



**Mapas de conocimiento como estrategia de sistematización,
transferencia y desarrollo del talento en la organización Corona**

Proyecto de grado

Faiber Eduardo Gonzalez Erazo

Director

Diana Margarita Diaz & Emiliano Jose Tomas Barrientos Porras

Universidad Icesi

Facultad de ciencias humanas

Maestría en educación & Maestría en gestión del talento humano

Santiago de Cali

2025

**Mapas de conocimiento como estrategia de sistematización,
transferencia y desarrollo del talento en la organización Corona**

Proyecto de grado

Faiber Eduardo Gonzalez Erazo

Asesor

Dulfay Astrid González Jiménez

Emiliano Jose Tomas Barrientos Porras



Universidad Icesi

Facultad de ciencias humanas

Maestría en educación & Maestría en gestión del talento humano

Santiago de Cali

2025

Dedicatoria

A Dios, por ser la luz que guía cada paso, por sostenerme en el silencio y regalarme esta oportunidad de oro para crecer y creer. A mi padre, por enseñarme que la experiencia no se improvisa y que el tiempo, vivido con entrega, vale más que cualquier título. A mi madre, porque su orgullo por mí es silencioso pero constante, y saberlo me inspira a seguir siempre adelante. A mi familia, por su amor constante; aunque no siempre pregunten, sé que se sienten orgullosos, y sus palabras me levantan el alma. A mi esposa, a mi hijo y a mi hija, porque sin ellos este logro no tendría sentido; ellos son mi ancla, mi impulso y mi verdadera razón. A mis lágrimas, a mis momentos de duda y a cada obstáculo, porque me enseñaron, me fortalecieron y me recordaron lo que significa vivir con propósito. A quienes creen que compartir lo que saben es una forma de trascender, y a mis profesores, por acompañarme, retarme y enseñarme que también se aprende al disentir. Esta dedicatoria es testimonio de fe, gratitud y amor por el conocimiento que transforma.

Tabla de contenido

1. Introducción
2. Justificación
 - 2.1. Descripción del contexto
 - 2.2. Identificación de la situación problema
 - 2.3. ¿Por qué sistematizar la práctica?
3. Caracterización de los actores que hacen parte de la práctica y estructura funcional
4. Descripción del problema
5. Pregunta y objetivo
 - 5.1. Pregunta
 - 5.2. Objetivo general
 - 5.3. Objetivos específicos
6. Ejes de sistematización
 - 6.1. Ejes de sistematización
 - 6.2. Alcances del proceso de sistematización
 - 6.3. Resultados y usos esperados de la sistematización
 - 6.4. Requerimientos personales e institucionales y posibles dificultades
 - 6.4.1 Requerimientos personales
 - 6.4.2 Requerimientos institucionales
 - 6.4.3 Dificultades enfrentadas
7. Referentes teóricos
 - 7.1. Mapas de conocimiento
 - 7.2. Tipos de mapas de conocimiento
8. Diseño metodológico de la sistematización
 - 8.1. Descripción general del enfoque metodológico

8.2. Fases del proceso de sistematización

8.2.1. Fase 1 – Identificación de necesidades y convocatorias

8.2.2. Fase 2 – Mapeo colaborativo de procesos

8.2.3. Fase 3 – Priorización y documentación estructurada del conocimiento

8.2.4. Fase 4 – Evaluación de la vulnerabilidad y del dominio del conocimiento

8.2.4.1 Evaluación de la vulnerabilidad

8.2.4.2 Evaluación del nivel de dominio (Matriz ILUO)

8.2.5. Fase 5 – Validación, transferencia y uso del conocimiento

8.2.5.1 Validación del conocimiento

8.2.5.2 Visualización e interpretación de datos

8.2.5.3 Transferencia del conocimiento: espacios asincrónicos, retos estratégicos y curaduría digital

9. Sistematización y análisis de la experiencia de aprendizaje

10. Aprendizajes

11. Conclusiones

12. Referencias bibliográficas

13. Anexos (si aplica)

1. Introducción

Durante los últimos años, Colombia ha enfrentado una desconexión estructural entre los recursos educativos tradicionales y la rápida evolución de las industrias. La tecnología y el acceso a la información han transformado la manera en que distintas generaciones adquieren, transfieren y aplican el conocimiento. Si bien el internet ha sido clave en este proceso, la inteligencia artificial (IA) se perfila ahora como el nuevo motor de la transformación digital, redefiniendo cómo las organizaciones gestionan su capital intelectual.

Desde el (Coe de Gestión de conocimiento) Centro de Excelencia en Gestión del Conocimiento de la organización Corona, se ha impulsado un enfoque innovador que conecta especialistas de diversas áreas con el fin de fortalecer la gestión del conocimiento. A partir de 2017, Corona ha transitado desde un modelo de universidad corporativa basado en rutas de aprendizaje hacia una reflexión más profunda sobre la gobernanza del conocimiento, impulsada por un equipo comprometido con movilizar y administrar los saberes críticos de la organización.

En este contexto de acelerada digitalización y globalización, la gestión del conocimiento se posiciona como un pilar estratégico para el desarrollo organizacional. La capacidad de capturar, organizar y transferir conocimiento incide directamente en la innovación, la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo. Estructurar el conocimiento de forma eficiente no solo optimiza procesos, sino que también potencia la formación y el desarrollo del talento humano.

En industrias dinámicas como la manufactura, logística y servicios, disponer de información precisa y oportuna se convierte en una ventaja competitiva. La ausencia de sistemas estructurados de conocimiento puede traducirse en fallas operativas y pérdida de capacidad adaptativa frente al cambio.

Asimismo, el sistema educativo del país influye en la manera como las organizaciones entienden la pertinencia del conocimiento. Los modelos tradicionales han privilegiado una transmisión

unidireccional, centrada en la acumulación de información más que en su aplicación. La transformación digital ha puesto en evidencia la urgencia de enfoques más dinámicos, que fomenten habilidades relevantes y promuevan la adaptabilidad en el entorno laboral.

En consecuencia, conceptos como upskilling y reskilling han ganado protagonismo, junto a herramientas innovadoras como el e-learning, el aprendizaje basado en proyectos (Project-Based Learning) y la formación autodirigida. Estos enfoques están redefiniendo la manera en que las organizaciones diseñan sus estrategias de capacitación.

La implementación de mapas de conocimiento en Corona como una herramienta innovadora se consolida como una respuesta estratégica para fortalecer la inteligencia organizacional. Estas herramientas permiten visualizar el flujo de conocimiento, identificar áreas críticas y generar oportunidades de mejora. Según Davenport y Prusak (1998), el conocimiento organizacional está distribuido en múltiples niveles, y gestionarlo adecuadamente convierte la información dispersa en un recurso de alto valor.

Desde la perspectiva de la gerencia del talento humano, la gestión del conocimiento es clave para la capacitación continua. Nonaka y Takeuchi (1995) destacan que transformar conocimiento tácito en explícito facilita su difusión y apropiación organizacional. En un entorno donde el talento humano es motor de innovación, esta práctica resulta esencial para la retención y el desarrollo de competencias clave.

El caso de Corona ilustra cómo los mapas de conocimiento pueden reducir la dependencia del conocimiento individual, mejorar la eficiencia y favorecer la colaboración entre áreas. No obstante, uno de los principales retos es la resistencia al cambio, que exige liderazgo, participación activa y una cultura organizacional orientada al aprendizaje.

En línea con las tendencias globales en transformación digital, empresas como Siemens y General Electric han adoptado tecnologías avanzadas para fortalecer su gestión del conocimiento. Siemens, por

ejemplo, ha desarrollado una estrategia integral basada en el concepto de Digital Twin, que permite simular digitalmente productos, procesos y sistemas de producción antes de su implementación física. Esta herramienta ha sido clave para mejorar la calidad, reducir costos y optimizar la toma de decisiones en entornos industriales complejos (Siemens, s.f.). Por su parte, General Electric ha llevado a cabo una transformación digital significativa mediante plataformas como Predix, las cuales integran sensores y análisis de datos para monitorear y optimizar activos industriales, logrando así aumentar la eficiencia operativa y ofrecer soluciones tecnológicas avanzadas a sus clientes (Workday, 2022).

En conclusión, los mapas de conocimiento no solo permiten gestionar información, sino que se convierten en una base para la formación estratégica del talento humano. La adopción de tecnologías emergentes y el fomento de una cultura de aprendizaje continuo serán determinantes para que organizaciones como Corona mantengan su competitividad en entornos cambiantes y exigentes.

2. Justificación

2.1 Descripción del contexto

Este documento nace de la intención de articular dos enfoques tradicionalmente separados: la educación académica y la gestión del conocimiento organizacional. A través de esta sistematización, se evidencia cómo los aprendizajes obtenidos en la Maestría en Educación y en la Maestría en Gestión del Talento Humano pueden aplicarse de manera sinérgica en una organización como Corona. Por un lado, se retoman modelos cognitivos que permiten distinguir procesos de aprendizaje de orden inferior y superior. Como se ilustra en la Figura 1, la Taxonomía de Bloom revisada clasifica los procesos cognitivos en una jerarquía que va desde recordar hasta crear, facilitando la identificación de niveles de aprendizaje y la planificación de estrategias pedagógicas adecuadas (Imágenes Educativas, 2015). Esta clasificación jerárquica identifica niveles de complejidad cognitiva, desde recordar y comprender hasta analizar,

evaluar y crear. En el contexto organizacional, aplicar esta taxonomía permite diseñar estrategias formativas que promuevan habilidades superiores como la toma de decisiones, la resolución de problemas y la innovación (Anderson & Krathwohl, 2001).

TAXONOMIA DE BLOOM DE HABILIDADES DEL PENSAMIENTO								
CATEGORIA	CONOCIMIENTO	COMPRESIÓN	APLICACIÓN	ORDEN SUPERIOR				
	RECOGER INFORMACIÓN	CONFIRMACIÓN APLICACIÓN	HACER USO DEL CONOCIMIENTO	ANÁLISIS DIVIDIR DESGLOZAR	SINTETIZAR REUNIR INCORPORAR	EVALUAR JUZGAR EL RESULTADO		
DESCRIPCIÓN Las habilidades que se deben demostrar en este nivel son:	Observación y recordación de información; conocimiento de fechas, eventos, lugares, conocimiento de las ideas principales; dominio de la materia.	Entender la información; captar el significado; trasladar el conocimiento a nuevos contextos; interpretar hechos; comparar, contrastar; ordenar, agrupar; inferir las causas, predecir las consecuencias.	Hacer uso de la información; utilizar métodos, conceptos, teorías, en situaciones nuevas; solucionar problemas usando habilidades o conocimientos.	Encontrar patrones; organizar las partes; reconocer significados ocultos; identificar componentes.	Utilizar las ideas viejas para crear otras nuevas; generalizar a partir de datos suministrados; relacionar conocimiento de áreas diversas; predecir conclusiones derivadas.	Comparar y discriminar entre ideas; dar valor a la presentación de teorías; escoger basándose en argumentos razonados; verificar el valor de la evidencia; reconocer la subjetividad.		
Que hace el estudiante	Recuerda y reconoce información e ideas además de principios aproximadamente en la misma forma en que los aprendió	Esclarece, comprende o interpreta información en base a conocimiento previo.	Selecciona, transfiere y utiliza datos y principios para completar una tarea o solucionar un problema.	Diferencia, clasifica y relaciona las conjeturas hipótesis, evidencias o estructuras de una pregunta o aseveración.	El estudiante genera, integra y combina ideas en un producto, plan o propuesta nuevos para él o ella.	Valora, evalúa o critica en base a estándares y criterios específicos.		
Palabras indicadoras	Define Lista Examina Rotula Nombrar Cita Identifica Repite Cuenta ¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? Describe ...	Recoge Examina Tabula Nombrar Cita Identifica Repite Cuenta ¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? Describe ...	Define Lista Examina Rotula Nombrar Cita Identifica Repite Cuenta ¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? Describe ...	Asocia Extiende Compara Diferencia Contrasta Extiende Distingue Resume Explica Describe Ilustra Interpreta ...	Aplica Demuestra Clasifica Completa Usa Ilustra Calcula Examina Resuelve Modifica Construye Relata ...	Analiza Divide Desglosa Separa Explica Ordena Infiere Explica Arregla Conecta Clasifica Divide Analiza Compara Categoriza Colecciona ... Selecciona	Sintetiza Reunir Incorporar Combina Crea Generaliza Reordena Compone Substituye Modifica Planea Desarrolla Diseña Formula Inventa Reescribe Prepara ...	Evalúa Juzgar el resultado Decide Suma Establece Valora Gradúa Crítica Prueba Apoya Mide Concluye Juzga Predice Explica Argumenta Compara ...

Figura 1. Taxonomía de Bloom revisada: niveles de habilidades cognitivas de menor a mayor complejidad.

En este marco, la presente sistematización busca demostrar cómo los mapas de conocimiento, como herramienta pedagógica y estratégica, pueden impulsar tanto el desarrollo organizacional como el crecimiento personal y profesional de los colaboradores. Estas herramientas permiten romper paradigmas cognitivos, consolidar aprendizajes organizacionales y preparar a la empresa para afrontar nuevos desafíos con mayor adaptabilidad.

Corona Industrial, una organización colombiana con más de 140 años de historia, reconocida por su liderazgo en la manufactura y comercialización de productos para el hogar, la construcción, la industria y el sector agropecuario. Con presencia en varios países de América Latina y Estados Unidos, la

compañía cuenta con un sólido portafolio que abarca soluciones en porcelana sanitaria, grifería, pisos, revestimientos, pinturas, materiales de construcción, entre otros. Su estructura se compone de distintas unidades de negocio, plantas de producción y centros de distribución, apoyados por un modelo de gestión orientado a la innovación, la eficiencia operativa y el desarrollo del talento.

Comprometida con el aprendizaje organizacional y la sostenibilidad, Corona ha consolidado una cultura centrada en las personas, la transferencia de conocimiento y la mejora continua. En línea con estos principios, la compañía ha fortalecido su enfoque en la sistematización de prácticas clave, reconociendo el conocimiento como un activo estratégico.

En este marco, la presente sistematización busca demostrar cómo los mapas de conocimiento, como herramienta pedagógica y estratégica, pueden impulsar tanto el desarrollo organizacional como el crecimiento personal y profesional de los colaboradores. Estas herramientas permiten romper paradigmas cognitivos, consolidar aprendizajes organizacionales y preparar a la empresa para afrontar nuevos desafíos con mayor adaptabilidad.

Corona ha venido desarrollando esta práctica durante los últimos ocho años, enfocándose particularmente en el área de Planeación. Este trabajo se centra en sistematizar el conocimiento relacionado con la implementación del modelo operativo Demand Driven Operating Model (DDOM), metodología que ha mostrado resultados positivos en compañías líderes como Michelin, Coca-Cola Beverages Africa, Shell Lubricantes y ArcelorMittal. Estas organizaciones han reportado mejoras en eficiencia operativa, reducción de inventario y optimización de la cadena de suministro mediante la aplicación de los principios de DDMRP (Demand Driven Technologies, s.f.; Supply Chain Digital, 2018).

Esta metodología que ha mostrado resultados positivos en compañías líderes como Michelin, Coca-Cola Beverages Africa, Shell Lubricantes y ArcelorMittal. Estas organizaciones han reportado mejoras en eficiencia operativa, reducción de inventario y optimización de la cadena de suministro

mediante la aplicación de los principios de DDMRP (Demand Driven Technologies, s.f.; Supply Chain Digital, 2018).

DDOM, basado en Demand Driven MRP, permite optimizar la planificación de inventarios y la ejecución de procesos productivos mediante el uso de buffers estratégicos. Aunque su integración con sistemas como SAP facilita la gestión operativa, su implementación requiere un nivel de comprensión técnica que no siempre es cubierto en la formación académica convencional. A pesar de que programas como Ingeniería Industrial o Administración de Empresas incluyen temas como analítica, Lean Management o pensamiento sistémico, pocas veces profundizan en metodologías como DDOM, lo que evidencia una brecha formativa entre la academia y la industria.

Frente a esta realidad, los mapas de conocimiento emergen como una solución clave para sistematizar y transferir el saber práctico dentro de la organización. Su uso facilita la comprensión de metodologías complejas, promueve la sostenibilidad del conocimiento y representa una oportunidad valiosa para que el ámbito educativo actualice sus programas de formación según las necesidades reales del entorno productivo. Casos como el de Ecopetrol, que ha utilizado mapas de conocimiento para optimizar la transferencia de saberes críticos, documentar buenas prácticas y fortalecer la cultura de aprendizaje colaborativo, son ejemplo del impacto positivo de estas herramientas en el entorno empresarial (Mindomo, 2024; EAFIT, 2024).

Además, esta apuesta por una gestión sistemática del conocimiento se encuentra alineada con los hallazgos del informe Global Talent Trends 2024, que destaca la transición hacia una Fuerza de Trabajo 2.0 centrada en el aprendizaje continuo, el desarrollo de nuevas capacidades y la capacidad de adaptación organizacional (Mercer, 2024). En este sentido, herramientas como los mapas de conocimiento no solo consolidan el capital intelectual de la empresa, sino que también la posicionan de forma competitiva frente a los retos del mercado global.

En definitiva, esta sistematización busca evidenciar el valor de los mapas de conocimiento como una herramienta clave para la gestión organizacional. Al integrar teoría educativa, necesidades del talento humano y prácticas estratégicas empresariales, se propone una visión aplicable, pertinente y sostenible que puede servir como referente tanto para organizaciones como para instituciones educativas.

2.2 Identificación de la situación Problema

En el contexto de transformación digital y creciente competitividad global, la gestión del conocimiento se ha convertido en un factor crítico para la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones. En empresas manufactureras como Corona, el éxito operativo depende en gran medida del conocimiento técnico y operativo de su talento humano, especialmente en áreas como planeación, abastecimiento y producción. La calidad, eficiencia y disponibilidad de los productos están directamente relacionadas con la capacidad de prever la demanda, administrar inventarios estratégicos y tomar decisiones informadas sin incurrir en sobrecostos por sobrestock o desabastecimiento.

Uno de los principales desafíos es la ausencia de mecanismos estructurados para documentar, transferir y capitalizar el conocimiento organizacional. Esto se vuelve especialmente crítico cuando los empleados cambian de rol o se retiran, ya que la pérdida de conocimiento tácito genera un alto riesgo para la continuidad operativa (Nonaka & Takeuchi, 1995). Esta situación se hace evidente en la implementación del modelo operativo Demand Driven Operating Model (DDOM) dentro de la organización, en donde el conocimiento clave reside principalmente en la experiencia individual y no en sistemas formales de documentación y aprendizaje.

Aunque la empresa ha realizado esfuerzos por utilizar plataformas digitales como SharePoint, PowerPoint y documentos PDF para gestionar conocimiento, la falta de una metodología clara y una

estructura común ha limitado su apropiación por parte de los equipos. Esto ha generado dificultades para escalar prácticas exitosas como el DDOM a otras plantas, y ha restringido la capacitación efectiva de nuevos colaboradores, quienes requieren acceder a información actualizada y validada de manera ágil y confiable.

Esta situación refleja una brecha entre los conocimientos adquiridos en la educación formal — centrada frecuentemente en la teoría o en la acumulación de títulos— y las competencias prácticas requeridas por la industria para implementar modelos complejos de gestión de inventarios. En muchos casos, las metodologías como DDOM no son abordadas con suficiente profundidad en los programas universitarios, lo que dificulta su aplicación efectiva en entornos organizacionales reales

La implementación de mapas de conocimiento se presenta como una alternativa estratégica para enfrentar este problema. Estas herramientas permiten visualizar de forma estructurada los saberes críticos de un proceso, facilitar su transferencia y fomentar la reflexión sobre las prácticas actuales. Además, promueven una cultura de aprendizaje continuo dentro del área de Planeación, al hacer visibles las brechas y oportunidades de mejora que antes estaban ocultas en el conocimiento tácito de los expertos.

Asimismo, los mapas de conocimiento permiten vincular el saber práctico con modelos pedagógicos aplicados, como el constructivismo, el conectivismo y el cognitivismo, promoviendo procesos de aprendizaje significativo dentro de las organizaciones (Siemens, 2005; Piaget, 1970; Anderson & Krathwohl, 2001). A través de estas herramientas, se pueden articular estrategias de formación más efectivas y pertinentes, integradas con plataformas e-learning y entornos colaborativos como Microsoft Teams, Yammer o Miro.

2.3 ¿Por qué sistematizar la práctica?

La sistematización de una práctica organizacional va más allá de la simple documentación de lo ocurrido; implica una reflexión profunda sobre el cómo, el para qué y el con quién se construye y transfiere el conocimiento. Según Jara (2006), sistematizar es un proceso intencionado que permite recuperar experiencias significativas para analizarlas, interpretarlas y aprender de ellas, con el fin de mejorar futuras intervenciones.

En el caso de la práctica asociada al modelo DDOM en el área de Planeación de Corona, la sistematización se convierte en una herramienta estratégica que permite consolidar aprendizajes colectivos, identificar buenas prácticas, y fortalecer la toma de decisiones basadas en evidencia. Si bien la organización ya cuenta con una estrategia de gestión del conocimiento, esta sistematización específica busca profundizar en una experiencia puntual que ha generado valor pero que aún no ha sido formalmente estructurada ni transferida con una lógica pedagógica replicable.

El valor de sistematizar esta práctica radica en varios factores. Primero, el conocimiento clave se encuentra altamente centralizado en el rol del Coordinador de Gestión del Conocimiento, lo que representa una vulnerabilidad para la sostenibilidad del proceso. Segundo, existe una oportunidad para fortalecer la apropiación colectiva del modelo DDOM a través de recursos formativos más cercanos a la realidad del proceso. Tercero, permite transitar desde modelos tradicionales de enseñanza —basados en presentaciones estáticas— hacia enfoques más participativos y experienciales que movilizan el saber práctico, como el aprendizaje basado en la experiencia, el aprendizaje situado y el aprendizaje colaborativo (Kolb, 1984; Wenger, 1998).

Finalmente, esta sistematización también cumple un propósito pedagógico: demostrar que el conocimiento construido en el campo organizacional puede ser reapropiado por otros actores de la empresa, formando líderes capaces de pensar y actuar desde una lógica de mejora continua. Convertir

una experiencia exitosa en conocimiento estructurado es un paso clave para avanzar hacia una cultura organizacional centrada en el aprendizaje.

3. Caracterización de los Actores que hacen parte de la práctica y su estructura funcional

La implementación del modelo operativo Demand Driven Operating Model (DDOM) en el área de Planeación de Corona ha requerido la colaboración de diversos actores con roles complementarios. En este contexto, los mapas de conocimiento han servido como herramienta clave para sistematizar saberes y visualizar la interacción entre estos perfiles, facilitando la gestión y transferencia del conocimiento.

A continuación, se describen los principales actores involucrados y sus funciones dentro del proceso:

Tabla de actores clave en la práctica DDOM

Rol	Descripción del rol
Supervisor de Operaciones (SU)	Supervisa y revisa la operación de la planta, garantizando el cumplimiento de estándares y la eficiencia operativa.
Planeador de Producción (PM)	Elabora el plan de producción y coordina los tiempos operativos para asegurar el cumplimiento de los objetivos.
Programadores de Operaciones (PP1 y PP2)	Registran los datos operativos en los sistemas de información, asegurando consistencia entre la ejecución física y digital.
Líder de Gestión de Competencias (GC)	Conecta la inteligencia de negocios y las tecnologías emergentes con los procesos de desarrollo de capacidades internas.

Rol	Descripción del rol
Líder de Gestión del Conocimiento (GC)	Identifica obstáculos y diseña el plan de gestión del conocimiento, garantizando su integración en las dinámicas organizacionales.
Coordinador de Gestión del Conocimiento	Responsable del diseño metodológico para capturar, documentar y transferir el conocimiento dentro de la organización. También lidera la articulación pedagógica del proceso.

Estos roles interactúan en un entorno dinámico donde la colaboración es esencial. Los mapas de conocimiento permiten identificar los puntos de contacto entre ellos, visibilizar las dependencias críticas y generar espacios de diálogo para la mejora continua. La centralización de ciertos saberes en figuras clave, como el Coordinador de Gestión del Conocimiento, ha sido un factor tanto habilitador como riesgo en términos de sostenibilidad, lo que refuerza la necesidad de sistematizar la práctica y distribuir el conocimiento estratégicamente.

Esta caracterización no solo facilita la comprensión de las dinámicas actuales, sino que también representa un insumo valioso para diseñar estrategias de formación, onboarding y continuidad del conocimiento en futuras implementaciones.

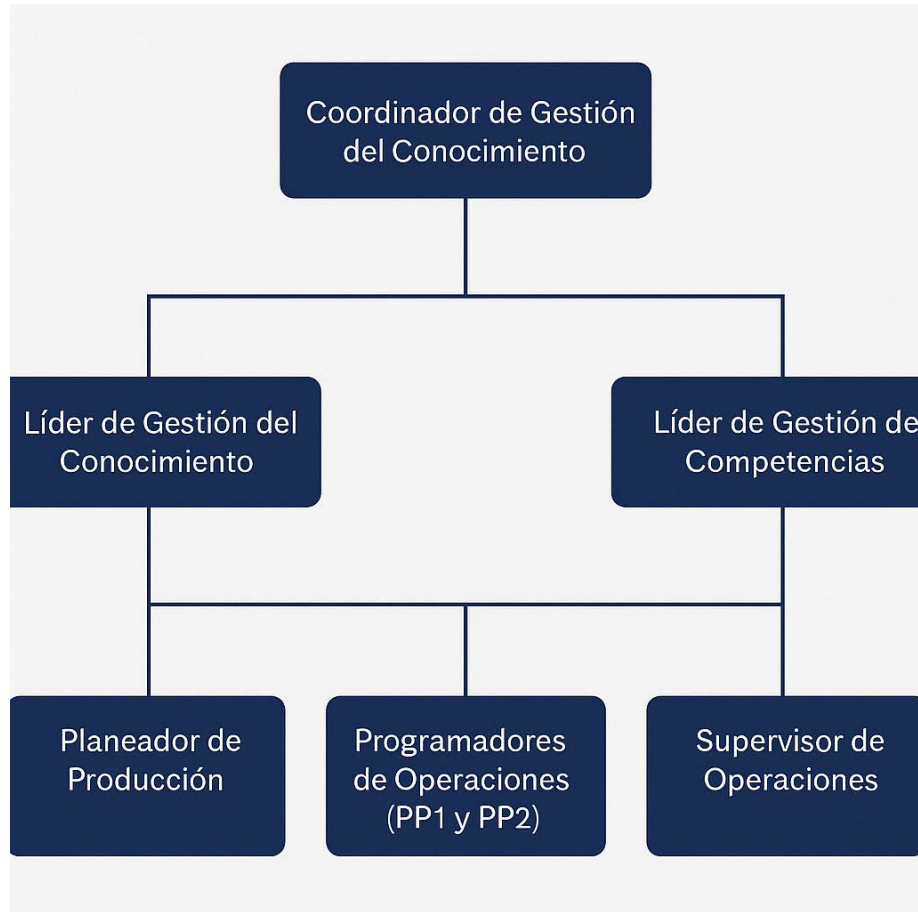


Figura 2. Organigrama de roles en la práctica DDOM y su articulación con la gestión del conocimiento en Corona.

Elaboración propia con apoyo de inteligencia artificial (ChatGPT/Kai, 2025).

4. Descripción del problema

En un entorno empresarial caracterizado por la transformación digital y la alta competitividad, las organizaciones enfrentan el reto de conservar, aplicar y escalar el conocimiento crítico generado en sus operaciones. En empresas manufactureras como Corona, la optimización de procesos como la planeación, el abastecimiento y la producción depende directamente del saber técnico acumulado por los colaboradores. Sin embargo, la pérdida de este conocimiento ya sea por rotación de personal o por su

carácter tácito, representa un riesgo significativo para la continuidad operativa (Nonaka & Takeuchi, 1995).

En el caso específico del modelo operativo Demand Driven Operating Model (DDOM), implementado en varias áreas de la organización, se ha identificado una dependencia fuerte del conocimiento tácito de ciertos líderes clave. Aunque la empresa ha explorado plataformas digitales como SharePoint o presentaciones en PowerPoint para documentar estos saberes, la ausencia de una metodología clara y una estructura de validación compartida ha limitado la apropiación y transferencia de la experiencia entre equipos.

Adicionalmente, se evidencia una brecha entre las competencias que la industria requiere para implementar modelos como DDOM y la formación recibida en entornos académicos. Si bien carreras como Ingeniería Industrial o Administración de Empresas abordan temas como gestión de proyectos o pensamiento sistémico, no profundizan en metodologías aplicadas como DDMRP. Esta desconexión genera barreras en la curva de aprendizaje y dificulta la expansión del modelo a otras unidades.

La problemática, por tanto, no radica en la falta de conocimiento, sino en la necesidad de estructurarlo, visualizarlo y transferirlo de forma efectiva. En este escenario, los mapas de conocimiento emergen como una solución viable que permite hacer visible lo invisible: los saberes construidos en la práctica. Al sistematizar la experiencia de uso de los mapas en el contexto de DDOM, no solo se preserva el conocimiento organizacional, sino que se habilitan nuevas rutas formativas, se fortalecen procesos de onboarding, y se construyen herramientas útiles para la toma de decisiones estratégicas.

5. Pregunta y Objetivo

5.1 Pregunta de Sistematización

¿Cómo ha contribuido la implementación de mapas de conocimiento a la gestión del conocimiento en la organización Corona, facilitando la transferencia y aplicación del saber organizacional en la práctica de DDOM?

5.2 Objetivo General

Sistematizar la experiencia de implementación de mapas de conocimiento en la práctica de DDOM en el área de Planeación de Corona, con el fin de analizar su impacto en la gestión del conocimiento y su potencial como herramienta estratégica para la documentación, transferencia y aplicación del saber organizacional.

5.3 Objetivos específicos

1. Describir el contexto y las necesidades que motivaron la implementación de mapas de conocimiento en el marco del modelo operativo DDOM.
2. Identificar las metodologías, herramientas y actores clave involucrados en la construcción y validación de los mapas de conocimiento.
3. Analizar los desafíos enfrentados y las estrategias empleadas para capturar, organizar y transferir el conocimiento en el área de Planeación.
4. Evaluar el impacto de los mapas de conocimiento en la gestión del conocimiento y el desarrollo del talento en la práctica DDOM.
5. Proponer recomendaciones pedagógicas y de proceso para escalar y fortalecer el uso de los mapas de conocimiento como práctica estratégica en la organización.

6. Ejes de sistematización

6.1 Ejes de sistematización

La presente sistematización se estructura a partir del eje principal: **la implementación y apropiación de los mapas de conocimiento como herramienta de gestión estratégica del saber en el modelo operativo DDOM** dentro del área de Planeación de Corona.

Desde este eje central, se articulan dos líneas de análisis complementarias:

1. **Procesos de construcción colaborativa del conocimiento:** se analiza cómo los actores involucrados codifican, organizan y validan el conocimiento asociado al modelo DDOM mediante mapas estructurados.
2. **Transferencia y sostenibilidad del conocimiento:** se evalúa el potencial de los mapas como herramienta de gestión del conocimiento para facilitar la transferencia estructurada de saberes, promover la autonomía operativa y apoyar la escalabilidad del modelo en otras áreas (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Ambas líneas permiten reflexionar sobre las condiciones que fortalecen o dificultan el aprendizaje organizacional en un contexto donde el conocimiento es estratégico para la toma de decisiones.

Tal como lo plantea Jara (2006), sistematizar una experiencia significa analizarla de forma crítica para generar aprendizajes que puedan ser compartidos, adaptados y replicados en otros contextos. Esta perspectiva se alinea con el enfoque de comunidades de práctica desarrollado por Wenger (1998), quien sostiene que el conocimiento se construye en la interacción social y se consolida cuando es compartido y aplicado colectivamente.

6.2 Alcances del proceso de sistematización

Esta sistematización se centra exclusivamente en la experiencia desarrollada durante la implementación del modelo DDOM en el área de Planeación de la organización Corona entre los años 2022 y 2024. El foco de análisis está en la práctica de construcción de mapas de conocimiento liderada por el Coordinador de Gestión del Conocimiento, con participación de líderes operativos, Gerentes de área, líder de competencias y facilitadores técnicos.

No se abordan en detalle otras prácticas asociadas a DDOM fuera de Planeación (**como mantenimiento o producción**), ni tampoco se pretende evaluar la efectividad de la metodología DDMRP como tal. El propósito es comprender cómo se capturó, organizó y transfirió el conocimiento vinculado al proceso de planeación bajo este modelo.

6.3 Resultados y usos esperados de la sistematización

Se espera que esta sistematización genere insumos concretos para fortalecer la gestión del conocimiento en Corona y, específicamente:

- Servir como referente metodológico para futuras construcciones de mapas en otras áreas funcionales de Corona.
- Alimentar procesos de inducción y formación continua, especialmente en temas complejos como el caso expuesto DDOM.
- Contribuir al diseño de rutas de aprendizaje más contextualizadas, que articulen saberes tácitos con modelos pedagógicos aplicados por parte de los líderes de la práctica.
- Fortalecer una cultura de aprendizaje colaborativo, en la que el conocimiento no dependa de personas sino de sistemas compartidos (Wenger, 1998).

- Adicionalmente, el documento puede ser útil para instituciones educativas y/o empresas interesadas en reducir la brecha entre teoría académica o del proceso y la aplicación industrial o cualquier área relacionada empresarialmente.

6.4 Requerimientos personales e institucionales y posibles dificultades

Para llevar a cabo esta sistematización, se identificaron diversos requerimientos, tanto personales como institucionales, que resultaron claves para el desarrollo exitoso del proceso. Asimismo, surgieron dificultades que evidencian las tensiones propias de implementar prácticas innovadoras en contextos de alta exigencia operativa.

6.4.1 Requerimientos personales

Desde el rol de sistematizador, fue necesario desplegar un conjunto de competencias técnicas y actitudinales. Entre ellas se destacaron la facilitación de conversaciones estratégicas, la escucha activa, la observación analítica, la gestión de información dispersa, así como la traducción de conocimientos técnicos a lenguajes pedagógicos comprensibles para los líderes operativos. Sin embargo, una de las habilidades más importantes fue la resistencia a la frustración.

La naturaleza misma del proceso implicó enfrentar momentos en los que la propuesta metodológica no era comprendida ni adoptada de inmediato. Los líderes involucrados, acostumbrados a tomar decisiones rápidas y a resolver desde la acción directa, no siempre contaban con el tiempo o la disposición para detenerse a reflexionar sobre los patrones de aprendizaje implícitos en sus prácticas. En ese contexto, sostener la convicción pedagógica y mantener una actitud empática frente a la resistencia o el escepticismo fue fundamental para generar confianza y avanzar.

6.4.2 Requerimientos institucionales

A nivel institucional, fue indispensable contar con el respaldo del área de Gestión del Conocimiento, así como con el acceso a herramientas colaborativas como SharePoint, Miro y Microsoft Teams. Además, cobró especial importancia el uso de Yammer, plataforma interna de comunicación que opera como una red social organizacional. Estar atento a las interacciones que emergían en espacios como comentarios en Teams o publicaciones en Yammer permitió capturar conocimiento valioso no estructurado, el cual muchas veces contenía insumos clave para enriquecer los mapas o ajustar el enfoque de sistematización.

Otro elemento central fue la activación y articulación con **Corona Aprende**, el LXP (Learning Experience Platform) de la organización. Este ecosistema de aprendizaje digital permite a los colaboradores acceder a contenidos personalizados, participar en comunidades de práctica virtuales y consultar recursos clave asociados a su rol o área. Dentro de este entorno, se proyecta que el conocimiento capturado a través de los mapas pueda traducirse en rutas formativas, accesibles para nuevos colaboradores o para aquellos que requieran actualizarse en procesos específicos. De esta forma, la sistematización no solo documenta la experiencia, sino que habilita su transferencia pedagógica en formato e-learning, conectando la práctica con la cultura de aprendizaje continuo promovido por la organización Corona.

También fue necesaria una estrategia de seguimiento constante, así como una sensibilización previa sobre el valor del conocimiento como activo estratégico. Esto incluyó generar acuerdos sobre tiempos, lenguaje, tipos de entregables y canales de validación con los distintos líderes de práctica.

6.4.3 Dificultades enfrentadas

El proceso no estuvo exento de retos. Uno de los más relevantes fue enfrentar silencios prolongados en los primeros encuentros, derivados de que los participantes no sabían cómo hacer

comunidad alrededor del conocimiento. Esta situación evidenció la necesidad de desarrollar herramientas pedagógicas para apoyar al líder de la práctica en la movilización de la comunidad de aprendizaje.

Esto exigió que el sistematizador no solo facilitara el proceso técnico, sino que también asumiera un rol formativo, transfiriendo estrategias didácticas que ayudaran a dinamizar la participación, fomentar la confianza y construir un espacio seguro donde compartir saberes no fuera percibido como una exposición de errores, sino como una oportunidad colectiva de mejora.

Estas barreras y aprendizajes refuerzan la importancia de institucionalizar no solo el uso de mapas de conocimiento, sino también el acompañamiento metodológico que garantice su apropiación, sostenibilidad y sentido pedagógico dentro de la cultura organizacional.

7. Referentes teóricos

7.1 Mapas de conocimiento

Los mapas de conocimiento son representaciones gráficas que permiten identificar, organizar y visualizar el conocimiento existente dentro de una organización. Actúan como herramientas estratégicas para la gestión del conocimiento, facilitando la localización de expertos, la identificación de brechas y la planificación de acciones para su desarrollo y transferencia (Pérez & Dressler, 2007).

Desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, estos mapas no solo representan información explícita, sino que también ayudan a identificar y hacer visible el conocimiento tácito, facilitando su conversión y reutilización organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1995).

En el contexto de la economía del conocimiento, Stewart (1997) argumenta que la ventaja competitiva de las organizaciones ya no radica únicamente en sus activos físicos, sino en su capital intelectual, entendido como la suma del conocimiento que posee una empresa, su gente y sus sistemas. En ese sentido, los mapas de conocimiento son fundamentales para estructurar dicho capital, alinearlos con los objetivos estratégicos y ponerlos al servicio de la toma de decisiones.

Davenport (1994) complementa esta visión al señalar que “la información es un recurso que fluye como un río” y que los mapas de conocimiento actúan como presas y canales que ayudan a redirigir ese flujo hacia donde puede ser utilizado y valorizado. Esta metáfora ilustra el papel fundamental de los mapas para evitar la pérdida de conocimiento en estructuras informativas dispersas.

Desde el enfoque del aprendizaje organizacional, Garvin (1993) sostiene que una organización que aprende es aquella capaz de transformar información en conocimiento aplicado, mediante procesos que impliquen cuestionar, mejorar y reaprender constantemente. En este sentido, los mapas de conocimiento no solo almacenan información, sino que propician la reflexión crítica y la innovación al hacer visibles los patrones de pensamiento y acción.

Desde una perspectiva pedagógica, los mapas de conocimiento actúan como dispositivos de estructuración del aprendizaje experiencial (Kolb, 1984), promoviendo la reflexión, la sistematización de saberes tácitos y la construcción colectiva del conocimiento. Además, fortalecen prácticas autodirigidas (Knowles, 1975) al permitir que los colaboradores accedan a rutas formativas adaptadas a sus necesidades reales y a su contexto.

Simultáneamente, desde una visión administrativa, los mapas permiten articular el capital intelectual con los procesos estratégicos de la organización (Stewart, 1997), convirtiéndose en herramientas clave para gestionar el conocimiento como activo organizacional (Davenport & Prusak, 1998). Esta doble lectura —pedagógica y organizacional— posiciona a los mapas como un eje

fundamental en la evolución hacia una Fuerza de Trabajo 2.0 (Mercer, 2024), caracterizada por la necesidad de adaptabilidad, colaboración transversal y aprendizaje continuo en entornos digitales.

En ese sentido, el uso de mapas de conocimiento no solo representa una herramienta de gestión, sino una estrategia pedagógica organizacional que permite alinear el desarrollo del talento con las exigencias del entorno actual y futuro.

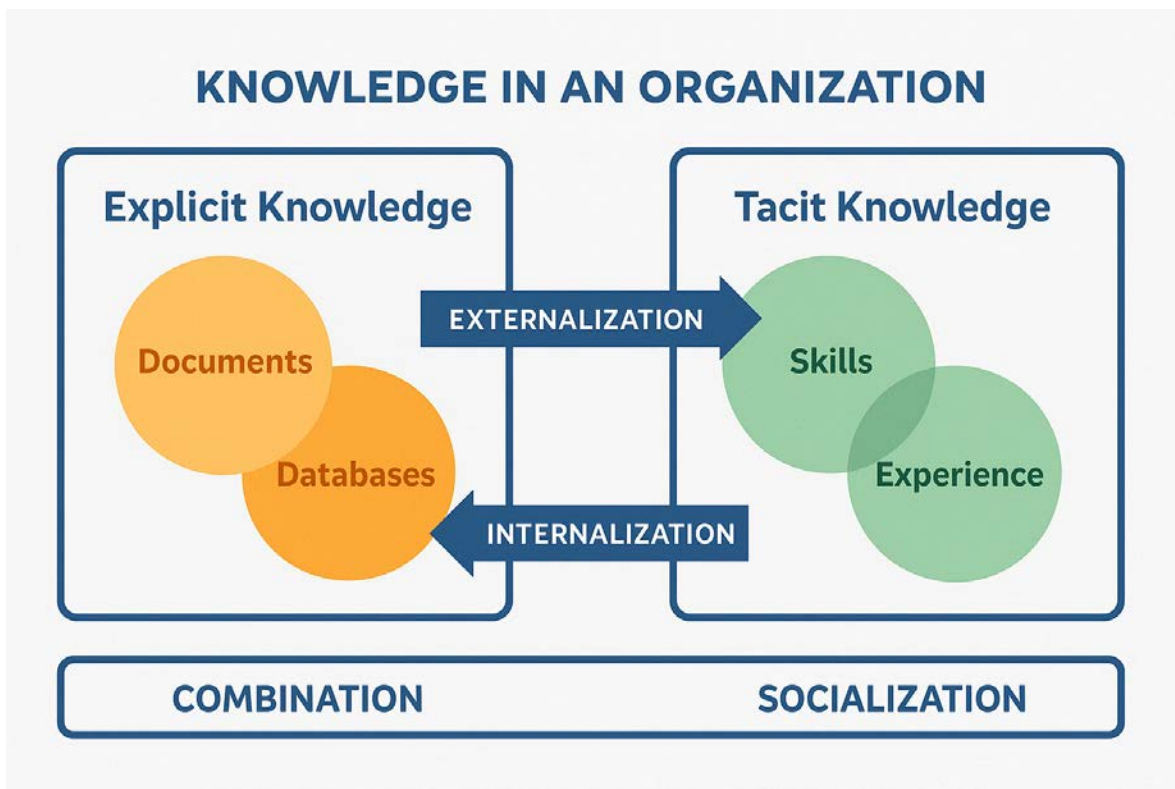


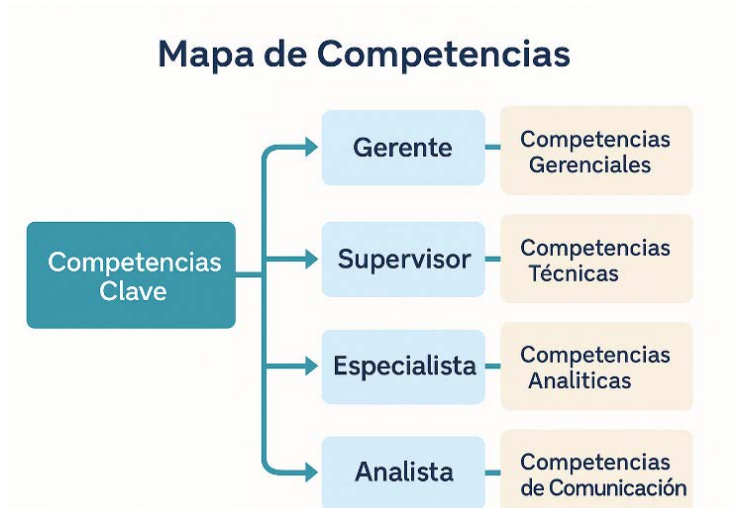
Figura 3. Interrelación entre conocimiento tácito y explícito en una organización, destacando su ubicación, flujo y representación a través de mapas de conocimiento.


Elaboración propia con apoyo de inteligencia artificial (ChatGPT/Kai, 2025).

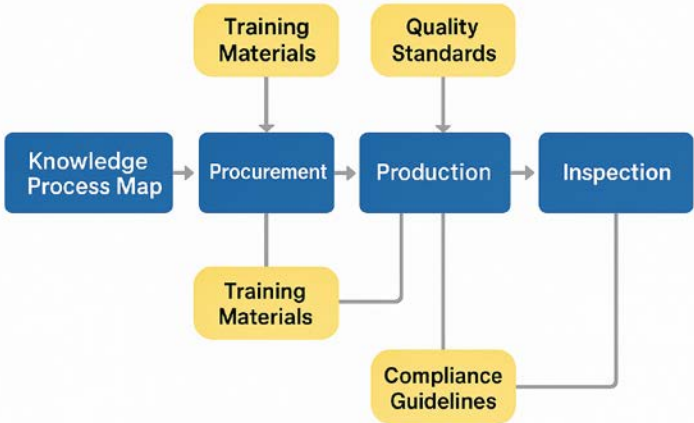
7.2 Tipos de mapas de conocimiento

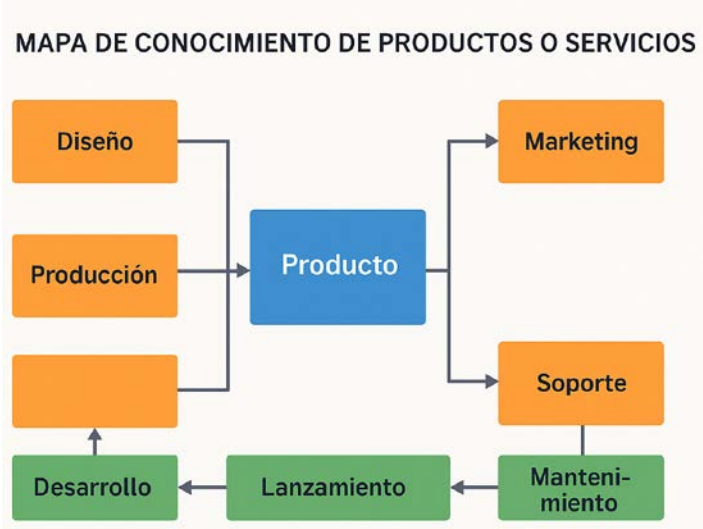
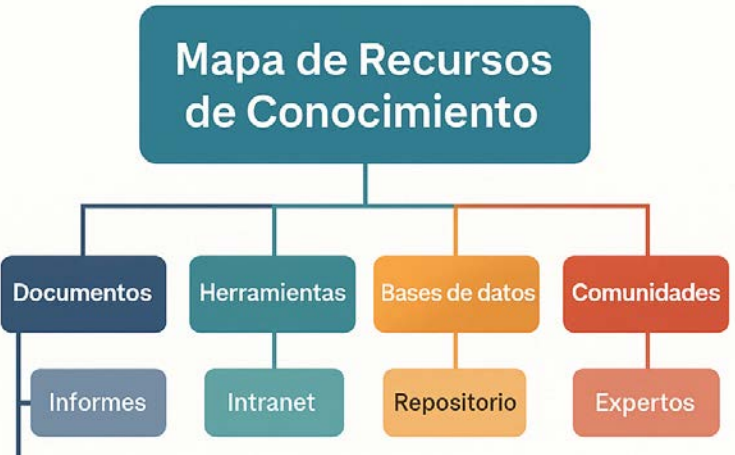
Existen diferentes tipos de mapas de conocimiento, cada uno con objetivos y aplicaciones particulares en el contexto organizacional:

Características de los mapas de conocimiento mas relevantes

Tipo de Mapa	Descripción	Imagen de referencia
<p>Mapa de Competencias</p>	<p>Visualiza habilidades clave requeridas para roles específicos, permitiendo identificar brechas y planificar el desarrollo del talento humano. Según Eppler (2003), estos mapas articulan competencias individuales con los objetivos estratégicos de la organización. También son reconocidos como insumo para rutas de</p>	 <p>Figura 4. Representación visual de un mapa de competencias por rol en la organización, articulando competencias clave y específicas.</p> <p><i>Elaboración propia con apoyo de inteligencia artificial (ChatGPT/Kai, 2025).</i></p>

	<p>aprendizaje (SMOWL, 2024).</p>	
<p>Mapa de Expertos</p>	<p>Ubica personas con conocimientos críticos dentro de la organización, facilitando la transferencia de saberes tácitos y explícitos. Eppler y Burkhard (2004) destacan su valor para visibilizar redes de expertos y fomentar la innovación organizacional.</p>	 <p>Figura 5. Ejemplo visual de un mapa de expertos que localiza el conocimiento crítico dentro de una organización y su conexión con procesos clave. <i>Elaboración propia con apoyo de inteligencia artificial (ChatGPT/Kai, 2025).</i></p>

<p>Mapa de Procesos</p>	<p>Representa como fluye el conocimiento en los procesos organizacionales, permitiendo identificar cuellos de botella y estandarizar buenas prácticas. Davenport y Prusak (1998) subrayan que estos mapas ayudan a transformar el conocimiento en acción mediante su integración en los flujos operativos.</p>	 <p>Figura 6. Diagrama de un mapa de procesos que muestra el flujo del conocimiento en tareas clave, facilitando su análisis, documentación y mejora continua. <i>Elaboración propia con apoyo de inteligencia artificial (ChatGPT/Kai, 2025).</i></p>
-------------------------	--	--

<p>Mapa de Productos</p>	<p>Organiza el conocimiento técnico vinculado al diseño, desarrollo y comercialización de productos. Según Eppler (2003), este tipo de mapa permite conectar el conocimiento organizacional con los ciclos de innovación y mejora continua.</p>	 <p>MAPA DE CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS O SERVICIOS</p> <p>Figura 7. Representación visual del conocimiento asociado al ciclo de vida de un producto, desde diseño y producción hasta marketing, soporte y mantenimiento.</p> <p><i>Elaboración propia con apoyo de inteligencia artificial (ChatGPT/Kai, 2025).</i></p>
<p>Mapa de Recursos de Conocimiento</p>	<p>Clasifica y localiza fuentes de conocimiento (documentos, expertos, bases de datos), mejorando el acceso, la colaboración y el uso estratégico de los recursos. Alavi y Leidner (2001) lo consideran clave para gestionar la infraestructura del</p>	 <p>Mapa de Recursos de Conocimiento</p> <p>Figura 8. Mapa de recursos de conocimiento que organiza herramientas, bases de datos, redes y documentos clave que soportan la gestión del conocimiento organizacional.</p>

	<p>conocimiento. También recomendado por la Guía de Mapas de Conocimiento de la Presidencia (2023).</p>	<p><i>Elaboración propia con apoyo de inteligencia artificial (ChatGPT/Kai, 2025).</i></p>
--	---	--

8. Diseño metodológico de la sistematización

8.1 Descripción general del enfoque metodológico

El presente proceso de sistematización se enmarca en un enfoque metodológico cualitativo de tipo interpretativo, basado en la reconstrucción crítica de una experiencia real desarrollada en la organización Corona, dentro de la estrategia corporativa de gestión del conocimiento. El enfoque principal se sustenta en la propuesta de Jara (2006) sobre la sistematización de experiencias, entendida como un proceso de reflexión intencionada, estructurada y participativa que permite dar sentido a prácticas concretas y generar aprendizajes útiles para su mejora, replicación y transferencia.

La sistematización aquí presentada se articula a una estrategia organizacional más amplia que reconoce el conocimiento como un activo estratégico. En este marco, la práctica analizada —la construcción colaborativa de mapas de conocimiento en torno al modelo operativo Demand Driven Operating Model (DDOM)— cumple una doble función: por un lado, documentar y organizar el conocimiento crítico asociado a procesos clave; por otro, servir como base pedagógica para la formación, la transferencia y el desarrollo del talento interno.

Desde un enfoque pedagógico, se asume que el conocimiento no solo debe conservarse, sino también movilizarse y reconstruirse en comunidad. Esta visión se alinea con autores como Kolb (1984),

quien resalta el aprendizaje experiencial como base para el desarrollo de nuevas competencias, y Wenger (1998), que propone las comunidades de práctica como espacios donde se construye el saber de forma social. A su vez, esta experiencia promovió el aprendizaje autodirigido (Knowles, 1975), al habilitar rutas formativas personalizadas en función de los niveles de dominio y participación activa de los colaboradores.

El rol del autor en este proceso fue el de facilitador: no como formador directo, sino como mediador metodológico que acompaña a los líderes técnicos —especialmente al “líder del centro de competencias”— en la construcción del conocimiento. A medida que avanzó la práctica, fueron emergiendo nuevos expertos dentro del mismo equipo de trabajo, lo que demuestra el carácter evolutivo y distribuido del liderazgo pedagógico.

Metodológicamente, el proceso integró diversas herramientas colaborativas como MIRO, Excel, SharePoint, Forms y Power BI, y se desarrolló en cinco momentos o fases: Exploración, Mapeo, Priorización, Construcción/Evaluación y Transferencia. Estas fases responden tanto a las exigencias del contexto organizacional como a la necesidad de estructurar un proceso pedagógico que permitiera hacer visible el conocimiento tácito, validar la experiencia de los expertos y habilitar contenidos curados a través del ecosistema digital de aprendizaje Corona Aprende (LXP).

Por su carácter integral, esta sistematización se orienta tanto a la toma de decisiones estratégicas como al fortalecimiento de la cultura de aprendizaje de la organización. Al documentar esta experiencia, se busca que el conocimiento no se pierda, que los nuevos colaboradores tengan acceso a trayectorias claras de aprendizaje, y que el conocimiento crítico se convierta en un recurso reutilizable, transferible y adaptable a diferentes unidades de negocio.

8.2 Fases del proceso de sistematización

8.2.1 Fase 1 – Exploración: identificación de necesidades y activación del conocimiento organizacional

La fase inicial del proceso metodológico estuvo orientada a identificar las necesidades que originaron la construcción de los mapas de conocimiento. Este momento fue fundamental para alinear la sistematización con los requerimientos reales del negocio y con la experiencia acumulada de los equipos.

En la práctica, estas necesidades surgieron principalmente por parte de los líderes de proceso, quienes expresaban inquietudes asociadas a la pérdida de conocimiento crítico por rotación de personal, la demora en el entrenamiento de nuevos colaboradores, o la necesidad de mejorar los planes de formación de cara a retos estratégicos de su unidad de negocio.

Frases como “Se me va la persona que más sabe del proceso y no quiero perder ese conocimiento” o “Tengo una nueva persona en el rol y necesito saber qué debo enseñarle” dieron inicio a una conversación que permitió identificar, desde la voz de los expertos, los vacíos, las urgencias y las oportunidades de mejora. Este tipo de aproximación se alinea con la lógica del aprendizaje situado y colaborativo (Wenger, 1998), donde el conocimiento se activa en la interacción con el contexto real de trabajo.

A partir de estas primeras expresiones, se realizaron encuentros de exploración con los líderes y expertos, en los que se comenzaron a visibilizar los procesos clave, las personas asociadas al conocimiento, y los riesgos vinculados a la no documentación de saberes estratégicos. Esta fase permitió además sensibilizar a los actores sobre el valor del conocimiento tácito y prepararlos para su participación en las siguientes etapas.

El conocimiento, como bien lo plantean Nonaka y Takeuchi (1995), se activa cuando es movilizado por una necesidad real. En este caso, la identificación de esas necesidades fue el punto de partida para darle sentido, forma y dirección a todo el proceso posterior de construcción, evaluación y transferencia del conocimiento.

8.2.2 Fase 2 – Mapeo y estructuración colaborativa del conocimiento

Una vez identificadas las necesidades organizacionales y sensibilizados los líderes de proceso sobre la importancia de preservar el conocimiento crítico, se dio inicio a una segunda fase orientada al reconocimiento, categorización y jerarquización del conocimiento operativo mediante sesiones colaborativas.

Esta fase fue diseñada como un espacio de co-construcción, donde los participantes, a través de la herramienta digital Miro, realizaron ejercicios de lluvia de ideas para identificar los macroprocesos más relevantes dentro de su dominio funcional. Se partió de preguntas detonadoras como: ¿Cuáles son los procesos que sostienen nuestra operación? ¿Quiénes son las personas clave en su ejecución? ¿Qué se perdería si no estuvieran?

Durante esta actividad, se promovió un ambiente de diálogo horizontal en el que los líderes fueron visualizando y reorganizando colectivamente el conocimiento tácito que usualmente se encuentra disperso o no documentado. Esta práctica responde al principio de externalización del conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995), donde el saber individual se convierte en conocimiento compartido a través de procesos sociales.

Los tableros colaborativos construidos en Miro fueron organizados en tres grandes bloques: conceptos básicos, habilidades específicas y estudios de caso, lo cual permitió no solo identificar contenidos clave, sino también evidenciar los niveles de complejidad y dominio necesarios en cada uno.

Este proceso fue complementado con la identificación de los roles responsables, elemento crucial para anclar el conocimiento a las personas y procesos.

Además, los participantes clasificaron y depuraron los procesos mediante un gráfico de selección de dificultad vs. impacto, lo que permitió tomar decisiones informadas sobre qué procesos priorizar en la fase de documentación. Este ejercicio no solo facilitó la toma de decisiones, sino que promovió el aprendizaje colectivo y el pensamiento sistémico, al evidenciar conexiones entre procesos, funciones y niveles de responsabilidad.

Desde una perspectiva pedagógica, esta fase se alineó con enfoques de aprendizaje colaborativo y construcción social del conocimiento (Wenger, 1998), ya que permitió que los participantes se reconocieran como “comunidad de práctica” que comparte un dominio común y genera conocimiento útil para otros. Asimismo, la utilización de herramientas visuales apoyó la creación de representaciones mentales compartidas, favoreciendo la organización del conocimiento en esquemas comprensibles y replicables.

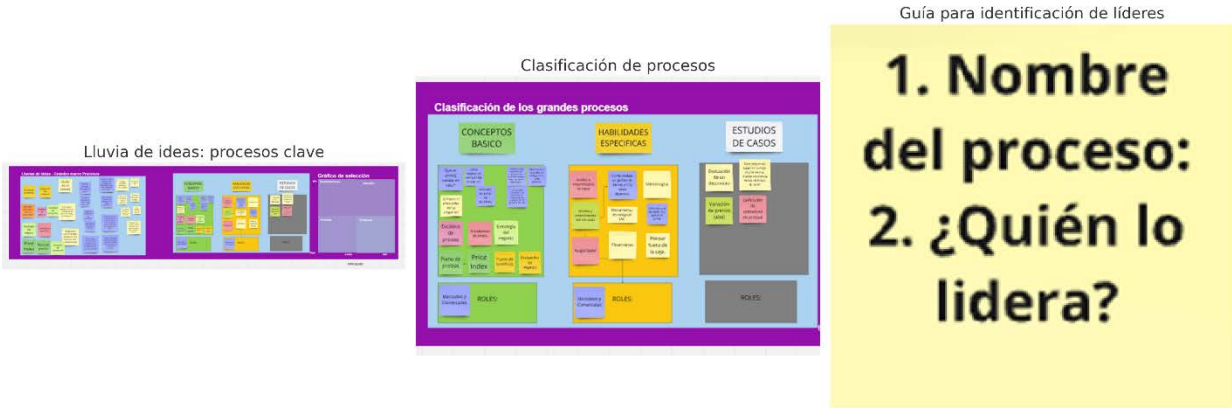


Figura 9. Tableros colaborativos en Miro utilizados durante la identificación inicial de procesos clave y roles en la práctica de Planeación con enfoque DDOM. Fuente: elaboración propia durante sesiones de mapeo en Corona, 2024.

8.2.3 Fase 3 – Priorización y documentación estructurada del conocimiento

Una vez categorizados los procesos clave mediante herramientas colaborativas, se dio paso a la fase de priorización y documentación estructurada del conocimiento. Esta etapa permitió tomar decisiones sobre qué procesos serían mapeados en profundidad, con base en dos ejes analíticos: nivel de dificultad para obtener la información y nivel de impacto organizacional de contar con dicha información sistematizada.

Este ejercicio de análisis fue representado en un gráfico de doble entrada donde los procesos se clasificaban como “implementar”, “desafío”, “posible” o “eliminar”, dependiendo de su posicionamiento. Esta herramienta visual facilitó un enfoque pragmático, al permitir a los equipos priorizar procesos que ofrecieran un alto valor estratégico con un nivel de esfuerzo razonable. Además, evidenció aquellos que, pese a su complejidad, requerían un abordaje más profundo por su criticidad.



Figura 10 Matriz de clasificación de criticidad de procesos. Distribución de los procesos según su valor estratégico (eje X) y nivel de esfuerzo o dificultad de implementación (eje Y), con el objetivo de priorizar acciones dentro de la organización. Fuente: Elaboración propia.

Los procesos priorizados fueron posteriormente desglosados en una matriz estructurada en Excel, alojada en SharePoint, bajo el esquema Dominio – Sector – Subsector. Esta clasificación permitió pasar de una visión general a una representación granular del conocimiento operativo, alineada con la lógica de los procesos de negocio y del aprendizaje organizacional.

- El dominio agrupa los macroprocesos o áreas funcionales clave.
- El sector corresponde a los subprocesos operativos que conforman el dominio.
- El subsector representa las actividades específicas que se ejecutan, muchas veces asociadas a roles individuales.

Este nivel de documentación responde a la necesidad de visibilizar el conocimiento crítico que usualmente permanece oculto, fragmentado o disperso en la experiencia de los expertos. La organización de esta información en una matriz digital también facilitó el acceso, la actualización y la integración posterior con herramientas de visualización como Power BI.

Desde una perspectiva pedagógica, esta etapa se vincula con el concepto de organización del conocimiento para el aprendizaje autónomo (Knowles, 1975), ya que al estructurarlo con claridad, se habilita su futura consulta y uso en rutas formativas personalizadas. Así mismo, permite alinear el contenido técnico con las capacidades que busca desarrollar la organización, fomentando un enfoque de formación continua basado en el conocimiento disponible y no únicamente en contenidos predefinidos.

Fragmento del mapa de conocimiento priorizado

Proceso	Dominios	Sector	Subsector (Opcional)
Planeación de la oferta	Conceptos Generales	Estadística aplicada	Consumo Promedio (Simple - Horizonte)
Planeación de la oferta	Conceptos Generales	Estadística aplicada	Desviación Estandar
Planeación de la oferta	Conceptos Generales	Estadística aplicada	Picos de Demanda
Planeación de la oferta	Conceptos Generales	Estadística aplicada	Coefficiente Variabilidad Simple
Planeación de la oferta	Conceptos Generales	Estadística aplicada	Coefficiente Variabilidad Horizonte
Planeación de la oferta	Conceptos Generales	Estadística aplicada	Distribuciones (bimodal, normal)
Planeación de la oferta	Conceptos Generales	Estadística aplicada	Rangos de Variabilidad (R+)
Planeación de la oferta	Conceptos Generales	Estadística aplicada	Segmentación Demanda (Smooth, Erratic, Etc)
Planeación de la oferta	Conceptos Generales	Estadística aplicada	Frecuencia - Volatibilidad Demanda
Planeación de la oferta	Programación de producción	Análisis de recursos y capacidades	Conocimiento procesos productivos
Planeación de la oferta	Programación de producción	Análisis de recursos y capacidades	Cuellos de botella (Tambor)
Planeación de la oferta	Programación de producción	Análisis de recursos y capacidades	Capacidad Real y Capacidad Teórica
Planeación de la oferta	Programación de producción	Análisis de recursos y capacidades	Lote mínimo (Producción y Compra Maquila)
Planeación de la oferta	Programación de producción	Análisis de recursos y capacidades	Cantidad Redondeo (Modulación)
Planeación de la oferta	Programación de producción	Análisis de recursos y capacidades	Rutas alternas
Planeación de la oferta	Programación de producción	Análisis de recursos y capacidades	Portafolio (Ciclo de Vida)
Planeación de la oferta	Programación de producción	Análisis de recursos y capacidades	Lead time - procesos
Planeación de la oferta	Programación de producción	Análisis de recursos y capacidades	Tiempo de toque
Planeación de la oferta	Programación de producción	Modelos de Programación	MTS- MTO
Planeación de la oferta	Programación de producción	Modelos de Programación	DDMRP
Planeación de la oferta	Programación de producción	Modelos de Programación	MPS - MRP
Planeación de la oferta	Programación de las compras	acuerdos de abastecimiento a proveedores	Proveedor origen
Planeación de la oferta	Programación de las compras	Modelos de Programación para compras	MTS- MTO

Figura 11. Fragmento del mapa de conocimiento priorizado por dominios, sectores y subsectores.

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de mapeo construida en Corona, 2024.

8.2.4 Fase 4 – Evaluación de la vulnerabilidad y del dominio del conocimiento

Con los procesos documentados y estructurados, la siguiente fase del proceso metodológico consistió en evaluar la vulnerabilidad del conocimiento y el nivel de dominio que tenían los colaboradores respecto a los sectores identificados en la matriz de mapeo. Esta etapa fue clave para tomar decisiones estratégicas sobre la priorización de procesos, el diseño de rutas formativas y la preservación del conocimiento crítico.

8.2.4.1 Evaluación de la vulnerabilidad

La vulnerabilidad se calculó a partir de la combinación de tres variables:

- **Probabilidad de pérdida del conocimiento:** Se consideraron factores como la fuga de talento, la concentración del conocimiento en pocas personas, la débil transferencia, la pérdida de información, la alta rotación del personal y la poca documentación centralizada.
- **Impacto en el negocio:** Se valoró el efecto que tendría para la operación la pérdida del conocimiento en cada subsector.

- **Facilidad de adquisición:** Se analizó qué tan fácil o difícil sería recuperar o desarrollar nuevamente ese conocimiento en el mercado, en función de la demanda y la disponibilidad formativa.

Cada criterio fue evaluado con una escala de 1 a 3 (bajo, medio, alto). El cruce de estos factores generó un índice de vulnerabilidad automático con tres niveles:

- **Verde (Baja):** menor o igual a 1
- **Amarillo (Media):** entre 1 y 2
- **Rojo (Alta):** mayor o igual a 2

Esta clasificación permitió identificar procesos urgentes de sistematizar, así como sectores que requerían intervención inmediata para evitar la pérdida de conocimiento crítico.

Probabilidad	Impacto Presente y/o Futuro	Facilidad de Adquisición	Vulnerabilidad	Vulnerabilidad
1	2	2	1,7	ALTO
1	2	1	1,4	ALTO
1	2	1	1,4	ALTO
3	2	2	2,3	ALTO
3	2	2	2,3	ALTO
3	2	2	2,3	ALTO
3	3	2	2,7	ALTO
2	3	2	2,4	ALTO
2	3	2	2,4	ALTO
1	2	1	1,4	MEDIO
2	2	2	2,0	MEDIO
2	2	1	1,7	MEDIO
2	2	1	1,7	ALTO
2	1	1	1,3	ALTO
1	1	1	1,0	BAJO
1	3	2	2,1	ALTO

Figura 12 Clasificación de procesos según urgencia de sistematización. Esta clasificación permitió ver sectores que requerían intervención inmediata para evitar la pérdida de conocimiento crítico. Fuente: Elaboración propia.

8.2.4.2 Evaluación del nivel de dominio (Matriz ILUO)

Paralelamente, se aplicó la Matriz ILUO, una herramienta metodológica que permite evaluar el dominio del conocimiento de acuerdo con cinco niveles:

Escala	Nivel de dominio
0	No conozco nada del tema
1	Conozco los principios básicos teóricos
2	Conozco teoría y práctica, pero tomo decisiones con ayuda
3	Conozco teoría y práctica, tomo decisiones solo
4	Soy referente en el tema dentro de Corona, y apoyo a otros

Aunque la estructura de la matriz ILUO ya estaba definida metodológicamente, los líderes y gerentes del proceso —incluyendo al líder del centro de competencias— establecieron el nivel de conocimiento esperado para cada subsector, es decir, el estándar mínimo requerido para desempeñar satisfactoriamente una función en el proceso.

Posteriormente, la ILUO fue aplicada como instrumento evaluativo individual, a través de la herramienta Microsoft Forms, para que cada colaborador pudiera autoevaluarse en función del estándar establecido. Esto permitió contrastar el conocimiento esperado con el conocimiento real y construir una radiografía precisa de las brechas existentes, así como identificar referentes internos y orientar rutas formativas personalizadas.

El cruce entre la matriz ILUO y la evaluación de vulnerabilidad permitió diseñar planes de acción diferenciados: desde intervenciones formativas específicas, hasta curaduría de contenido en la plataforma Corona Aprende (LXP), y la activación de comunidades de práctica basadas en el conocimiento disponible.

Desde una perspectiva pedagógica, esta fase pone en práctica los principios del aprendizaje significativo y situado (Ausubel, Wenger), donde el conocimiento se conecta con la experiencia real, los roles organizacionales y la cultura de colaboración. Al visibilizar tanto el nivel de riesgo como el dominio del conocimiento, los mapas se consolidan como herramientas estratégicas para el desarrollo del talento y la toma de decisiones en la

Figura 13 Visualización de criticidad del conocimiento y distribución de roles clave en la matriz de Visualización de criticidad del conocimiento y roles asignados

Probabilidad	Impacto Presente y/o Futuro	Facilidad de Adquisición	Vulnerabilidad	Vulnerabilidad	Evaluar	Rol SU	Rol PM	Rol PM	Rol PP	Rol PP
1	2	2	1,7	ALTO	SI	X	X	x	X	X
1	2	1	1,4	ALTO	SI	X	X	x	X	X
1	2	1	1,4	ALTO	SI	X	X	x	X	X
3	2	2	2,3	ALTO	SI	X	X	x	X	X
3	2	2	2,3	ALTO	SI	X	X	x	X	X
3	2	2	2,3	ALTO	SI	X	X	x	X	X
3	3	2	2,7	ALTO	SI	X	X	x	X	X
2	3	2	2,4	ALTO	SI	X	X	x	X	X
2	3	2	2,4	ALTO	SI	X	X	x	X	X
1	2	1	1,4	MEDIO	SI	X	X		X	X
2	2	2	2,0	MEDIO	SI	X			X	X
2	2	1	1,7	MEDIO	SI	X			X	X
2	2	1	1,7	ALTO	SI	X	X		X	X
2	1	1	1,3	ALTO	SI	X	X		X	X
1	1	1	1,0	BAJO	SI	X				X
1	3	2	2,1	ALTO	SI	X	X	x	X	X
1	1	1	1,0	ALTO	SI	X	X		X	X
2	2	2	2,0	MEDIO	SI	X				X
1	1	2	1,3	ALTO	SI	X	X	x	X	X
3	2	2	2,3	ALTO	SI	X	X	x	X	X
1	1	2	1,3	MEDIO	SI	X	X	x	X	X
5	5	3	4,4	ALTO	SI	X	X	x		
1	1	2	1,3	ALTO	SI	X	X	x	X	X

Planeación. Se destacan los niveles de vulnerabilidad, los valores calculados y la responsabilidad asignada por perfil.

Fuente: Elaboración propia con base en análisis de vulnerabilidad y matriz ILUO aplicada en Corona, 2024.

8.2.5 Fase 5 – Validación, transferencia y uso del conocimiento

La fase final del proceso metodológico consistió en validar los conocimientos documentados y activar su transferencia y reutilización organizacional, integrando herramientas digitales y escenarios de aprendizaje diseñados para consolidar un modelo sostenible de gestión del conocimiento.

8.2.5.1 Validación del conocimiento

Una vez construido el mapa y evaluados los niveles de vulnerabilidad y dominio, se diseñaron formularios digitales en Microsoft Forms para validar los conocimientos esperados por cada uno de los roles involucrados. Estas evaluaciones fueron construidas a partir de las definiciones previas realizadas por los líderes de proceso, quienes establecieron el nivel deseado según la matriz ILUO y los subsectores priorizados.

Los formularios permitieron medir de manera sistemática el grado de alineación entre los conocimientos requeridos y los efectivamente presentes en los colaboradores. Esta etapa cumplió una doble función: por un lado, corroborar la calidad del mapa como representación de los saberes críticos; por otro, identificar brechas de aprendizaje que podrían ser abordadas mediante planes de formación focalizados.

8.2.5.2 Visualización e interpretación de datos

Los resultados de estas evaluaciones fueron consolidados y visualizados mediante dashboards en Power BI, lo cual permitió generar reportes dinámicos con múltiples filtros (por rol, nivel, subsector, vulnerabilidad, etc.). Esta visualización facilitó el análisis de patrones, el seguimiento de la evolución del conocimiento en el tiempo y la toma de decisiones informadas por parte de líderes funcionales y del área de desarrollo de talento.

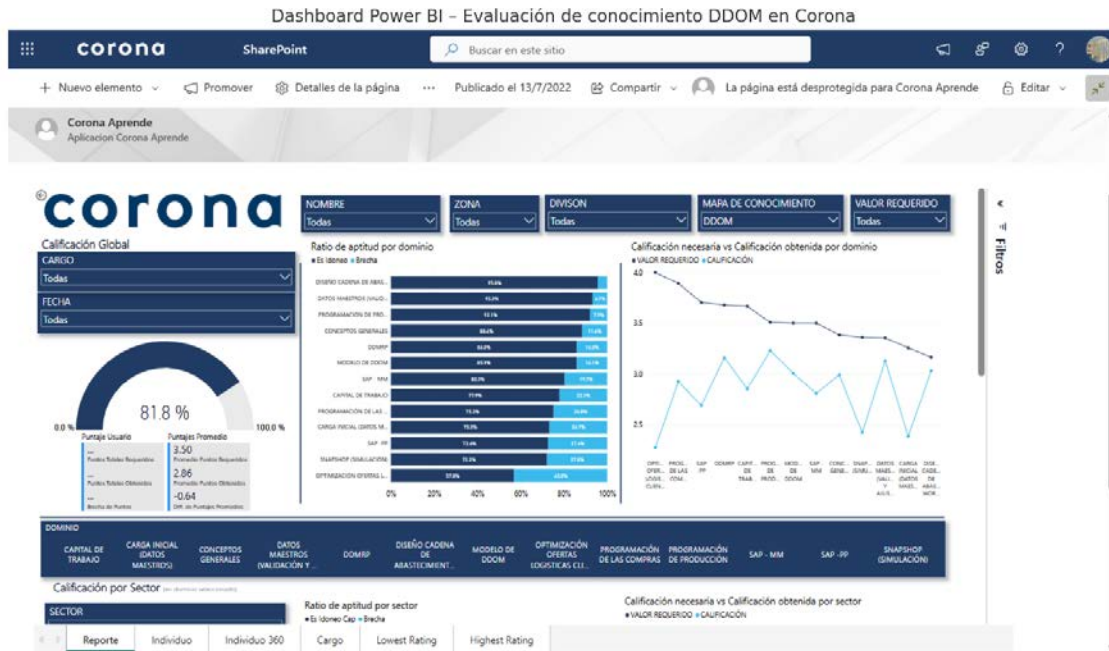


Figura 14. Dashboard de Power BI que consolida los resultados de la evaluación de conocimiento con base en la matriz ILUO. Se visualizan los dominios evaluados, la comparación entre calificación requerida y obtenida, así como el seguimiento de brechas por sector.

Fuente: Elaboración propia con base en evaluaciones realizadas en Microsoft Forms y visualización en Power BI. Corona, 2024.

8.2.5.3 Transferencia del conocimiento: espacios asincrónicos, retos estratégicos y curaduría digital

Uno de los resultados más significativos de esta fase fue la activación de procesos de transferencia de conocimiento a través de múltiples formatos. Entre ellos se destacan los espacios asincrónicos diseñados con metodología basada en retos (BPL), en los cuales se promovió la reflexión y aplicación del conocimiento en contextos reales.

Los retos fueron diseñados por el líder del centro de competencias en conjunto con el coordinador de gestión del conocimiento, y se enfocaron en situaciones reales con impacto directo sobre los indicadores estratégicos, especialmente los relacionados con inventarios no rentables que se estancaban

en bodega, desconectados del modelo de demanda real. A partir de estos desafíos, se promovió una toma de decisiones más informada que priorizara categorías de productos con alta rotación y mejor margen.

Estos retos se compartieron entre colaboradores de distintas regiones y plantas que, aunque fabricaban productos diversos, usaban el mismo modelo DDOM, lo cual fortaleció el aprendizaje transversal. Los participantes menos activos comenzaron a integrarse gracias a las discusiones generadas en estos espacios, resolviendo dudas, creando alianzas estratégicas e incluso vínculos de mentoría con planeadores más experimentados.

Como parte del proceso de transferencia, se utilizaron múltiples canales:

- Corona Aprende (LXP), donde se sistematizó el contenido curado y validado;
- Yammer, como espacio social interno para registrar aprendizajes en formato micro (comentarios, videos breves, tutoriales informales);
- Y sesiones sincrónicas complementarias que permitieron consolidar aprendizajes, resolver dudas y fortalecer una cultura de compartir el saber.

Desde una perspectiva pedagógica, esta fase refleja un enfoque de aprendizaje situado, colaborativo y transformador (Wenger, Mezirow), donde el conocimiento no solo se transfiere, sino que se reconstruye en comunidad con una intencionalidad estratégica y con base en problemas reales del negocio.

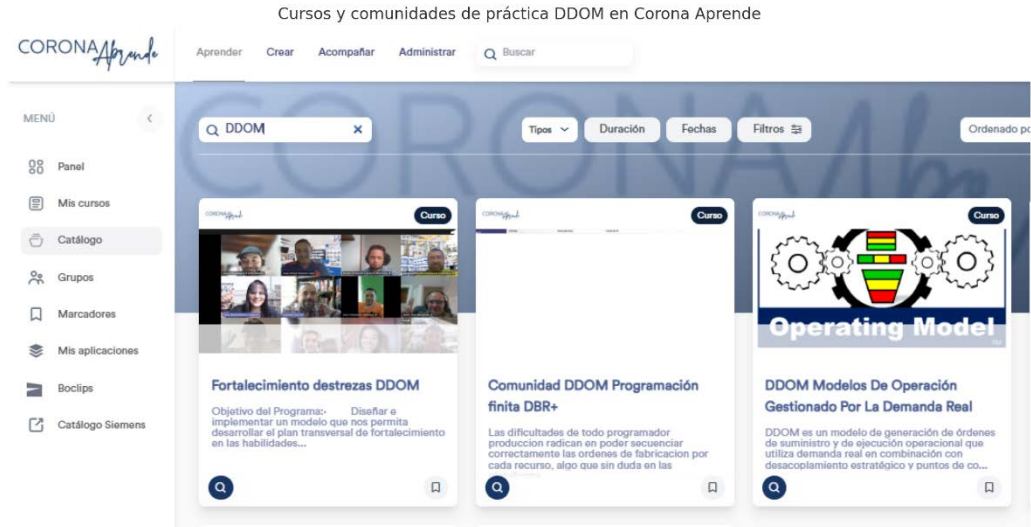


Figura 15. Catálogo de cursos y comunidades de práctica curados en Corona Aprende como parte del proceso de sistematización y transferencia del conocimiento sobre el modelo DDOM.

Fuente: Plataforma Corona Aprende, captura realizada en 2024.

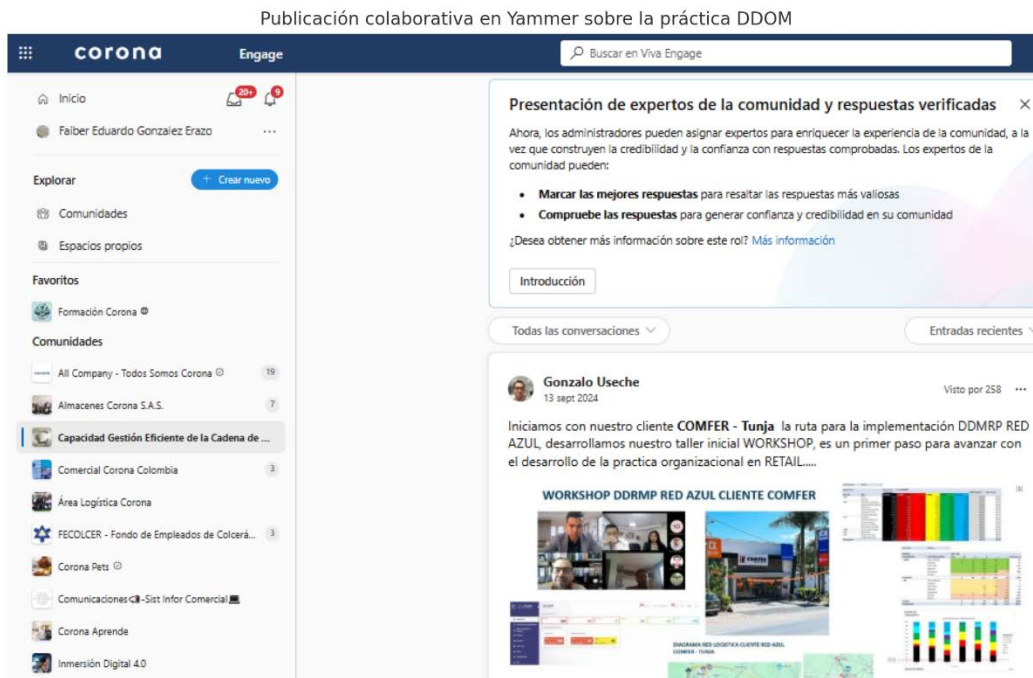


Figura 16 Publicación en Yammer como parte de la socialización asincrónica de prácticas y aprendizajes sobre la implementación de DDOM. Estas interacciones refuerzan el aprendizaje entre pares, la validación por expertos y la creación de comunidad en torno al conocimiento compartido.

Fuente: Captura de canal Yammer interno. Corona, 2024.

9. Sistematización y análisis de la experiencia de aprendizaje

La sistematización de la práctica desarrollada en torno a la construcción y transferencia de mapas de conocimiento en la organización Corona no solo permitió documentar un proceso estructurado, sino que activó una experiencia de aprendizaje organizacional que transformó tanto a los participantes como al facilitador. En este capítulo se reconstruye, desde una mirada crítica y reflexiva, lo que significó vivir, observar y acompañar esta práctica desde dentro.

Uno de los momentos más retadores fue coordinar los espacios sincrónicos. Las agendas, los husos horarios entre regiones y la falta de disponibilidad de algunos líderes hacían que muchas sesiones comenzaran con silencios incómodos, timidez o baja participación. Esto fue especialmente visible en espacios virtuales donde el “rompehielo” no ocurre de manera natural. Ante ello, fue clave conformar los equipos con una mezcla de líderes activos y otros más reservados, para que el ritmo fluyera sin imponer. También se diseñaron dinámicas con objetivos muy claros que permitieran vencer la resistencia inicial. La participación intencionada y el enfoque metodológico demostraron que, con el tiempo, incluso los más escépticos podían convertirse en aliados del proceso.

Otro de los momentos más significativos ocurrió cuando el líder del centro de competencias, inicialmente escéptico frente a la propuesta de aprendizaje colaborativo, comenzó a identificar el valor de la co-creación entre los participantes. En una de las sesiones expresó: “hagamos transferencia de conocimiento colaborativa, estoy seguro que ustedes pueden enseñarse tips y mañas que ni nosotros sabemos para resolver problemas”. En el contexto colombiano, la palabra “mañas” hace referencia a estrategias o formas de hacer las cosas adquiridas con la experiencia, que no siempre se enseñan formalmente, pero que resultan efectivas para resolver situaciones reales y acortar la curva de aprendizaje. Este reconocimiento marcó un cambio profundo en la perspectiva del líder, quien pasó de un enfoque centrado en la transmisión unidireccional del conocimiento a uno más horizontal, basado en el intercambio entre pares.

Una de las sorpresas más valiosas fue ver a los gerentes de abastecimiento conversando entre sí y descubriendo que utilizaban nombres distintos para los mismos conceptos. Ese hallazgo dio paso a discusiones respetuosas, donde se homologaron términos, se identificaron vacíos formativos, y se detectaron saberes fundamentales que no habían sido aprendidos en la universidad, sino adquiridos en la experiencia.

Esta experiencia transformó también la visión sobre la gestión del conocimiento. Dejó de verse como algo abstracto o difuso, para convertirse en un camino concreto donde el conocimiento es construido, organizado, movilizado y evaluado. Tal como señala el informe Global Talent Trends 2024 (Mercer, 2024), “el aumento de la colaboración entre humanos y máquinas exige un rediseño del trabajo centrado en las personas, complementado con modelos de talento ágiles y tecnologías emergentes”. En ese sentido, la introducción de herramientas como MIRO, Padlet o incluso ChatGPT, no solo enriqueció el proceso, sino que evidenció cómo la tecnología puede amplificar la colaboración humana. Hubo momentos memorables, como cuando el líder de competencias creó un video con un avatar de IA y bromeó: “¿y si ahora ellos también responden con esto?”, dinamizando lo que al inicio parecía ser una simple capacitación.

En una de las dinámicas más significativas, los equipos compartieron los ajustes que habían realizado a los buffers. En el contexto de la planeación operativa, los buffers se entienden como márgenes de tiempo o de inventario diseñados para absorber la variabilidad en el suministro de materiales o en la demanda del cliente. Son esenciales para evitar tanto el desabastecimiento como la saturación de los espacios de almacenamiento. Es decir, si están mal ajustados, pueden generar excesos de inventario que ocupan espacio innecesario o, en el extremo opuesto, provocar paradas de producción por falta de insumos.

En este ejercicio, aunque los primeros resultados fueron técnicamente débiles, otros equipos ofrecieron retroalimentación basada en su experiencia y juntos identificaron un patrón: las reuniones diarias de 30 minutos en planta, que buscaban revisar y alinear decisiones, no estaban siendo efectivas. Esto motivó un rediseño metodológico: se introdujo una nueva dinámica tipo elevator pitch, en la cual cada equipo debía presentar sus hallazgos de forma breve, clara y estructurada, promoviendo habilidades de síntesis, comunicación y toma de decisiones más efectivas.

Y si hubo una “victoria silenciosa”, fue precisamente darnos cuenta de que funcionaba esta práctica con la herramienta Mapas de conocimiento y que era replicable. Pero también emergió una verdad incómoda: el éxito de la práctica estaba altamente condicionado por el liderazgo auténtico. Cuando el líder de la práctica fue trasladado y un nuevo responsable asumió el rol sin darle continuidad, la práctica se diluyó. La comunidad mantenía conexiones informales, pero la sistematización activa desapareció. Esto nos llevó a cuestionarnos, como propone Wenger, sobre el papel de los “movilizadores del conocimiento” y el riesgo de que una práctica dependa de una sola figura visible.

Finalmente, si otro facilitador tuviera que replicar esta experiencia, le diría que escuche con profundidad. Que reconozca que está trabajando con personas inmersas en una cultura que condiciona su comportamiento. Que no intente imponer resultados rápidos, porque detrás de cada rostro hay competencias, pero también paradigmas profundamente instalados. Que diseñar el trabajo en función de las nuevas exigencias (como lo sugiere Merco) implica entender que mejorar la productividad pasa por diseñar estrategias de formación que realmente desarrollen capacidades.

Esta sistematización no fue solo una recolección de datos o herramientas. Fue una experiencia viva donde el conocimiento se volvió acción, reflexión, resistencia, alianza y aprendizaje. Y A partir de esta sistematización, emergen aprendizajes que no solo transforman la forma de gestionar el conocimiento en la organización, sino que también interpelan la manera en que diseñamos el trabajo, acompañamos los procesos y movilizamos capacidades. Estos aprendizajes se desarrollan a continuación.

10. Aprendizajes

El desarrollo del proceso de implementación de la práctica de mapas de conocimiento, específicamente aplicado al modelo operativo DDOM (Demand Driven Operating Model) en la organización Corona, representó una oportunidad significativa para comprender y documentar un proceso clave que articula la planeación de la demanda, el conocimiento técnico especializado y la toma de decisiones operativas. Si bien la metodología empleada ha comenzado a utilizarse en otras áreas de la organización, esta sistematización se construye a partir de la experiencia concreta desarrollada en torno al proceso de DDOM, como práctica emblemática para comprender el potencial y los desafíos de gestionar el conocimiento de forma estructurada y colaborativa.

10.1 Aprendizajes personales

El desarrollo del proceso de implementación de la práctica representó una oportunidad significativa para comprender y documentar diversos procesos clave dentro de la organización. Se enfrentaron múltiples desafíos relacionados con la recolección, análisis e interpretación de la información obtenida a través de entrevistas, interacciones con los participantes y revisión documental. Este proceso permitió desarrollar nuevas habilidades y fortalecer otras en torno a la gestión del conocimiento.

Desde el inicio, fue necesaria una aproximación estructurada basada en la recopilación de datos a partir de entrevistas con actores clave del proceso, entre ellos María Cristina Arenas, Gonzalo Useche y Albéniz Cortez, líderes de la práctica de DDOM. Además, se realizó revisión documental y análisis del uso de herramientas digitales aplicadas en la gestión del conocimiento. La interacción constante con los diferentes actores permitió comprender cómo se construye, comparte y aplica el conocimiento mediante la herramienta de mapas en la empresa.

Uno de los principales desafíos fue filtrar y organizar la información para que reflejara con precisión la realidad del proceso sin perder el enfoque analítico. Fue clave aplicar técnicas de categorización y utilizar herramientas como Miro, SharePoint y la plantilla del Mapa de Conocimiento. En este punto, la comprensión profunda del proceso fue fundamental para la toma de decisiones fundamentadas. Tal como lo menciona Aristóteles en su obra *Ética a Nicómaco*, la prudencia (*phronesis*) implica un conocimiento práctico y una comprensión contextual antes de actuar. Esta idea resultó relevante al enfrentar la resistencia y escepticismo de algunos líderes que no concebían la sistematización del conocimiento como una necesidad estratégica.

Este proceso fortaleció la capacidad de análisis crítico, la toma de decisiones basadas en datos y la habilidad para estructurar información de manera clara y efectiva. Implementar los mapas exigió una estrategia bien definida para evitar incertidumbre o rechazo por parte de los involucrados. No se trató solo de documentar, sino de diseñar una herramienta útil para la toma de decisiones dentro del marco de la Gestión del Conocimiento.

Otra lección clave fue la validación de hallazgos con los actores. Obtener información a través del mapeo fue solo el inicio; asegurar que la interpretación coincidiera con las necesidades reales del área de planeación y demanda requirió retroalimentación constante. Esto garantizó que el producto final tuviera utilidad operativa y estratégica.

Desde la mirada educativa, reafirmó la importancia de establecer metodologías claras para documentar y transferir conocimiento de forma efectiva. Preguntas como “¿Dónde se almacenarán los mapas?”, “¿Existe una política o instructivo que regule su custodia?” y “¿Qué pasó con el conocimiento derivado de las experiencias de aprendizaje?” orientaron criterios de sostenibilidad.

Finalmente, esta sistematización no solo representó crecimiento profesional, sino la aplicación concreta de saberes adquiridos en el posgrado. A pesar de que las dos maestrías tienen enfoques distintos, se complementaron para comprender mejor la resistencia al cambio, la cultura de aprendizaje y los enfoques pedagógicos necesarios para una transferencia efectiva. La experiencia permitió aportar a la organización una metodología que reduce la dependencia de consultores externos y visibiliza la vulnerabilidad del conocimiento clave, habilitando decisiones informadas y promoviendo la innovación

10.2 Aprendizajes institucionales

Uno de los aprendizajes institucionales más relevantes que dejó la sistematización fue la validación de los mapas de conocimiento como una herramienta estructurada y útil para visibilizar el saber organizacional. Más allá del modelo técnico de DDOM, la práctica permitió que áreas como Gestión del Conocimiento, Planeación y Abastecimiento identificaran nuevas formas de capturar, estructurar y transferir conocimiento, a través de metodologías colaborativas y herramientas digitales.

A nivel institucional, el proceso evidenció la importancia de contar con liderazgos auténticos y facilitadores. No bastaba con tener expertos en el proceso; era necesario que estos tuvieran la disposición y habilidades para compartir lo que sabían, para confrontarlo con otros y para liderar desde la apertura. Esto generó un cambio en la forma como se entendía el liderazgo técnico, al reconocer que una parte esencial del rol es movilizar el conocimiento, no solo aplicarlo.

Además, se consolidó una cultura más horizontal de aprendizaje. Las sesiones de mapeo permitieron que líderes y expertos conversaran, homologaran términos y definieran colectivamente lo que se entendía por procesos clave. Este ejercicio de conversación abierta evidenció que muchas veces lo que parecía ser un desacuerdo técnico era, en realidad, una diferencia de interpretación o lenguaje, y que el aprendizaje colectivo podía resolverlo más eficientemente que la jerarquía.

Estos aprendizajes se dieron en un entorno cultural particular. La organización Corona se ha caracterizado por una cultura organizacional tipo Clan, según el modelo de Cameron y Quinn (1999), donde se valoran la colaboración, el trabajo en equipo, el desarrollo de las personas y el sentido de pertenencia. Este entorno cultural resultó ser un facilitador clave para la implementación de mapas de conocimiento, pues permitió activar espacios donde compartir, escuchar y aprender entre pares no solo era posible, sino valorado.

Sin embargo, también se evidenciaron limitaciones estructurales. La ausencia de una política formal que regule la creación, actualización, custodia y uso de los mapas de conocimiento deja un vacío que compromete su sostenibilidad. La organización aún no cuenta con una herramienta digital centralizada que permita visualizar en tiempo real los mapas existentes, los expertos asociados a cada proceso y su nivel de dominio. Aunque plataformas como SharePoint o Power BI han sido útiles, no están diseñadas para operar como un sistema integrado de gestión del conocimiento.

En esta línea, se identificó una oportunidad clave para la innovación: avanzar hacia la integración de tecnologías basadas en inteligencia artificial. Por ejemplo, el desarrollo de prompts especializados en plataformas como ChatGPT podría facilitar la construcción inicial de la matriz de procesos, sectores y subsectores, reduciendo la carga operativa de los líderes. Esto permitiría que el tiempo en reuniones se concentre en validar y dialogar, más que en construir desde cero. Si bien esta posibilidad aún no se ha explorado plenamente, el potencial para mejorar la agilidad, escalabilidad y personalización del proceso es evidente.

De igual manera, se plantea como reto institucional la necesidad de establecer una política clara que asegure la permanencia, el uso estratégico y la evolución de los mapas. Esto incluye la definición de responsables, mecanismos de actualización, criterios de calidad, e incluso la articulación con planes de entrenamiento por rol. En este punto, el rol de Corona Aprende como LXP es indispensable. Esta plataforma ya ha permitido la curaduría, visualización y distribución de contenido formativo derivado de

los mapas, y podría ser el eje articulador de planes de formación basados en brechas reales y conocimiento estratégico mapeado. Esto responde a lo que señala Merco (2024) cuando indica que diseñar el trabajo desde el conocimiento y con metodologías pedagógicas efectivas es clave para aumentar la productividad sin sacrificar la humanidad del trabajo.

Así, los aprendizajes institucionales trascienden la implementación técnica del mapa. Señalan la necesidad de integrar cultura, política, tecnología y pedagogía para lograr una gestión del conocimiento que no solo documente, sino que transforme.

10.3 Aprendizajes organizacionales

La sistematización de esta práctica permitió visibilizar no solo aprendizajes individuales o de equipo, sino también aprendizajes que pueden impulsar transformaciones estructurales en la organización. Estos aprendizajes organizacionales abren la posibilidad de reconfigurar cómo se concibe el conocimiento, cómo se gestiona, y cómo se traduce en ventaja competitiva para el futuro. Uno de los principales hallazgos es la necesidad de que Corona asuma el conocimiento como un activo organizacional, con el mismo peso que se da a los recursos financieros o tecnológicos. En palabras de Stewart (1997), el capital intelectual es el recurso más importante de una organización del conocimiento. En este sentido, los mapas de conocimiento dejan de ser herramientas operativas para convertirse en instrumentos estratégicos: permiten visualizar lo que se sabe, quién lo sabe, dónde se encuentra, qué tan crítico es y cómo evitar que se pierda. Esta visualización es el primer paso para diseñar estrategias de retención, transferencia y desarrollo del saber organizacional.

La práctica evidenció que muchas iniciativas exitosas pueden diluirse si dependen exclusivamente de una figura líder o movilizadora. Cuando el líder del centro de competencias fue reemplazado, la práctica de conocimiento perdió continuidad, a pesar del valor que había demostrado. Esto muestra la

urgencia de consolidar comunidades de práctica resilientes, con roles distribuidos, sentido de propósito compartido y autonomía para autoorganizarse (Wenger, 2001). Se requiere, además, un marco institucional que respalde la sostenibilidad de las comunidades y no las reduzca a buenas voluntades individuales.

Como lo plantea el informe Global Talent Trends 2024 (Mercer), las organizaciones más ágiles están rediseñando el trabajo desde las habilidades, no desde los cargos. En esta práctica, los mapas de conocimiento permitieron identificar roles críticos, brechas formativas, y oportunidades para reorganizar tareas de manera más eficiente. Esto representa una transición desde estructuras tradicionales hacia modelos donde las personas se asignan con base en lo que saben y pueden aprender, no solo en lo que está escrito en su perfil de cargo. Es una invitación a asumir el diseño del trabajo con un enfoque centrado en el conocimiento, la empleabilidad y la adaptabilidad.

Otro aprendizaje clave es la capacidad que construyó la organización para no depender exclusivamente de agentes externos en la gestión del conocimiento. A través de la construcción colaborativa de mapas, el equipo desarrolló habilidades de facilitación, curaduría, análisis crítico y uso de herramientas digitales. Esto refuerza la autonomía de Corona para identificar sus propias necesidades, generar soluciones desde adentro, y preservar el conocimiento incluso ante la rotación de personal. Como plantea Davenport y Prusak (1998), las organizaciones inteligentes aprenden de sí mismas y generan valor al sistematizar lo que ya hacen bien.

Finalmente, la experiencia reafirma la importancia de construir una cultura organizacional que valore el aprendizaje como proceso continuo, transversal y colectivo. El uso de tecnologías como Corona Aprende (LXP), MIRO o Yammer, así como el enfoque pedagógico colaborativo de la práctica, mostraron que la tecnología no sustituye el conocimiento, pero puede amplificarlo, organizarlo y movilizarlo.

Esta cultura de aprendizaje continuo no solo cierra brechas actuales, sino que anticipa y habilita capacidades para los desafíos futuros. Sin embargo, aún existen desafíos importantes: no hay una política

clara sobre el uso, la actualización y la visualización de los mapas, ni una herramienta digital especializada que permita una gestión integral de los expertos y los saberes críticos. Además, la construcción de los mapas, aunque valiosa, demanda un alto esfuerzo de tiempo por parte de los líderes. La exploración de nuevas soluciones —como el uso de inteligencia artificial para automatizar partes del proceso mediante prompts especializados— se vislumbra como una oportunidad para hacer más ágil y sostenible el modelo. En síntesis, Corona está ante una oportunidad clave: reconocer que el conocimiento no solo es un insumo operativo, sino una ventaja competitiva. Asumirlo como tal implica establecer las condiciones institucionales, culturales y tecnológicas que permitan que el conocimiento florezca, se comparta y se use como palanca para el futuro.

11. Conclusiones

La sistematización de la práctica de construcción de mapas de conocimiento en la organización Corona, específicamente aplicada al modelo operativo DDOM, permitió no solo documentar una experiencia metodológica sólida, sino también develar el potencial transformador que tiene la gestión del conocimiento cuando se enmarca en un enfoque pedagógico, colaborativo y estratégico.

Desde el inicio, este ejercicio tuvo como propósito organizar, visibilizar y transferir el conocimiento crítico de un proceso clave, respondiendo a necesidades reales expresadas por los líderes de planeación. La metodología aplicada permitió construir colectivamente una matriz detallada de procesos, sectores y subsectores, evaluar la vulnerabilidad del conocimiento, determinar niveles de dominio y generar rutas de aprendizaje ajustadas a los roles específicos. Esta práctica no solo impactó la operación, sino que abrió la puerta a una reflexión más amplia sobre cómo se gestiona, distribuye y protege el saber organizacional.

Los hallazgos del proceso se expresan en diferentes niveles. A nivel personal, se fortalecieron habilidades de facilitación, análisis crítico, diseño pedagógico y mediación entre conocimiento tácito y explícito. A nivel institucional, se identificaron oportunidades clave para la sostenibilidad del conocimiento a través de plataformas como Corona Aprende (LXP), el uso estratégico de herramientas colaborativas y la necesidad de una política clara de gobernanza. A nivel organizacional, se reconoció que el conocimiento debe asumirse como un activo estratégico, que las comunidades deben ser resilientes al cambio, y que la cultura de aprendizaje permanente debe instalarse como eje central del desarrollo del talento.

La experiencia generó transformaciones reales: se logró homologar conceptos entre líderes de distintas áreas, se crearon comunidades de práctica que por un tiempo trascendieron los roles jerárquicos, se mejoraron las capacidades internas para la formación basada en conocimiento propio, y se activó un diálogo profundo sobre cómo diseñar el trabajo desde las habilidades y no solo desde los cargos. Además, se evidenció que la sistematización es, en sí misma, una estrategia de formación: al hacer visible lo que se sabe, se crea la posibilidad de mejorar, enseñar, transferir y transformar.

No obstante, para que este tipo de prácticas se mantengan y se escalen, es necesario consolidar condiciones institucionales que incluyan herramientas tecnológicas más robustas, automatización parcial del proceso de documentación (por ejemplo, mediante prompts de IA), y una política formal de actualización, custodia y uso estratégico del conocimiento. La sostenibilidad del aprendizaje no puede depender exclusivamente de la motivación de los líderes o de la disposición coyuntural de los equipos.

Finalmente, este proyecto representa una convergencia entre dos campos que a menudo se transitan por separado: la educación y la gestión del talento humano. A través de la sistematización, se logró aplicar principios educativos a una práctica empresarial concreta, mostrando que el aprendizaje en las organizaciones no ocurre solo en aulas o plataformas, sino también en la forma en que se documenta,

se comparte y se honra la experiencia de quienes hacen parte del proceso. Esta tesis, en su sentido más profundo, propone una forma de pensar el conocimiento como un bien común, una fuente de autonomía colectiva y una herramienta de transformación organizacional.

12. Referencias bibliográficas

Anderson, L. W., & Krathwohl, D. R. (2001). *A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives*. Longman.

Ausubel, D. P. (2002). *Adquisición y retención del conocimiento: Una perspectiva cognitiva*. Paidós.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.

Dalkir, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice*. MIT Press.

Davenport, T. H. (1994). Saving IT's soul: Human-centered information management. *Harvard Business Review*, 72(2), 119–131.

Demand Driven Technologies. (s.f.). *Michelin and DDMRP*. Recuperado el 15 de abril de 2025, de <https://www.demanddriventech.com>

Eppler, M. J. (2003). Making knowledge visible through intranet knowledge maps: Concepts, elements, cases. En *Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. IEEE.

Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.

- Imágenes Educativas. (2015). *Taxonomía de Bloom [Infografía]*. Recuperado de <https://www.imageneseducativas.com/wp-content/uploads/2015/12/TAXONOMIA-DE-BLOOM-PDF.pdf>
- Jara, O. H. (2006). *Para sistematizar experiencias*. Ediciones ACEP.
- Knowles, M. S. (1975). *Self-directed learning: A guide for learners and teachers*. Cambridge Books.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Mezirow, J. (1997). Transformative learning: Theory to practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 74, 5–12.
- Mercer. (2024). *Global Talent Trends 2024: Workforce 2.0*. Recuperado el 15 de abril de 2025, de <https://www.mercer.com/global-talent-trends-2024>
- Mindomo. (2024). *Gestión del conocimiento en Ecopetrol*. Recuperado de <https://www.mindomo.com>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Pérez, D., & Dressler, M. (2007). *Mapas de conocimiento empresarial*. Universidad EAFIT.
- Secretaría General de la Presidencia de la República. (2023). *Guía metodológica para la construcción de mapas de conocimiento*. Recuperado de <https://secretariageneral.gov.co>
- Siemens. (s.f.). *Digital Twin: Bridging the real and digital worlds*. Siemens Global. Recuperado el 15 de abril de 2025, de <https://www.siemens.com/global/en/products/automation/topic-areas/digital-enterprise/digital-twin.html>

SMOWL. (2024). *Mapa de competencias: Qué es y ejemplos*. Recuperado de <https://smowl.net/es/blog/mapa-de-competencias/>

Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. Currency Doubleday.

Supply Chain Digital. (2018). *Shell Lubricants: Driving digital transformation*. Recuperado el 15 de abril de 2025, de <https://supplychainedigital.com/company/shell-lubricants-driving-digital-transformation>

Universidad EAFIT. (2024). *Estudio de caso sobre innovación y gestión del conocimiento en Ecopetrol*. Recuperado de <https://www.eafit.edu.co>

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.

Workday. (2022). *GE's transformation: A case study in digital change*. Workday. Recuperado el 15 de abril de 2025, de <https://forms.workday.com/content/dam/web/se/documents/case-studies/ge-transformation-case-study.pdf>

13. Anexos

Anexo A. Plantilla del Mapa de Conocimiento Formato en Excel utilizado para estructurar el conocimiento del proceso DDOM, incluyendo dominios, sectores, subsectores, niveles de criticidad, roles y matriz ILUO. Esta plantilla sirvió como eje para documentar el saber técnico distribuido en la organización.

Anexo B. Tablero colaborativo en MIRO Captura del espacio virtual de trabajo donde se llevó a cabo la lluvia de ideas, clasificación y homologación de procesos clave. Esta herramienta fue clave para la participación de líderes de diferentes regiones.

Anexo C. Ejemplo de evaluación de conocimiento – Forms Captura del formulario utilizado para medir los niveles de dominio del conocimiento por parte de los colaboradores involucrados, con base en la matriz ILUO.

Anexo D. Dashboard en Power BI Visualización utilizada para el análisis de resultados del mapeo, que permitió a los líderes y al área de Gestión del Conocimiento monitorear niveles de vulnerabilidad y avance formativo.

Anexo E. Curaduría de contenido en Corona Aprende (LXP) Evidencia del proceso de curaduría digital de contenidos formativos derivados del mapa de conocimiento, alojados en la plataforma Corona Aprende, como parte del proceso de transferencia del conocimiento.

Anexo F. Interacciones en Yammer Captura de pantalla de publicaciones e intercambios entre colaboradores en la red social interna, como evidencia del surgimiento de comunidad y aprendizaje colaborativo en torno al modelo DDOM.