confrontación de los modelos, le reconoce a la institución el ejercicio de una actividad eficiente y eficaz frente al entorno educativo en que se mueve y es así como llega a ser una organización inteligente y que aprende de sí misma. Por dichas razones, la Gestión del Conocimiento es un proceso pertinente para la educación, en especial en la básica y media ya que es capaz de transformar a la escuela y establece un papel determinante en el sistema educativo, ya que los niveles básica y media tienen la función social y educativa de ser la principal fuente de creación e distribución de conocimiento a través de sus procesos pedagógicos y formativos por medio de uno de sus agentes más importante: el docente.

De modo similar, se encontró que la gestión educativa debe usar de manera eficiente el conocimiento que tiene y que crea, y así se conseguirá superar los objetivos o metas que se propone; por tanto un elemento como la “Innovación y Creación” puede aportar considerablemente en ese logro, especialmente en la gestión educativa porque propende por desarrollar nuevos modelos mentales, que gestionados de forma eficaz logran ubicar a la institución educativa en el punto en que pueda ofrecer mejores alternativas a su comunidad frente a las demás instituciones.

En la siguiente Figura se muestra el desglose de los elementos de los modelos de Gestión del Conocimiento y como los dos modelos se complementan aportando a la optimización del desempeño docente.



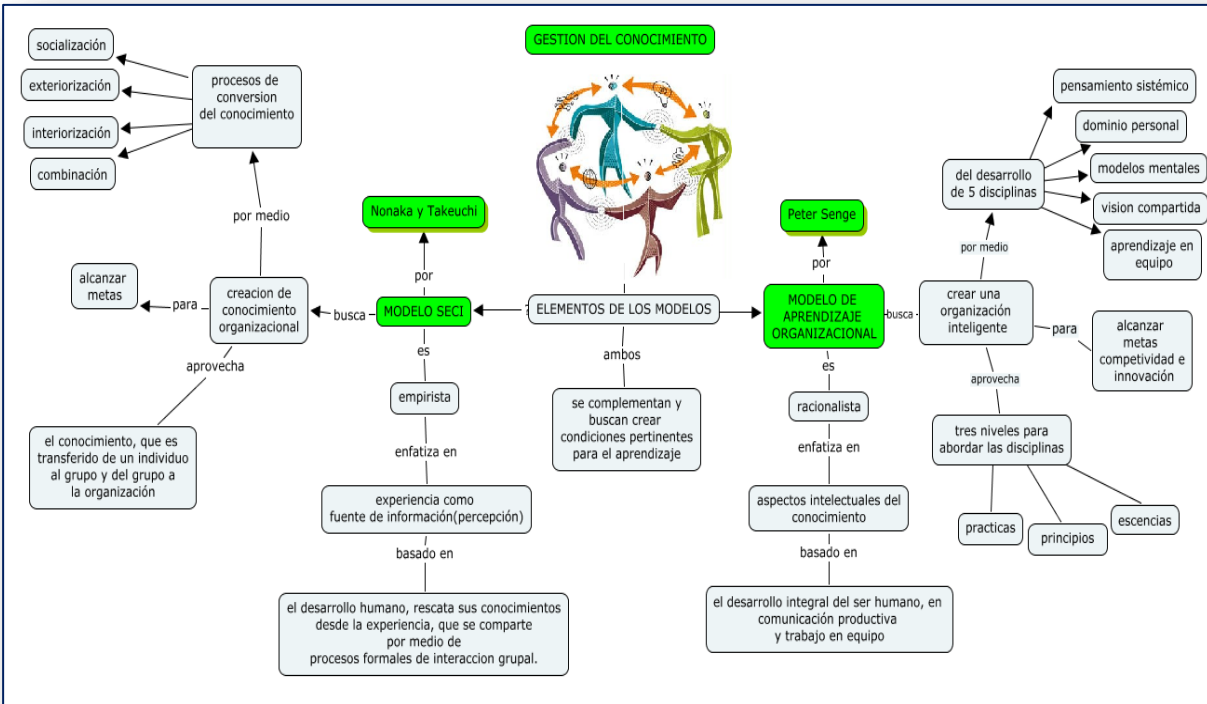


Figura 5. Desglose y comparación de los elementos de los modelos de Gestión como aportes a la optimización del desempeño docente. Creación propia a partir de Palacios, M. (2000). Aprendizaje Organizacional. Conceptos, Procesos Y Estrategias. (Tesis de maestría). Panamá: Universidad de Cartago.

Como es posible apreciar en la Figura 5, la confrontación de los dos modelos, SECI de Nonaka y Takeuchi y Aprendizaje Organizacional de Senge, se complementan porque buscan crear condiciones pertinentes para el aprendizaje de los sujetos en una institución educativa. Otro hallazgo, es la importancia que tienen los docentes en la institución, puesto que se toman en cuenta tanto sus conocimientos intelectuales, como aquellos provenientes desde la experiencia, adicionalmente, los dos modelos recrean un proceso para que el conocimiento confluya dentro de la organización dándole un carácter importante sobre la producción y uso de éste, convirtiéndolo

así, en un sistema de conocimiento que busca aplicar el conocimiento en beneficio de los individuos y especialmente para la institución.

Del mismo modo, el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi establece unas condiciones que posibilitan el aprendizaje tales como: intención, autonomía, y la redundancia relacionados con tres de las disciplinas de Senge (2004), como lo son: el pensamiento sistémico, el dominio personal y la visión compartida. Así mismo, en cuanto a las disciplinas y los procesos de conversión pertenecientes a los modelos mencionados, se encuentra una articulación entre la socialización y la interiorización con el pensamiento sistémico, puesto que parten desde la experiencia y el aprendizaje, el cual es un conocimiento tácito que al llevarse al servicio de la institución se convierten en un interés potencial para ella.

Además, el aprendizaje en equipo y la visión compartida con los procesos de exteriorización comparten una idea común, el conocimiento explícito, que incrementa la calidad y eficiencia de la institución en la medida en que pueda generarse desde todas las áreas de la institución como la directiva, académica, comunitaria y financiera, que mediante la combinación puedan concebir cambios que apunten a las metas y objetivos dispuestos por la escuela.

Es por esto, que un elemento como la “reutilización del conocimiento” cobra fuerza en la institución ya que permite generar la participación de los docentes en los procesos, tanto para reflexionar sobre ellos, como para desarrollar y retomar las buenas prácticas, por consiguiente, aunque la reutilización del conocimiento no tiene como objetivo evaluar directamente si las

prácticas son pertinentes o no en la institución, implícitamente si conduce a identificar las mejores prácticas que pueden desarrollarse en la organización, lo cual puede ser entendido como un elemento que aporta en la identificación de acciones que contribuyen a la organización, se entiende además, que este proceso complementa la Gestión del Conocimiento en la medida en que se relaciona y procura la mejora de los diferentes aspectos como: el enriquecimiento de los proyectos institucionales, el trabajo en equipo y todas aquellas actividades mencionadas anteriormente que promueven y están planeadas para el involucramiento activo de los docentes.

Finalmente, se deduce que la gestión de los saberes y conocimientos en una institución educativa logra obtener la fuerza suficiente para llegar a optimizar los procesos y también es una práctica eficaz para la optimización de los desempeños docentes y que directamente favorece a la gestión educativa porque permite el involucramiento de los docentes y que además motiva a la participación en la construcción de una mejor institución, más competitiva, con objetivos claros e innovadora y por supuesto pensando en el bienestar y el desarrollo de una sociedad.

## CONCLUSIONES

- Los hallazgos determinan que los elementos claves para la optimización del desempeño docente como Trabajo en equipo, Innovación y creación, Sistema de conocimiento, Reutilización del conocimiento y Fortalecimiento del aprendizaje grupal obtenidos desde el modelo SECI de los autores Nonaka y Takeuchi y el modelo Aprendizaje

Organizacional basado en las cinco disciplinas de Peter Senge son aplicables en cualquier institución educativa, a saber, los elementos claves de los modelos enlazan la información y la experiencia que se encuentra en las mentes de los docentes con su labor mejorando el desempeño ya que son el puente entre la labor docente y los procesos de adquisición y gestión del conocimiento en la escuela.

- Se concluyó además, que una red de conocimiento conlleva a beneficiar tanto a la institución educativa como a su comunidad, en otras palabras, cuando se trabaja en grupo surge la socialización del conocimiento, la cual conduce al mejoramiento de los desempeños docentes porque alienta hacia la proposición de nuevas maneras de gestionar, de innovar en los procesos y aumentar las capacidades de la organización como parte del desarrollo integral de sus docentes.
- Los elementos como Trabajo en Equipo y Reutilización del Conocimiento son esenciales en el desempeño docente porque propician el intercambio de conocimientos dentro de la institución educativa y que al promoverse incrementan los saberes conjuntos, puesto que al entrar en zonas de interacción, estos conocimientos son aplicados y reconfigurados en la acción, esto último, porque los desempeños docentes son sometidos a evaluación para determinar su pertinencia de acuerdo a los contextos, proporcionando así nuevas formas dentro de la institución educativa que correspondan a las condiciones que cada docente vive diariamente.

- Finalmente se concluye que una institución educativa se debe a su capital humano y que este es fundamental para la generación y aprovechamiento de su conocimiento, es decir, si bien los docentes se encuentran en la institución realizando las tareas pertinentes a sus roles, los desempeños no caerán en la rutina y mejoraran si se forja un espacio que reconozca el aprendizaje como un acto continuo e inherente al ser humano. El espacio con el fin de exteriorizar el conocimiento obtenido por la experiencia de sus docentes y motivado desde la institución es vital para crear una institución inteligente, ya que frecuentemente esta experiencia es desconocida por los demás sujetos y no es aprovechada por la institución, por ultimo potencializar el conocimiento mediante procesos de combinación es lo que conduce al surgimiento de nuevos conocimientos, esto a su vez, es un elemento clave en la institución educativa ya que su conocimiento se convertirá en una red eficaz para la mejora de los desempeños docentes.

Sin embargo, aunque los elementos identificados: Trabajo en Equipo, el Intercambio de Conocimiento, Reutilizar el Conocimiento, Funcionar como Sistema y Fortalecer el Aprendizaje Grupal contribuyen a la optimización del desempeño docente, se recomienda un trabajo constante que se convierte en un reto desde la Gestión Educativa, puesto que se necesita de un apoyo importante en la promoción de espacios que lleven a una verdadera participación por parte de los docentes y también de diálogos que identifiquen las posibles barreras que se presentan en los procesos naturales de la interacción entre seres humanos, es decir, identificar obstáculos para la generación del conocimiento grupal, como por ejemplo: actuaciones reactivas frente a las responsabilidades delegadas en lugar de actuaciones proactivas, enfocarse en las labores diarias y

olvidar los compromisos a largo plazo, obstáculos que conducen al estancamiento del docente y la incapacidad de reconocer los propios errores entre otros.

## REFERENCIAS

- Aguerrondo, I. (2007). *Escuelas por el Cambio: Un aporte para la gestión escolar*. Argentina: IIPE-UNESCO. Recuperado de <http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/6052/1/BVCI000017.pdf>
- Berales, P. (s.f.) *Gestión Escolar: El desafío de la función directiva*. Recuperado de [http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-193360\\_archivo5.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-193360_archivo5.pdf)
- Bueno, E. (1999) *La Gestión del Conocimiento: Nuevos Perfiles profesionales*. Recuperado de <http://www.sedic.es/bueno.pdf>
- Casasus, J. (2000) *Definición y Modelos de Gestión*. Santiago de Chile: UNESCO. Recuperado de <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>.
- Coakes, E. & Clarke, S. (2006) *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*. Londres: Idea Group Reference. Recuperado de <http://www.igi-global.com/book/encyclopedia-communities-practice-information-knowledge/344>.
- Correa, A., Álvarez, A. & Correa, S. (s.f.) *La Gestión Educativa un Nuevo Paradigma*. Fundación Universitaria Luis Amigo. Recuperado de <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>
- Decreto Ley 1278 de 2002. Artículo 28. Recuperado de [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86102\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf)
- Drucker, P. (1996) *Landmark of Tomorrow: un informe sobre la nueva Postmodernidad*. United States: Transaction Publishers. Recuperado de [http://books.google.com.co/books/about/Landmarks\\_of\\_Tomorrow.html?id=G-SrBghhPRUC&redir\\_esc=y](http://books.google.com.co/books/about/Landmarks_of_Tomorrow.html?id=G-SrBghhPRUC&redir_esc=y)
- Farfán, D. & Garzón, M. (2006) *La Gestión del Conocimiento*. (Tesis de maestría). Bogotá: Universidad del Rosario.
- Fuentes, B. (2010) *La Gestión de Conocimiento en las Relaciones Académico-*

- Empresariales. Un Nuevo Enfoque para Analizar el Impacto del Conocimiento Académico.* (Tesis de maestría). España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Flick, A. (2007) *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=o0iLN8Ag8ewC&ei=sPdhUfP1M4fzUZ-MgfgP>
- Gairín, J. (1999) *Estadios de Desarrollo Organizativo: De la Organización como Estructura a la Organización que Aprende*. España: Grupo Editorial Universitario. p. 47-91. Recuperado de <http://www.redscepacala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/EDUCACION-SOCIEDAD/ORGANIZACION%20QUE%20APRENDE.pdf>
- Garvin, D., & Edmonson, A. (2008) *Is Yours a Learning Organization?* Revista Harvard Business Review. Recuperado de <http://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization/ar/1>
- Gordo, G. (2008) *Gestión del Conocimiento y Calidad Educativa. Aprendemos como Organización*. Revista Aula de innovación educativa. 173, pp. 69-72. España.
- Gorelik, C. Milton, N. y April, K. (2004) *Aprendizaje a través de la acción. Gestión del Conocimiento en práctica*. New York: Elsevier Butterwork-Heinemann.
- Guía 31 del Estatuto Profesionalización Docente, Decreto No 1278 de junio 2002. Recuperado de [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-169241\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-169241_archivo_pdf.pdf)
- Guns, B., Kristin, A. (1996) *Aprendizaje Organizacional*. México: Prentice Hall. Recuperado en <http://www.scielo.org.ve/scieloOrg/php/reflinks.php?refpid=S1315-9518200900010001300005&pid=S1315-95182009000100013&lng=en>
- Hansen, M., Nohria, N. & Tierney, T. (1999) *What's Your Strategy for Managing Knowledge*. United States: Harvard Business Review. Recuperado de <http://www.mendeley.com/catalog/whats-strategy-managing-knowledge-14/>
- Hernández, G., Mantilla, F. & Ríos, J. (2007) *Gestión del Conocimiento en la facultad de Ingeniería de la Universidad Militar "Nueva Granada"*. (Tesis de maestría) Bogotá: Universidad de la Salle.
- Karash, R. (2002) Learning-Org Dialog on Learning Organizations, pagina web <http://world.std.com>.



- Minakata, A. (2009) *Gestión del Conocimiento en Educación y Transformación de la Escuela. Notas para un campo en construcción*. Recuperado de [http://portal.iteso.mx/portal/page/portal/Sinectica/Revista/SIN32\\_06/sin32\\_minakata.pdf](http://portal.iteso.mx/portal/page/portal/Sinectica/Revista/SIN32_06/sin32_minakata.pdf)
- Miñana, C. (1999) *En un Vaivén sin Hamaca. La Cotidianidad del Directivo*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Murillo, J., González, V., & Rizo, H. (2007) *Evaluación del Desempeño y Carrera Profesional Docente. Un estudio Comparado entre 50 países de América y Europa*. Santiago de Chile: UNESCO. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001465/146545s.pdf>
- Mutis, L. (s.f.) *Desempeño Docente, notas de estudio*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/22266139/El-Desempeno-Docente>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H (1999) *La Organización Creadora de Conocimiento. Como las Compañías Japonesas crean la Dinámica de la Innovación*. México: Oxford University Press.
- Observatorio Para La Cibersociedad, Congreso Conocimiento Abierto (2006) Recuperado de <http://www.cibersociedad.net/congres2006/gts/comunicacio.php?id=368#1>
- Palacios, M. (2000). *Aprendizaje Organizacional. Conceptos, Procesos Y Estrategias*. (Tesis de maestría). Panamá: Universidad de Cartago. Recuperado de [http://www.ucapanama.org/ovaso/aprendizaje\\_organizacional\\_conceptos\\_procesos\\_estrategias.pdf](http://www.ucapanama.org/ovaso/aprendizaje_organizacional_conceptos_procesos_estrategias.pdf)
- Peña, T & Pirela, J. (2007) Información, Cultura y Sociedad, pagina web: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=s1851->
- Perez, J. & Cortes, J. (2013) *Barreras para el aprendizaje Organizacional, estudio de casos*. Pensamiento y Gestión, 22. Recuperado de [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/22/8\\_Barreras%20para%20el%20aprendizaje.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/22/8_Barreras%20para%20el%20aprendizaje.pdf) .
- Robalino, M. & Korner, A. (2006) *Evaluación del desempeño y Carrera Profesional Docente*. Chile: UNESCO.
- Rodríguez, D. (2008) *Modelos Para La Creación y Gestión del Conocimiento: Una*

- Aproximación Teórica*. Revista Educar, 37, pp.25-29. Recuperado de [www.raco.cat/index.php/Educar/.../68087](http://www.raco.cat/index.php/Educar/.../68087)
- Rojas, J. (2006) *Gestión Educativa en la Sociedad del Conocimiento*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Sandoval, C (1997). *Enfoques cualitativos de la investigación social*. (Tesis de maestría) Colombia: Instituto de Estudios Regionales, Instituto Colombiano para el fomento de la educación Superior. Recuperado de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/humanas/mtria\\_edu/2021085/und\\_2/pdf/casilimas.pdf](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/humanas/mtria_edu/2021085/und_2/pdf/casilimas.pdf)
- Senge, P. (2004) *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Stegman, T. (s.f.) *Evaluación de Desempeño Docente*. Recuperado de [http://www.fundacionsepec.cl/estudio/archivos/agosto/Bases\\_Psicologicas\\_del\\_MBE.pdf](http://www.fundacionsepec.cl/estudio/archivos/agosto/Bases_Psicologicas_del_MBE.pdf)
- Strauss, A & Corbin, J (2002) *Bases de la investigación cualitativa, técnicas y Procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Taylor, S. & Bogdan, R (1994) *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Barcelona: Paidós Básica. Recuperado de [http://books.google.com.co/books/about/Introducci%C3%B3n\\_a\\_los\\_m%C3%A9todos\\_cualitativo.html?id=EQanW4hLHQgC&redir\\_esc=y](http://books.google.com.co/books/about/Introducci%C3%B3n_a_los_m%C3%A9todos_cualitativo.html?id=EQanW4hLHQgC&redir_esc=y)
- Toranzos, L. (1996) *Evaluación de la Calidad de la Educación*. Revista Iberoamericana de la Educación. Numero 10, pp. 63-78.
- Torres, J. & Duque, H. (s.f.) *El proceso de Descentralización Educativa en Colombia*. Recuperado de [http://www.pedagogica.edu.co/storage/rce/articulos/rce29\\_04ensa.pdf](http://www.pedagogica.edu.co/storage/rce/articulos/rce29_04ensa.pdf)
- Valhondo, D. (2004) *Gestión del Conocimiento del Mito a la Realidad*. España. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de [http://books.google.com.co/books?id=8eMPQLvXRvAC&printsec=frontcover&source=gs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.co/books?id=8eMPQLvXRvAC&printsec=frontcover&source=gs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

## ANEXOS

## Anexo No 1. Matriz No 1

En esta matriz se tomaron los elementos más relevantes entre cada categoría fijada desde el inicio:

| Cuadro de convenciones por colores según el autor |   |  |   |          |   |          |  |                      |                        |
|---|---|--|---|----------|---|----------|--|----------------------|------------------------|
| Casasús   | Stegman   | Nonaka y Takeuchi  | Peter Senge   | Minakata | Mantilla Ríos   | Palacios | Pérez y Cortes   | Decreto 1278 de 2002 | Guía 31. Decreto 1278. |
|   |   |  |   |          |   |          |  |                      |                        |
| CATEGORÍAS  | GESTION EDUCATIVA   | MODELO SECI  | MODELO  |          | APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL                            |          | DESEMPEÑOS   |                      |                        |
| CÓDIGOS   | Es una <b>disciplina</b> que se originó desde que el hombre comenzó a plantearse metas, es decir, como un <b>acto inherente al desarrollo humano.</b> | Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional.<br><b>Proceso humano dinámico,</b> es decir, que la organización no lo puede crear sin los individuos y que además es | conocimiento en la organización como un <b>bien colectivo</b> al que debe <b>incentivarse para alcanzar los mejores resultados,</b> |          | <b>incentivar a los individuos a ser innovadores,</b> |          | -Desempeño, que se define como un <b>concepto dinámico</b> porque permite <b>apreciar constantemente a los empleados</b> de las organizaciones.- |                      |                        |

|  |  |  |   |   |
|--|--|--|---|---|
|  | <p>Se define de acuerdo al objeto al cual apunta y a los <b>procesos</b> involucrados, Si el objeto es la <b>movilización de recursos</b>, esto significará que la Gestión es una capacidad <b>para lograr la articulación de los recursos</b> que se tienen para el alcance de los objetivos.</p> | <p>un proceso que <b>se consolida con la red de conocimiento</b> de la organización. Enfatiza en la experiencia como fuente de información <b>percepción</b> Basado en el desarrollo humano, rescata sus conocimientos desde la <b>experiencia</b>, que se <b>comparte</b> por medio de procesos formales de interacción grupal.</p> | <p>propositivos y alentarlos a que estén interesados en el <b>crecimiento de la organización</b> <b>crear una organización inteligente</b> <b>Enfatiza en aspectos intelectuales del conocimiento</b> Se basa en <b>el desarrollo integral del ser humano, en comunicación productiva</b></p> | <p>-proceso para determinar en qué grado se han alcanzado los objetivos educativos propuestos, además de proveer “<b>insumos</b>” que al recoger y <b>usar la información</b> sirvan <b>para tomar decisiones</b>, arroje resultados que permitan <b>retroalimentar los procesos</b>-. </p> |
|--|--|--|---|---|

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  | <p>La gestión dirigida hacia los procesos es otro tipo, que agrega al aprendizaje como un elemento importante, y es definida como un proceso de aprendizaje que busca relacionar asertivamente la estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos generales, tanto en el interior</p> | <p>El intercambio de conocimiento y los procesos de aprendizaje se llevan a cabo en cuatro niveles ontológicos diferentes: a nivel individual, grupal, organizacional y a nivel inter-organizacional. Esto indica que es necesario crear un marco estructural y cultural de la organización que aliente a los individuos, al grupo y a la organización como uno solo para aprender de cada uno a</p> | <p><b>y trabajo en equipo</b></p> <p>Todos los componentes deben estar interrelacionados y funcionar como un sistema y no como partes individuales. propone algunos componentes con los que cree pueden desarrollarse prácticas que le permitan a las instituciones inteligentes aprovechar sus conocimientos para</p> | <p>Proceso del que se pueden obtener datos fiables y válidos a través su sistematización, para comprobar por ejemplo: el impacto educativo del docente, relacionado con la pedagogía, personalidad, relaciones, responsabilidades etc.</p> <p>Conlleva a hacer</p> |
|--|--|--|--|--|

|  |   |  |  |   |
|--|---|--|--|---|
|  | <p>como el entorno de la organización, en este aspecto la gestión se entiende como un proceso en donde <b>se aprende continuamente</b> y además se orienta hacia la conservación de la institución mediante la concertación permanente entre el contexto interno y externo de la misma prácticas que se</p> | <p><b>través de compartir su información.</b></p> <p>cuatro formas de conversión del conocimiento</p> <p><b>Socialización:</b> Tácito a tácito</p> <p><b>Exteriorización:</b> de tácito a explícito</p> <p><b>Combinación:</b> de explícito a explícito</p> <p><b>Interiorización:</b> explícito a tácito</p> <p>Socialización: <b>Generar medios para compartir y</b></p> | <p>perfeccionar sus habilidades y alcanzar sus metas</p> <p>Desarrollar el dominio personal: las personas deben conocer quiénes son, qué quieren y qué se son capaces de hacer, deben aprender a reconocer las verdaderas capacidades y la de quienes están alrededor, asimismo, los sujetos deben identificarse con la visión de la organización, proponer soluciones</p> | <p><b>explícitos los conocimientos de los sujetos</b> en la organización y así mismo generar valor para ella; la institución logra crear un ambiente comprometido en un proceso <b>de aprendizaje continuo</b> con el aprovechamiento del capital intelectual. concepto de desempeño, significa</p> |
|--|---|--|--|---|

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  | <p>dirigieron hacia el concepto de <b>calidad educativa</b> para poder responder a los cambios constantes de una <b>sociedad del conocimiento</b> que tiene en cuenta la tecnología y la <b>abundancia de información</b> y la modernización</p> | <p><b>fomentar la confianza mutua entre participantes, es efectivo para crear nuevas perspectivas.</b></p> <p>Exteriorización: De las cuatro formas de conversión del conocimiento, esta, es la clave de la creación de conocimiento, porque <b>crea conceptos explícitos nuevos a partir del conocimiento tácito</b></p> <p><b>Proceso creativo- cognitivo</b> continúa mientras se piensa en las similitudes entre</p> | <p>creativas y aceptar el compromiso de <b>crecer conjuntamente</b> con ella.</p> <p>Identificar y desarrollar los modelos mentales: los <b>modelos inconscientes restringen</b> la visión de los sujetos y de lo que los rodea. El <b>manejo adecuado</b> de estos permitirán una <b>comunicación</b> sin ruidos y <b>más efectiva</b> dentro de la empresa.</p> <p><b>Impulsar la visión compartida:</b> todas las</p> | <p>cumplir con una responsabilidad que alguien está obligado hacer, y además <b>ser hábil en un oficio</b> o en una profesión, en cuanto a las actividades, valores, saberes y formas de enfrentar las dificultades, <b>todo lo que está interiorizado</b> y que marca la manera en que un sujeto actúa en un contexto determinado</p> |
|--|--|--|--|--|

|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
|  |  | <p>conceptos y se siente una falta de equilibrio, inconsistencia o contradicción en sus asociaciones, que generalmente resulta en <b>descubrimiento de nuevos significados.</b></p> <p>Combinación: Proceso de sistematización de conceptos que genera un <b>sistema de conocimiento</b></p> <p>Interiorización: para que se</p> | <p>visiones personales deben estar fusionadas con la visión corporativa. Cuando esto se logra, dicha visión se convierte en una inmensa <b>fuerza de inspiración y productividad</b>, y les brinda a los trabajadores el impulso necesario para convertirla en realidad.</p> <p><b>Fomentar el trabajo en equipo:</b> Esta práctica <b>aporta más y mejores ideas.</b> El <b>diálogo</b> enriquece <b>y fortalece al equipo de</b></p> | <p>La evaluación verificará que en el desempeño de sus funciones, los docentes (...) mantienen niveles de idoneidad, <b>calidad y eficiencia</b> que justifican la permanencia en el cargo, ascensos en el Escalafón y reubicaciones en los niveles salariales dentro del mismo grado”.</p> |
|--|--|--|--|---|



|  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
|  |  | <p>dé la creación del conocimiento organizacional es necesario que el conocimiento tácito acumulado en el plano individual se <b>socialice con otros miembros de la de la organización</b></p> <p><b>El conocimiento</b> es hoy el único recurso significativo porque los tradicionales factores de producción - suelo, trabajo y capital – aunque no han desaparecido se han convertido en secundarios”</p> | <p><b>trabajo.</b> Dentro de los grupos se producen relaciones inconscientes, tales como sentimientos de inferioridad (o de superioridad), deseos de complacer al superior, mecanismos de auto-defensa, etc. aprender a reconocerlos a tiempo permitirá <b>manejarlos para que no se conviertan en obstáculos.</b></p> <p>Generar el <b>pensamiento sistémico:</b> lo fundamental de la quinta disciplina</p> | <p>En otras palabras, los docentes deben justificar su labor y demostrar los diferentes <b>logros</b> por medio de un instrumento evaluativo, que tiene como fin mantener un control para buscar el fortalecimiento del sistema y el mejoramiento de la calidad educativa en el país</p> |
|--|--|--|---|--|

|  |  |   |   |   |
|--|--|---|---|---|
|  |  | <p>Que cualquier tipo de conocimiento puede ser <b>convertido</b> y por ende reutilizado.</p> <p>La Gestión del Conocimiento tiene el propósito de <b>difundir constantemente conocimiento</b> desarrollando la explotación de productos y/o servicios de información especializada, con alto valor adicionado para <b>desarrollar nuevos y diferentes procesos y productos</b></p> | <p>consiste en un cambio de enfoque de las situaciones que se viven para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa-efecto.</p> <p>Es necesario ver los <b>procesos de cambio</b> que se generan en lugar de las imágenes que se producen</p> | <p>De esta manera, el desempeño docente y su evaluación se han diseñado desde un enfoque basado en competencias, estas competencias se clasifican como funcionales, comportamentales y entendidas como una <b>característica intrínseca de un individuo</b>, en otras palabras, es directamente</p> |
|--|--|---|---|---|

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  | <p><b>dentro de las organizaciones.</b></p> <p>Otra conclusión, es que el uso del ciclo del conocimiento para <b>convertir la institución en una organización inteligente: percepción,</b> creación de conocimiento y toma de decisiones es un proceso relacionado con el <b>aumento de las capacidades de la organización</b> al incrementar las destrezas de los propios miembros, y al <b>aprender de otros y con</b></p> |  | <p>observable en su desempeño particular en contextos determinados. De hecho, una persona demuestra que es competente a través de su desempeño, cuando es capaz de <b>resolver</b> con éxito diferentes situaciones. Desde este punto de vista, es posible afirmar que el desempeño laboral de una</p> |
|--|--|--|--|--|

|  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
|  |  | <b>otros</b> que están fuera de la organización |  | persona, su nivel de <b>logro y resultados alcanzados</b> en determinado tipo de actividad es una función de sus competencias. |
|--|--|---|--|--|

## Anexo No 2. Matriz no 2.

Recupera los elementos más significativos entre los modelos. Surgen cinco subcategorías que recogen los códigos en un mismo tema que se relacionan porque aportan a él o porque son reiterativos.

Cuadros de convenciones por color según categoría.

| Códigos más representativos | Trabajo en equipo | Innovación y creación | Sistema de conocimiento | Reutilización del conocimiento | Fortalecimiento de aprendizaje grupal |
|-----------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|
|                             |                   |                       |                         |                                |                                       |

| CODIGOS MAS REPRESENTATIVOS ENTRE MODELOS  | Trabajo en equipo   | Innovación y creación   | Sistema de conocimiento  | Reutilización del Conocimiento   | Fortalecimiento de aprendizaje grupal.   |
|--|---|---|--|--|--|
| <p>Proceso humano dinámico, es decir, que la organización no lo puede crear sin los individuos y que además es un proceso que se consolida con la red de conocimiento de la organización.</p> <p>Enfatiza en la experiencia como fuente de información percepción</p> <p>Basado en el desarrollo humano, rescata sus conocimientos desde la experiencia, que se comparte por medio de procesos</p> | <p>experiencia como fuente de información experiencia, que se comparte interacción grupal. El intercambio de conocimiento , grupal, organizacional y a nivel inter-organizacional . aliente a los individuos, al grupo y a la organización como uno solo compartir y fomentar socialice con otros miembros de la de la organización</p> | <p>creación de conocimiento o crear nuevas perspectivas. de conocimiento o puede ser convertido y por ende reutilizado. desarrollar nuevos y diferentes procesos , creación de conocimiento o aumento de las capacidades de la organización bien colectivo alentarlos en el crecimiento de la</p> | <p>sistema de conocimiento red de conocimiento ciclo del conocimiento desarrollo integral y funcionar como un sistema aprovechar sus conocimientos identificar las interrelaciones</p> | <p>Proceso humano dinámico</p> <p>la experiencia, que se comparte</p> <p>El intercambio de conocimiento</p> <p>Que cualquier tipo de conocimiento puede ser convertido y por ende reutilizado</p> <p>crea conceptos explícitos</p> | <p>red de conocimiento</p> <p>interacción grupal.</p> <p>que aliente a los individuos, al grupo y a la organización como uno solo</p> <p>aumento de las capacidades de la organización</p> <p>Desarrollar el dominio personal</p> <p>la visión compartida: todas las visiones personales deben estar</p> |

|   |  |   |  |  |  |
|---|--|---|--|--|--|
| <p>formales de <b>interacción grupal</b>.</p> <p>El <b>intercambio de conocimiento</b> y los procesos de aprendizaje se llevan a cabo en cuatro niveles ontológicos diferentes: a nivel individual, <b>grupal, organizacional y a nivel inter-organizacional</b>. Esto indica que es necesario crear un marco estructural y cultural de la organización que <b>aliente a los individuos, al grupo y a la organización como uno solo</b> para aprender de cada uno a través de <b>compartir su información</b>.</p> <p>cuatro formas de conversión del conocimiento<br/> Socialización: Tácito a tácito<br/> Exteriorización: de tácito a explícito<br/> Combinación: de explícito a explícito<br/> Interiorización: explícito a tácito</p> <p>Socialización: Generar medios para <b>compartir y fomentar</b> la confianza mutua</p> | <p><b>trabajo en equipo</b><br/> el trabajo en equipo<br/> diálogo</p> | <p><b>organización</b> deben <b>identificarse con la visión de la organización</b>, proponer soluciones creativas desarrollar los modelos mentales:</p> |  | <p>nuevos a partir del conocimiento tácito</p> | <p>fusionadas con la <b>visión corporativa</b></p> |
|---|--|---|--|--|--|

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| <p>entre participantes, es efectivo para <b>crear nuevas perspectivas.</b></p> <p>Exteriorización:<br/>De las cuatro formas de conversión del conocimiento, esta, es la clave de la <b>creación de conocimiento</b>, porque crea conceptos explícitos nuevos a partir del conocimiento tácito</p> <p>Proceso creativo-cognitivo continúa mientras se piensa en las similitudes entre conceptos y se siente una falta de equilibrio, inconsistencia o contradicción en sus asociaciones, que generalmente resulta en descubrimiento de nuevos significados.</p> <p>Combinación:<br/>Proceso de sistematización de conceptos que genera un <b>sistema de conocimiento</b></p> <p>Interiorización:<br/>para que se dé la</p> |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| <p>creación del conocimiento organizacional es necesario que el conocimiento tácito acumulado en el plano individual se socialice con otros miembros de la de la organización</p> <p>el conocimiento es hoy el único recurso significativo porque los tradicionales factores de producción - suelo, trabajo y capital – aunque no han desaparecido se han convertido en secundarios”</p> <p>Que cualquier tipo de conocimiento puede ser convertido y por ende reutilizado.</p> <p>la Gestión del Conocimiento tiene el propósito de difundir constantemente conocimiento desarrollando la explotación de productos y/o servicios de información especializada, con alto valor adicionado para desarrollar nuevos</p> |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|



|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| <p>y diferentes procesos y productos dentro de las organizaciones.</p> <p>Otra conclusión, es que el uso del ciclo del conocimiento para convertir la institución en una organización inteligente: percepción, creación de conocimiento y toma de decisiones es un proceso relacionado con el aumento de las capacidades de la organización al incrementar las destrezas de los propios miembros, y al aprender de otros y con otros que están fuera de la organización</p> <p>conocimiento en la organización como un bien colectivo al que debe incentivarse para alcanzar los mejores resultados,</p> <p>incentivar a los individuos a ser innovadores, propositivos y alentarlos a que estén interesados</p> |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| <p>en el <b>crecimiento de la organización</b></p> <p>crear una organización inteligente</p> <p>Enfatiza en aspectos intelectuales del conocimiento</p> <p>Se basa en el <b>desarrollo integral</b> del ser humano, en comunicación productiva y <b>trabajo en equipo</b></p> <p>Todos los componentes deben estar interrelacionados y <b>funcionar como un sistema</b> y no como partes individuales.</p> <p>propone algunos componentes con los que cree pueden desarrollarse prácticas que le permitan a las instituciones inteligentes <b>aprovechar sus conocimientos</b> para perfeccionar sus habilidades y alcanzar sus metas</p> <p>Desarrollar el dominio personal:</p> |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| <p>las personas deben conocer quiénes son, qué quieren y qué se son capaces de hacer, deben aprender a reconocer las verdaderas capacidades y la de quienes están alrededor, asimismo, los sujetos deben identificarse con la visión de la organización, proponer soluciones creativas y aceptar el compromiso de crecer conjuntamente con ella.</p> <p>Identificar y desarrollar los modelos mentales: los modelos inconscientes restringen la visión de los sujetos y de lo que los rodea. El manejo adecuado de estos permitirán una comunicación sin ruidos y más efectiva dentro de la empresa.</p> <p>Impulsar la visión compartida: todas las visiones personales deben estar fusionadas con la visión corporativa.</p> |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| <p>Cuando esto se logra, dicha visión se convierte en una inmensa fuente de inspiración y productividad, y les brinda a los trabajadores el impulso necesario para convertirla en realidad.</p> <p>Fomentar el <b>trabajo en equipo</b>: Esta práctica aporta más y mejores ideas. <b>El diálogo</b> enriquece y fortalece al equipo de trabajo. Dentro de los grupos se producen relaciones inconscientes, tales como sentimientos de inferioridad (o de superioridad), deseos de complacer al superior, mecanismos de auto-defensa, etc. aprender a reconocerlos a tiempo permitirá manejarlos para que no se conviertan en obstáculos.</p> <p>Generar el pensamiento sistémico: lo fundamental de la quinta disciplina</p> |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| <p>consiste en un cambio de enfoque de las situaciones que se viven para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa-efecto. Es necesario ver los procesos de cambio que se generan en lugar de las imágenes que se producen</p> |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|