

**El ABC de la
Gestión del
Conocimiento
en
10 píldoras**



Delio Ignacio Castañeda PhD

El ABC de la
Gestión del
Conocimiento
en
10 píldoras

Delio Ignacio Castañeda PhD

Título original: El ABC de la Gestión del Conocimiento en 10 píldoras
Copyright ©, Delio Ignacio Castañeda PhD
ISBN: 978-958-49-8400-5
Bogotá, Colombia

Edición: Laura Daniela Dueñas Arenas
Para citar este e-book: Castañeda, D. I. (2022). *El ABC de la Gestión del Conocimiento en 10 Píldoras*. Publicado en LinkedIn. Obtenido de <http://gestiondelconocimiento.co>

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida en todo, ni en parte, ni registrada en, o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma, ni por ningún medio sin permiso previo del autor.

Índice

1. Acerca del autor	5
2. Prefacio	6
3. Gestión del conocimiento: Origen y concepto	7
4. Los procesos de la Gestión del Conocimiento: La creación y adquisición de conocimiento.	8
5. Los procesos de la Gestión del Conocimiento: La organización del conocimiento.	9
6. Los procesos de la Gestión del Conocimiento: El intercambio de conocimiento.	10
7. La relación entre Gestión del Conocimiento e innovación.	11
8. La relación entre Gestión del Conocimiento y aprendizaje organizacional.	12
9. Facilitadores de la Gestión del Conocimiento: La cultura organizacional	14
10. Facilitadores de la Gestión del Conocimiento: El rol del liderazgo	16
11. Herramientas para la Gestión del Conocimiento: La Comunidad de Práctica	18
12. Herramientas para la Gestión del Conocimiento: El Café del Conocimiento	20

Acerca del autor

Delio Ignacio Castañeda es PhD. en Comportamiento Organizacional con énfasis en Gestión del Conocimiento de la Universidad Autónoma de Madrid en España y Máster en Educación con énfasis organizacional de la Universidad de Manchester en Inglaterra. Actualmente es Profesor Titular de la Pontificia Universidad Javeriana, dueño del portal **gestiondelconocimiento.co** y profesor invitado de postgrados en Colombia y varios países. Autor de más de 40 artículos, libros, capítulos de libros y casos empresariales. En 2020 publicó el libro Modelo de Gestión del Conocimiento basado en Talento Humano.

Delio Ignacio tiene experiencia como directivo en entidades del sector público, en organizaciones internacionales y entidades de educación superior. Ha sido conferencista y ponente en 25 países en temas de aprendizaje organizacional, Gestión del Conocimiento y gestión estratégica del talento humano. Asimismo, es Investigador Senior del Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación.

Contacto

Email: dicastaneda@gmail.com

Portal web: www.gestiondelconocimiento.co

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/delioignaciocastaneda/>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=YNyC19oAAAAJ&hl=en>

Prefacio

La Gestión del Conocimiento nace en los años noventa del siglo anterior como una alternativa para responder a los retos de la nueva era de la información y el conocimiento.

A diferencia de otros temas de moda, la Gestión del Conocimiento tiene dos décadas de investigación que la soportan conceptualmente y múltiples publicaciones especializadas como el *Journal of Knowledge Management*, en la cual he tenido el privilegio de publicar, rankeado como revista Q1 en Scopus. Esta característica le da solidez al campo y permite que los consultores diseñen herramientas basadas en resultados de investigación. La Gestión del Conocimiento es, por lo tanto, un campo aplicado a las organizaciones públicas y privadas basado en la evidencia científica.

Debido a que, frecuentemente, el lenguaje de los académicos es muy técnico para algunos trabajadores y directivos, es difícil entender el propósito y alcance del tema de este libro. Como profesor y consultor, múltiples veces me han dicho que, cuando presento una conferencia o dicto un curso, el tema es más sencillo de lo que aparece en libros y artículos, por lo que me han animado a escribir sobre el tema de la manera más sencilla posible; esta es la motivación de este corto libro digital gratuito.

El libro es el resultado consolidado de 10 publicaciones semanales en mi perfil de LinkedIn, bajo el título *El ABC de la Gestión del Conocimiento en 10 Píldoras*.

Con este libro espero contribuir con estudiantes, trabajadores y directivos que quieren de manera ágil y simple aprender qué es la Gestión del Conocimiento, cuáles son sus procesos fundamentales, algunos de sus facilitadores y herramientas. Espero que a partir de su lectura se animen a seguir profundizando en este tema que hoy es columna vertebral para el logro de objetivos estratégicos de empresas y entidades públicas.

Gestión del Conocimiento: Origen y concepto

Ya sea en empresas o en entidades públicas, cada vez es más usual escuchar las palabras Gestión del Conocimiento (*Knowledge management*). Muchos se preguntan ¿qué es? y ¿de dónde surge y el concepto?

Desde los años noventa del siglo XX, el conocimiento se ha constituido como el activo más importante de las organizaciones. En el pasado, eran los activos físicos. Lo anterior significa que, ahora, en la era de la información y el conocimiento, la estrategia organizacional se logra, fundamentalmente, a partir de este último.

En este campo, el conocimiento se entiende como saberes, habilidades, experticia, experiencia, información contextual, marcos de referencia, actitudes y valores, entre otros componentes. Por esta razón, el conocimiento es altamente dependiente de personas.

La manera más difundida de definir la Gestión del Conocimiento es a partir de sus procesos: creación, organización, distribución y aplicación del conocimiento.

De manera ampliada, una organización gestiona conocimiento cuando:

- Monitorea y adquiere conocimiento clave de su entorno.
- Lo genera internamente a partir de su talento humano, quienes además de ser expertos conocen el negocio.
- Lo documenta y evita que se olvide o que se pierda cuando una persona talentosa deja la empresa o la entidad pública.
- Lo almacena en físico o de forma electrónica según las herramientas disponibles y con base en las normas vigentes.
- Lo transfiere electrónicamente cuando está documentado.
- Lo transfiere cara a cara mediante el diálogo y la observación cuando aún no está documentado y es difícil hacerlo.
- Lo convierte en aplicaciones como lo son nuevos productos o servicios.
- Lo reutiliza cuando mejora productos, servicios, procesos, etc.

La creación del conocimiento

La creación de conocimiento es uno de los procesos que constituyen la Gestión del Conocimiento. En una organización tiene dos subprocesos: la adquisición de conocimiento externo y la generación de conocimiento dentro de la entidad.

El primero de ellos ocurre en toda organización, pero generalmente de forma desorganizada. Es imposible monitorear todo el conocimiento externo generado, debido a su alta velocidad de producción. Por lo tanto, se recomienda:

1. Identificar cuál es el conocimiento clave para el logro de objetivos estratégicos de la organización. Esta es la prioridad.
2. Identificar quiénes son los referentes de este conocimiento a nivel global, es decir quiénes son los que más saben de ello en el mundo. Pueden ser otras empresas, universidades, consultoras, institutos especializados, tanques de conocimiento o redes de expertos.
3. Definir cómo tener acceso a dicho conocimiento para capturarlo. A veces está disponible de forma abierta y a veces se requiere algún tipo de registro.
4. Adaptar este conocimiento a la empresa. Copiar y pegar no funciona por las diferencias contextuales. La cultura, las características de clientes y usuarios, la tecnología y las normas vigentes deben ser tenidos en cuenta.

Por su parte, la generación de conocimiento (el segundo subproceso) hace referencia a la creación del conocimiento institucional que hacen sus trabajadores. Las etapas que lo constituyen son:

1. Generación de ideas: Estas ideas luego son desarrolladas, usualmente, en equipos de trabajo. Lo anterior, depende de la diversidad de conocimientos y habilidades necesarias. A mayor complejidad, mayor interdisciplinariedad requerida.
2. Evaluación de las propuestas por terceras partes: La mayoría de las propuestas muere en el camino. Las principales razones son inviabilidad desde las perspectivas económica, legal, de clientes y tecnológica.

Muy pocas creaciones de conocimiento se constituyen en aplicaciones de conocimiento, es decir aquellas que salen al mercado o se ponen al beneficio de ciudadanos como servicios públicos. De ello se hablará más adelante.

La organización del conocimiento

La organización del conocimiento consta de los siguientes subprocesos: la documentación y el almacenamiento del conocimiento.

La documentación del conocimiento, a su vez, comprende dos niveles. El primero consiste en tener por escrito el conocimiento que facilita la operación de la organización; es decir, procesos, procedimientos, manuales, protocolos, etc. Esto ha avanzado en casi todas las entidades gracias a la filosofía de calidad y a las múltiples posibilidades de certificación.

El segundo nivel de documentación está relacionado con la escritura del conocimiento clave asociado a las experticias y experiencia de los trabajadores que logran resultados excepcionales con lo que hacen. Dicho conocimiento clave se refiere a eso que saben y hacen los mejores trabajadores. Por ejemplo, aquello que hace que un vendedor sea estrella o lo que una persona de servicio al cliente realiza para tener la mejor evaluación de clientes. A diferencia del primer nivel, la documentación de este conocimiento es escasa en la mayoría de las organizaciones.

En las condiciones actuales de alta rotación organizacional, el que un trabajador nuevo llegue a los niveles de desempeño del experto que se fue de la entidad puede tomar mucho tiempo y, si no tenemos documentado el conocimiento clave, nunca sabremos exactamente qué hacía la persona que dejó la empresa o entidad pública para tener un desempeño superior. La identificación y documentación de conocimiento clave es posible mediante la observación del experto y el diálogo con él o ella; preferiblemente, debe ser acompañado por un experto comunicacional que lo escuche y, a partir de ello, documente lo que hace, más allá de lo que dice el manual. Este apoyo es necesario, pues ser experto en un tema no lo habilita para ser capaz de escribir lo que hace.

El almacenamiento de información, por el contrario, es un subproceso muy avanzado en las organizaciones, aunque solo es posible para lo que esté documentado. Los bajos costos del almacenamiento en la nube han sido un gran facilitador para aquellas entidades que no tienen obligación de almacenar los documentos en físico.

El intercambio de conocimiento

El intercambio de conocimiento o, desde otra perspectiva, la construcción colectiva de conocimiento es la forma mediante la cual se transfiere conocimiento entre personas con diferentes fines. Por ejemplo, es útil para resolver problemas y, adicionalmente, favorece el diseño o mejora de las aplicaciones de conocimiento de utilidad organizacional, es decir, la innovación.

El conocimiento que ya está documentado, o lo que se conoce como conocimiento explícito, puede ser intercambiado utilizando herramientas basadas en tecnologías de información y comunicación. Repositorios digitales, buscadores, gestores de contenidos y correo electrónico son algunos ejemplos.

Sin embargo, la mayoría del conocimiento clave para el desempeño organizacional está en la cabeza de expertos en la forma de conocimiento tácito, es decir, no está documentado. En este caso, las herramientas predominantes son la observación y el diálogo. De allí que, en empresas líderes, existe la tendencia de facilitar espacios, muchos de ellos lúdicos, para que las personas dialoguen, y en tanto lo hacen, intercambien conocimiento de manera espontánea. Además, cada vez es más frecuente el diseño de estrategias en donde los menos expertos acompañan a los más expertos en las actividades propias del cargo, para promover su aprendizaje a partir de la observación y el diálogo.

Compartir conocimiento es una actividad altamente dependiente de la cultura organizacional. Infortunadamente, es muy frecuente incentivar tener conocimiento, pero poco el compartirlo. Muchas organizaciones públicas y privadas suben el sueldo a las personas que certifican nuevo conocimiento, como graduarse de una maestría, aunque pocas premian a las personas que de manera generosa comparten su conocimiento con otras. Si el foco de la cultura está en tener conocimiento y esto es lo que genera estatus y mejores salarios, entonces la motivación para compartir conocimiento será baja. Promover que las personas adquieran conocimiento y desarrollen habilidades es tan importante como el crear espacios para la construcción colectiva de conocimiento, los cuales son patrocinados por el liderazgo institucional, al igual que es necesario incentivar las propuestas y sus desarrollos.

La relación entre Gestión del conocimiento e Innovación

La aplicación del conocimiento es la habilidad que tienen las organizaciones para retomar el conocimiento adquirido y creado (creación del conocimiento) y convertirlo en productos y servicios. Si son empresas, estos productos y servicios se venden y dan valor económico a dueños y accionistas; si son organizaciones públicas, dan valor a los ciudadanos de un territorio. Desde otra línea de pensamiento, la aplicación de conocimiento es equivalente al tema de innovación.

Infortunadamente, del total de ideas creadas o adquiridas en una empresa, muy pocas son convertidas en innovaciones. Frecuentemente, se presentan obstáculos de naturaleza económica, legal, tecnológica o de clientes que hacen inviable el que una idea se convierta en un nuevo o mejorado producto o servicio. En el mercado hay múltiples herramientas y consejos para llevar a una organización a innovaciones; por ejemplo, pensamiento de diseño (*design thinking*), *lean startup* y la estrategia de océano azul.

Algunas herramientas privilegian el pensamiento lógico, sin embargo, el resultado tiende a ser de mejora más que de innovación. Otras integran el pensamiento intuitivo para operacionalizar lo que algunos llaman “salirse de la caja”. Este pensamiento promueve salirse del campo o sector donde se trabaja, hacer nuevas conexiones en otro campo, volver al sector de origen y tomarlas como insumo para proponer innovaciones organizacionales. Gran parte de las innovaciones son explicadas por conexiones no obvias en un área particular del conocimiento.

En gestiondelconocimiento.co diseñamos una metodología, basada en la integración de pensamiento intuitivo y lógico, para proponer nuevos productos y servicios que contribuyan, a partir de conocimiento, al logro de objetivos estratégicos de una entidad.

Más adelante se presentará la herramienta *comunidades de práctica* como una opción para crear equipos de trabajo interdisciplinario que pueden ser formados y entrenados para el desarrollo de innovaciones.

La relación entre Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional

La Gestión del Conocimiento es un campo de investigación aplicado a las organizaciones que surge en los años noventa del siglo anterior. Como ya lo vimos, hoy en día hay bastante consenso en que está relacionado con la creación, organización, intercambio y aplicación de conocimiento.

Ahora bien, el aprendizaje organizacional es más antiguo que la Gestión del Conocimiento. Los primeros estudios fueron publicados en los años sesenta del siglo pasado, aunque se popularizó en los noventa. El propósito fundamental del aprendizaje organizacional es estudiar y aplicar cómo se crea y adquiere conocimiento en la organización; es decir, comparte su objeto de estudio con el primer proceso de la Gestión del Conocimiento.

Una definición ampliada de aprendizaje organizacional, publicada en mi libro *Modelo de Gestión del Conocimiento basado en talento humano* (2020), sugiere que “es el proceso mediante el cual las organizaciones, a través de sus trabajadores, adquieren y crean conocimiento, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, el cual les permite adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformar el entorno dependiendo de su nivel de desarrollo”.

El aprendizaje organizacional está basado en el aprendizaje de los trabajadores. No existe si no hay trabajadores que aprenden. De modo que comprar una licencia o una base de datos no es aprendizaje organizacional. Ahora bien, tampoco lo es la sumatoria de aprendizajes individuales. El aprendizaje organizacional es el aprendizaje colectivo de quienes hacen parte de una entidad, el cual se institucionaliza. En caso contrario, seguirá siendo aprendizaje individual o grupal.

Con los aprendizajes que la organización adquiere de referentes externos y que se construyen basados en el intercambio interno de saberes y prácticas dentro de la institución, la organización es capaz de responder efectivamente a los problemas y retos del entorno. Si la organización está en crisis, gracias al aprendizaje organizacional se adapta al entorno; si es líder, el aprendizaje es una de sus herramientas para continuar siéndolo.

Como se sabe, actualmente no es suficiente aprender, sino que se debe aprender más rápido que los competidores. Por lo tanto, el aprendizaje organizacional debe ser un proceso permanente y ágil.

En resumen, el aprendizaje organizacional facilita el logro de los objetivos organizacionales y el fortalecimiento de las capacidades institucionales a partir de las competencias de sus trabajadores. El aprendizaje organizacional y la Gestión del Conocimiento son dos campos con orígenes diferentes, pero con puntos comunes, como sucede con la relación entre Gestión del Conocimiento e innovación.

Facilitadores de la Gestión del conocimiento: La Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional está compuesta principalmente de valores y prácticas, aunque también hacen parte de ella otros elementos como ritos y artefactos. La cultura es fundamental porque es un sólido predictor de la conducta deseada en las organizaciones y una fuente sostenida de ventaja competitiva. Una cultura organizacional fuerte es aquella que tiene valores y prácticas compartidos por todos sus trabajadores.

Los valores son creencias profundas, muy arraigadas y, por lo tanto, difíciles de cambiar. Son aprendidos y pueden ser gestionados en una sociedad o en una organización. Las prácticas son las acciones que las personas hacen asociadas a un valor, son la evidencia del valor y una parte observable de la cultura.

Una cultura orientada a la Gestión del Conocimiento se identifica por valores y prácticas que promueven la permanente adquisición, creación, intercambio y aplicación de conocimiento.

De acuerdo con la ISO 30401 algunas evidencias de una cultura orientada a la Gestión del Conocimiento son los trabajadores que comparten conocimiento de manera abierta y honesta, se sienten empoderados para actuar basados en conocimiento, demuestran responsabilidad por su aprendizaje, ofrecen su conocimiento a otros en vez de ocultarlo, invierten tiempo en la reflexión y el aprendizaje y dan valor a la adquisición de nuevo conocimiento y a su integración con la experiencia.

Como lo dirían McDermott y O'Dell, una cultura organizacional que promueve la Gestión del Conocimiento tiene las siguientes características:

- Existe una conexión entre compartir conocimiento y la solución de problemas prácticos del negocio
- Las personas aprenden mediante la utilización de herramientas, redes y medios disponibles en la organización
- Tanto jefes como colegas comparten su conocimiento y hay motivación para hacerlo.

El mayor acelerador de formación de una cultura organizacional orientada a la Gestión del Conocimiento son los líderes. De ello hablaré próximamente. Por ahora, solo diré que el ejemplo de los líderes es un excelente dinamizador de la cultura. Por ejemplo, si ellos comparten conocimiento, envían el mensaje de que es una práctica deseada y patrocinada por la entidad.

Facilitadores de la Gestión del conocimiento: El Rol del Liderazgo

El líder es aquella persona que es capaz de inspirar y conducir a personas y equipos de trabajo hacia el logro efectivo de objetivos. Algunos de ellos tienen el rol de jefes, otros no. Por lo tanto, ser jefe solo agrega a una persona autoridad y frecuentemente poder, pero no automáticamente la capacidad de ser líder.

La mayoría de las teorías contemporáneas de liderazgo enfatizan en que la inspiración y las habilidades comunicacionales para compartir la información relevante, son fundamentales para que una organización logre sus metas de la mano de sus líderes. El conocimiento es el activo más grande de las organizaciones, pero si no se lideran las personas que lo poseen, se subutiliza su potencial.

Una herramienta adicional para que el líder conduzca a sus equipos de trabajo al lugar deseado es el ejemplo. Desde los primeros años las personas aprenden a partir del ejemplo de sus referentes; inicialmente padres, luego profesores y después los líderes. Hay una probabilidad mayor de que algo se haga si es modelado por los líderes.

En la Gestión del Conocimiento uno de los predictores de éxito, dada la complejidad de los retos organizacionales, es la construcción colectiva de conocimiento. Cuando las personas reciben de sus líderes información sobre las prioridades organizacionales, espacios de discusión y reflexión, y muestras conductuales de ellos sobre la forma esperada de hacer las cosas, entonces disminuye la incertidumbre y se aceleran los tiempos para el logro de los objetivos planteados. Cuando un líder inspira a la acción, los trabajadores enfrentan con mayor coraje los obstáculos y persisten en las acciones correctas.

En relación con las habilidades comunicacionales que se mencionaron anteriormente, no sólo es necesario que los líderes compartan oportunamente y de primera mano información veraz, sino que deben dar retroalimentación positiva, es decir información sobre lo que se está haciendo bien, y retroalimentación correctiva, o sea información sobre lo que se puede mejorar.

Una herramienta adicional del líder es la gestión de incentivos económicos y no económicos. Los incentivos son reconocimientos por un logro, a diferencia de los beneficios, los cuales son asignados a todos independientemente del desempeño. Incentivos como el tiempo libre tienen un costo económico bajo en las organizaciones y un valor alto en los trabajadores, pues lo pueden convertir en lo que quieran como viajar, descansar, estar con los suyos, entre otros

Herramientas para la Gestión del Conocimiento: La Comunidad de Práctica

La comunidad de práctica es una de las herramientas más usadas en Gestión del Conocimiento, sin embargo, sus interpretaciones conceptuales y metodológicas son muy diversas.

Hay dos acepciones frecuentes de comunidad de práctica. La primera, es un grupo conformado de manera voluntaria para dialogar sobre temas de interés o problemas organizacionales. Por lo tanto, una característica de esta es que sus integrantes comparten conocimiento sobre un dominio temático particular.

La segunda acepción de comunidad de práctica es la de un grupo conformado voluntariamente para el diseño de entregables de valor institucional. Esta comunidad de práctica, a diferencia de la primera, se disuelve apenas se logra el propósito para el cual fue creada. Su operación es muy similar a la de un proyecto, pero, a diferencia de este, la participación de un trabajador en una comunidad de práctica es voluntaria.

El hecho de que la participación en una comunidad de práctica sea voluntaria la diferencia de otras figuras institucionales como los comités de trabajo, en los cuales el trabajador participa por delegación.

Las comunidades de práctica pueden ser presenciales o virtuales. Las segundas eliminan el problema de las dificultades de reunión como, por ejemplo, la disponibilidad de espacios físicos y los costos de desplazamiento, en especial en entidades que operan en múltiples países o regiones de un país. Sin embargo, la comunidad de práctica virtual tiene las restricciones propias de las interacciones que no se dan cara a cara.

Cuando el tamaño de una comunidad de práctica es muy grande, es decir, más de diez personas, se limita la participación de todos sus miembros, no solo por las restricciones de tiempo, sino porque en grupos grandes los trabajadores introvertidos no se sienten muy motivados a participar.

Asimismo, para que una comunidad de práctica sea efectiva debe contar con personas que tengan las experticias técnicas, que permitan el análisis,

desde diferentes disciplinas del objeto de trabajo de ella, y la propuesta de soluciones o entregables efectivos, según la finalidad para la cual fue creada.

Igualmente, se recomienda que la comunidad de práctica tenga el apadrinamiento de tomadores de decisiones, para evitar que los aportes de ella se pierdan o se archiven. Finalmente, se sugiere que la comunidad de práctica tenga el acompañamiento de un experto en Gestión del Conocimiento, particularmente en el concepto y metodología de trabajo de una comunidad de práctica.

Herramientas para la Gestión del Conocimiento: El café del conocimiento

El café del conocimiento es una herramienta que tiene múltiples versiones, de las cuales las más conocidas son el Knowledge Cafe, desarrollada por David Gurteen, y el World Cafe, diseñada por varios autores, aunque la más visible es Juanita Brown. Todas las versiones enfatizan en el poder de la conversación como generadora de conocimiento y algunas de ellas promueven que la participación en un café del conocimiento sea de forma voluntaria.

En Colombia he hecho adaptaciones de la técnica con tres propósitos

1. Identificar diferentes alternativas de solución de un problema
2. Identificar las diferentes facetas de un problema complejo
3. Evaluar de manera rápida un proyecto, programa o actividad contestando a las preguntas ¿qué estamos haciendo bien? y ¿cómo podemos mejorar?

El secreto del éxito de un café del conocimiento está en generar espacios donde las personas se sientan motivadas para expresar su experticia, experiencia y percepciones. De allí que la participación sea voluntaria y el entorno donde se realiza la actividad sea agradable. El café o su equivalente invita a la conversación.

Todo café del conocimiento debe tener un objetivo lograble en una sesión de aproximadamente una hora. Adicionalmente, en él se preparan una o más preguntas que traducen el objetivo al lenguaje de los participantes; esta o estas preguntas son las que se discuten en la sesión. Entre más multidisciplinario y multinivel sea el grupo de los invitados, más simple debe ser la pregunta o preguntas.

Aunque existen diferentes formatos metodológicos del café del conocimiento, la mayoría recomienda que los facilitadores de la actividad dispongan el espacio con mesas que tengan alrededor cuatro sillas, y sobre la mesa colocar una hoja de papelógrafo, esferos y marcadores de colores, pues algunas personas expresan mejor una idea escribiéndola.

El café del conocimiento es una herramienta para recolectar insumos basados en conocimiento. En esta actividad no se decide nada. La decisión es una tarea

posterior, la cual es responsabilidad de los organizadores.

El paso a paso del café del conocimiento varía mucho dependiendo de su versión. En mi caso los momentos son

- Presentación del objetivo y de la pregunta del café del conocimiento.
- Trabajo de los grupos de cuatro personas dispuestos en las mesas.
- Socialización en plenaria de los aportes de cada grupo.

Este libro es una compilación de 10 píldoras de la
Gestión del Conocimiento publicadas cada
jueves en mi LinkedIn desde el 01 de septiembre
del 2022 hasta el 03 de noviembre del 2022