

Fundamentos pedagógicos para la transferencia de conocimiento en la formación empresarial: Un análisis documental



Pedagogical foundations for knowledge transfer in corporate training: A documentary analysis

Abraham Lemus Palacios, abraham.lemus@uniminuto.edu.co

Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Colombia

<https://orcid.org/0009-0005-4113-3103>

Miguel Alejandro Barreto Cruz, alejandrobaretto123@gmail.com

Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Colombia

<https://orcid.org/0000-0003-3237-7067>

DOI: 10.5281/zenodo.19431202

Palabras clave

Transferencia del
Conocimiento
Conocimiento
organizacional
Pedagogía

Resumen: Este artículo aborda la transferencia de conocimiento como una necesidad crucial en la formación empresarial, la cual a menudo se dificulta debido a la omisión de las habilidades pedagógicas del facilitador, y puede que inconscientemente realicen acciones enmarcadas en la pedagogía que si fuesen conscientes tendrían mejores resultados. Por lo anterior, el objetivo fue identificar los componentes pedagógicos involucrados en este proceso para fortalecer el rol del personal formador. Mediante un análisis documental cualitativo se revisaron 50 textos clave de 2023 en adelante, sobre transferencia de conocimiento, pedagogía y conocimiento organizacional, estableciendo una red semántica con el software Atlas.ti. Los resultados demuestran que la pedagogía, en particular, la constructivista, es esencial para la transferencia de conocimiento. Su aplicación garantiza el fortalecimiento del conocimiento organizacional, mantiene la motivación de los colaboradores y fomenta la reflexión crítica de sus actividades rutinarias, mejorando así los procesos en los que están involucrados.

Keywords

Transfer Knowledge
Transfer of training
Pedagogy
Industrial education
Organizational Knowledge

Abstract: This article addresses knowledge transfer as a crucial necessity in industrial training, which is often hindered by the facilitator's lack of pedagogical skills. Facilitators may unconsciously perform actions that fall within the framework of pedagogy, which, if they were aware of them, would yield better results. Therefore, the objective was to identify the pedagogical components involved in this process to strengthen the role of training staff. Through a qualitative documentary analysis, 50 key papers from 2023 onwards on knowledge transfer, transfer of training, pedagogy, and organizational knowledge were reviewed, establishing a semantic network in Atlas.ti software. The results show that pedagogy (particularly constructivist pedagogy) is essential for knowledge transfer. Its application guarantees the strengthening of organizational knowledge, maintains employee motivation, and encourages critical reflection on their routine activities, thus improving the processes in which they are involved.

Cómo citar:

Lemus, A. y Barreto, M. (2026). Fundamentos pedagógicos para la transferencia de conocimiento en la formación empresarial: Un análisis documental. *Revista Varela*, 26(73):e2026267307.

Recibido: diciembre de 2025, Aceptado: marzo de 2026, Publicado: 5 de abril de 2026

INTRODUCCIÓN

La transferencia de conocimiento es una necesidad presente en las compañías, considerando que es un fenómeno que se da no solamente entre diferentes industrias, sino también en su interior entre las distintas áreas, involucrando procesos administrativos, técnicos, industriales y operativos ([Argote, 2024](#)). En este contexto, las empresas desarrollan continuamente iniciativas formativas, desde la capacitación en nuevas herramientas hasta el desarrollo de habilidades específicas requeridas para el desempeño de un cargo o una función esencial; sin embargo, surge la pregunta de si estas prácticas, que a menudo suelen abordarse desde una lógica puramente empresarial o técnica, están aprovechando todo su potencial o cumpliendo con el resultado esperado.

Aquí es donde la pedagogía, como ciencia y disciplina que estudia los procesos de enseñanza y aprendizaje ([Abreu, et al., 2021](#)), cobra sentido en este ejercicio investigativo. Puesto que, si bien muchas organizaciones ejecutan procesos que intrínsecamente son de naturaleza pedagógica, como la facilitación de talleres, procesos de mentoría o la creación de manuales de procedimiento, rara vez lo hacen desde un marco pedagógico consciente y estructurado, o al menos cuentan con el acompañamiento de un profesor o persona con formación pedagógica. Entonces, la falta de una consideración explícita de modelos, corrientes o principios propios de la pedagogía puede llevar a que no se desarrolle de manera adecuada un proceso de formación y, en consecuencia, no se logre una efectiva transferencia del conocimiento.

Desde lo anterior, problematizando esta situación que puede considerarse a manera de hipótesis, es posible que, al no reconocer ni aplicar fundamentos pedagógicos de manera clara y directa, las empresas estén perdiendo una oportunidad valiosa para potencializar sus procesos formativos. Esto se traduce en un riesgo de que la capacitación se quede en una mera transmisión de información, sin lograr una profunda asimilación, aplicación y, de manera central como se mencionó anteriormente, una efectiva transferencia del conocimiento en la práctica laboral. Por ende, si las organizaciones integraran conscientemente las bases de la pedagogía, podrían diseñar experiencias de aprendizaje más efectivas, significativas y, en últimas, lograr una mayor eficiencia y éxito en la transferencia del conocimiento entre sus colaboradores y equipos.

El desarrollo de modelos de transferencia de conocimiento surge de la necesidad de gestionar el impacto que el conocimiento generado en un área tiene sobre la ejecución de actividades en otra. En este artículo, el foco se pone en la influencia del área encargada de la capacitación y formación de personal en contextos laborales, por ser un servicio transversal a todos los procesos internos de la compañía. Dado que la capacitación es su actividad principal, el personal formador debe contar con habilidades pedagógicas que faciliten la transferencia. Esto es crucial para los colaboradores que se enfrentan a nuevos ingresos, cambios de cargo o actividades que requieren aprender y/o reaprender.

La relevancia de estas habilidades pedagógicas se relaciona directamente con la categoría de “Transfer of Training”, que vincula la transferencia del conocimiento con los procesos de capacitación empresarial. No basta con el dominio de la información, sino que el formador debe ser capaz de facilitar la adquisición y la apropiación del conocimiento por parte de los colaboradores, considerando al receptor y su proceso de aprendizaje ([ERIC, 2025](#)). En industrias específicas, como la farmacéutica, donde la rotación de personal es frecuente, una brecha en el conocimiento de la ejecución de tareas específicas disminuye la productividad e implica gastos adicionales en capacitación ([Argote et al., 2022](#)).

Desde la perspectiva de la transferencia de conocimiento, el presente artículo se enfocará en los modelos de comunidades de práctica que facilitan la transformación de conocimiento tácito, que parte de las experiencias de los colaboradores, a explícito, desde los procedimientos escritos, lo que en un ambiente colaborativo de formadores puede fomentar el crecimiento profesional, compartiendo sus experiencias en ambientes colaborativos ([Talañan et al., 2025](#)). Por otra parte, se encuentra el modelo “SECI” que también promueve la colaboración, aprovechando herramientas específicas que permiten obtener conocimiento especializado.

De esta manera, se pueden relacionar ambos modelos de transferencia de conocimiento con un componente pedagógico desde la teoría constructivista, que promueve la construcción del conocimiento a partir de la experiencia y la interacción ([Basto y Posada, 2020](#)), al igual que sucede entre el personal formador y los demás colaboradores, que en este caso particular no solamente buscan que los demás alcancen un desarrollo propicio para la ejecución de actividades sino que puedan aplicar el conocimiento construido dando muestras de su interiorización, lo que se traduce para la compañía en productividad y para los colaboradores en un pensamiento crítico que le otorga corresponsabilidad en su proceso de aprendizaje y facilita que aporte mejoras a los procesos en los que se encuentra involucrado para que el proceso sea efectivo y sostenible ([Doolittle et al., 2023](#); [Hickey & Riddle, 2024](#)).

Por lo tanto, es necesario identificar los componentes pedagógicos involucrados en la formación empresarial como procesos de transferencia del conocimiento con el fin de fortalecer el rol del personal formador.

METODOLOGÍA

Este artículo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo desde una perspectiva interpretativa, dado que su propósito no fue la medición o cuantificación de variables, sino la comprensión profunda de un fenómeno educativo a partir del análisis riguroso de fuentes documentales; de ahí que, con la investigación se buscó identificar, analizar e interpretar críticamente los aportes conceptuales y pedagógicos asociados a los procesos de capacitación empresarial en el contexto de la industria, con un particular interés en la transferencia del conocimiento.

Para lo anterior, se utilizó un diseño de investigación de tipo análisis documental, al tratarse de una estrategia de investigación centrada en la localización, sistematización, análisis crítico e interpretación de documentos relevantes sobre una temática específica, y en sentido se vincula con una revisión de literatura en su esencia se interesa por establecer un estado del conocimiento, identificar vacíos teóricos y proponer líneas de profundización.

De esta manera, la revisión documental se orientó por criterios propios dentro del paradigma interpretativo y hermenéutico, permitiendo comprender los significados que se han construido en torno a categorías clave como la pedagogía en la formación empresarial, la transferencia del conocimiento, el aprendizaje organizacional y las comunidades de práctica; para esto, la gestión documental se estructuró en cuatro fases clave:

Primera fase: Definición de criterios para la búsqueda.

Se realizó una revisión sistemática de literatura de publicaciones entre los años 2023 y 2025 en idioma inglés y español, donde se tuvo como fuente de consulta bases de datos científicas como Scopus, Scielo, EBSCO, Dialnet y Google Scholar, entre otras, priorizando artículos con resultados de investigación y revisiones de tema, dando lugar a una revisión de 83 artículos.

Los criterios de inclusión contemplaron:

- Publicaciones que abordaran temáticas relacionadas con: Modelo de comunidades de práctica, transferencia del conocimiento, aprendizaje organizacional, constructivismo, pedagogía, conocimiento tácito y explícito, y Habilidades pedagógicas del formador.
- Publicaciones de los últimos 3 o máximo 5 años.
- Artículos derivados de investigación.

Frente a criterios de exclusión se consideraron:

- Artículos de reflexión.
- Publicaciones con una temporalidad mayor a 5 años.

Segunda fase: Organización de la información.

Una vez identificados y descargados los textos, se procedió a su organización sistemática mediante el gestor bibliográfico Zotero, el cual permitió hacer una clasificación, organización por tema y almacenamiento de los textos; de este modo, se optó por mantener 50 textos de las 83 iniciales. Zotero facilitó la creación de una base de datos bibliográfica categorizada según año de publicación, autores, temática central, tipo de estudio y aportes clave, dándole rigurosidad a la investigación y a su vez un orden a todas las publicaciones recolectadas, considerando excluir los textos que tuvieran información redundante, priorizando los encontrados en inglés y español, por su pertinencia en el contexto internacional y local.

Tercera fase: Procesamiento y análisis de los datos.

Los 50 documentos seleccionados fueron cargados en el software Atlas.ti. Para el análisis, se implementó una estrategia de codificación abierta y temática de los textos, la cual se desarrolló de forma inductiva. Este proceso consistió en la segmentación y la clasificación de fragmentos textuales para identificar conceptos relevantes y generar códigos en vivo y categorías emergentes. Se puso un especial interés en el reconocimiento de los asuntos pedagógicos, incluso si los autores no los enmarcaban en una corriente específica. Este análisis permitió identificar conceptos clave y convergencias teóricas en aspectos como: mediación pedagógica, rol del formador, comunidades de práctica, ambientes de transferencia, barreras y

facilitadores del aprendizaje organizacional, entre otros. Posteriormente, estos códigos fueron agrupados para establecer la red semántica presentada en los resultados.

Cuarta fase: Interpretación y síntesis de los datos.

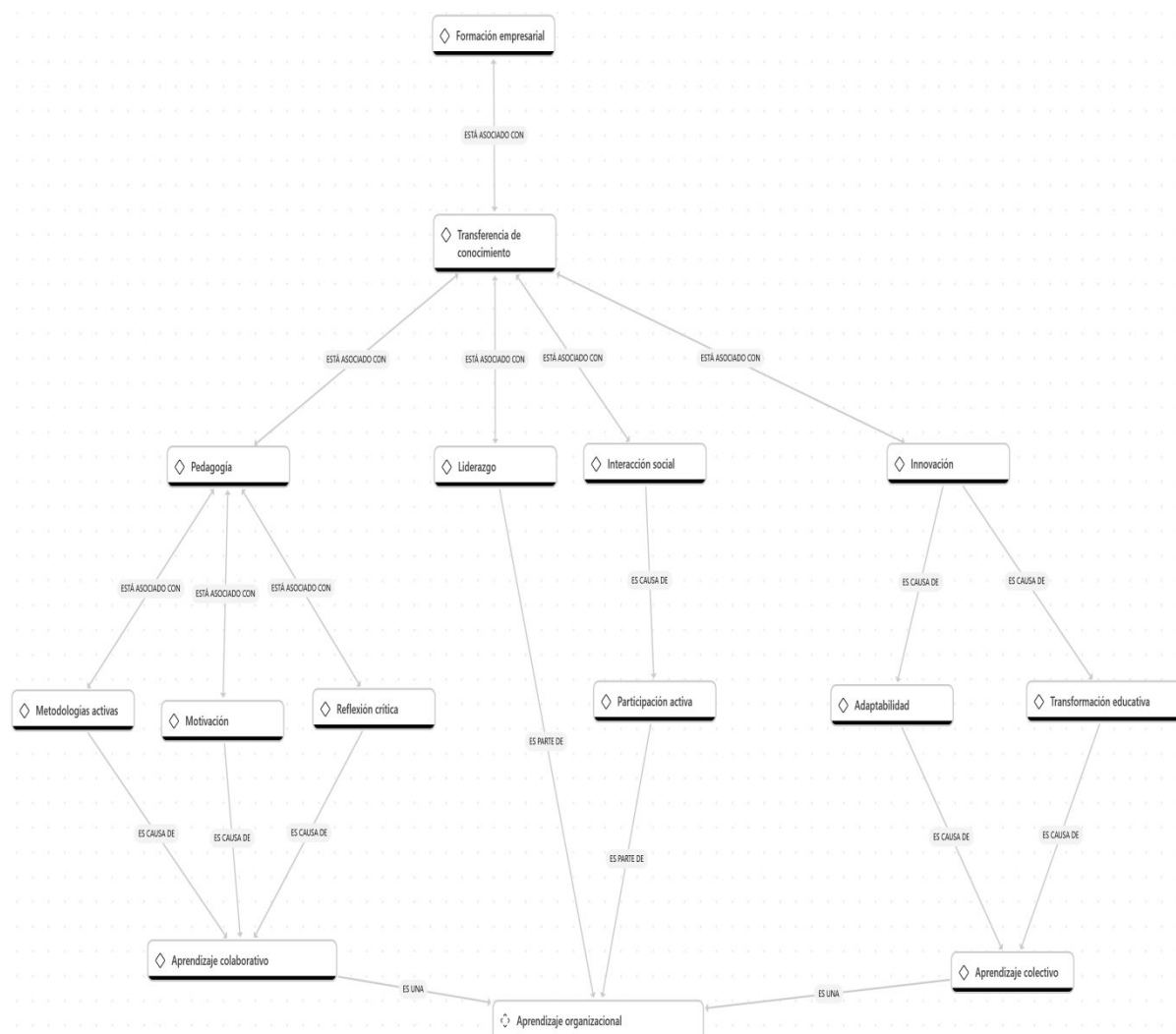
Se realizó una triangulación de los conceptos entre los hallazgos codificados, las categorías teóricas y los principios de la pedagogía constructivista, con el propósito de hacer una lectura crítica sobre las condiciones que favorecen o limitan la transferencia del conocimiento en contextos formativos del sector empresarial, desde los usos que hacen de la pedagogía aún sin ser conscientes de un determinado modelo pedagógico; de ahí que, esta fase permitió como ejercicio de síntesis proponer fundamentos pedagógicos que pueden enriquecer los procesos de capacitación en contextos empresariales y ayudar a generar una transferencia del conocimiento de manera efectiva.

RESULTADOS

A partir del análisis de la literatura abordada, se puede establecer una relación entre la transferencia de conocimientos y la pedagogía, donde se puede observar que en un contexto de formación empresarial el tipo de educación que se brinda desde un facilitador hacia los demás colaboradores es de carácter informal, puesto que, si bien hay unos temas definidos para tal fin, la manera en que se lleve a cabo este proceso puede ser variada dependiendo del tema, la formación previa de los colaboradores y el conocimiento del propio facilitador. En la revisión de literatura realizada se hizo un análisis desde Atlas Ti, lo que dio origen a una red semántica (Ver figura 1), en la cual, se observa que la pedagogía no es el único componente del proceso de transferencia del conocimiento, sino que se encuentra asociado con el liderazgo, la innovación y la interacción social.

Figura 1

Red semántica en torno a la formación empresarial



De esta manera, el análisis de la literatura permitió establecer cuatro puntos de convergencia teórica desde los diferentes autores:

Convergencia 1: El liderazgo como rol del facilitador empresarial.

Un punto de encuentro entre diferentes autores es que, si bien no se menciona un docente o formador de manera explícita, se enmarcan unas funciones comunes en el responsable de los procesos de capacitación de personal, quien busca transmitir un conocimiento que no necesariamente ha sido generado por él mismo, sino que debe buscarlo y absorberlo sea a partir de su experiencia, por medio de la literatura, normatividad o procedimientos internos y, de manera más recurrente, por la necesidad que la compañía tiene de implementar nuevos procesos en un área específica, que parte de un conocimiento generada por otra. En otros términos, el rol de facilitador debe tener un liderazgo que le permita asumir su rol de manera responsable y efectiva, haciendo uso de la interacción social con los demás colaboradores que están generando nuevo conocimiento y, que involucra un proceso innovador, que lleva a adaptar su práctica partiendo del contexto donde ese conocimiento va a ser aplicado para llegar a un conocimiento organizacional.

Ahora bien, se encuentra que el liderazgo, la innovación y la interacción social son los elementos más asociados a los procesos de transferencia de conocimiento; sin embargo, la pedagogía también se encuentra asociada con este proceso, lo que sucede es que en la mayoría de los casos las personas encargadas de la capacitación en contextos empresariales son expertos en los procesos que buscan transferir. Es fundamental considerar el conocimiento implícito, es decir, aquel que las personas poseen sin ser siempre conscientes de él. A pesar de ello, este fenómeno se manifiesta en la rutina de los facilitadores empresariales. En términos pedagógicos, y a pesar de la falta de formación formal, los facilitadores suelen desarrollar sus capacitaciones directamente en el contexto donde el conocimiento se aplicará, lo que demuestra una comprensión práctica de los principios de aprendizaje ([Hyun, H., Yoo, W. S., & Chen, Y. 2025](#)).

Por ejemplo, si se trata del manejo de un equipo en el laboratorio, la capacitación se lleva a cabo en el laboratorio, donde el facilitador verifica que, de manera práctica los colaboradores tengan la capacidad de manejar adecuadamente el equipo, lo cual, desde la pedagogía busca generar un ambiente de aprendizaje propicio para que los colaboradores puedan interiorizar de manera adecuada el conocimiento que les es pertinente. Además, se hace uso de metodologías activas, debido a que los colaboradores terminan siendo protagonistas de su proceso de aprendizaje, buscando generar una reflexión crítica en estos, para que no vean el conocimiento impartido como estático, sino a medida que van adquiriendo mayor experiencia, puedan ir haciendo mejoras al proceso, lo que lleva a fortalecer el conocimiento organizacional y a ver el proceso de transferencia del conocimiento como un proceso en constante adaptación, una fuente de innovación.

Convergencia 2: Comunidades de práctica. La formalización del conocimiento tácito.

El análisis documental reveló que la interacción social es un elemento habitual y necesario en los contextos organizacionales para la interiorización del conocimiento. En las organizaciones, esta interacción informal entre compañeros de trabajo (a menudo para confirmar información o evitar errores) es valiosa, pero al ser difícil de mapear, puede afectar la operación o sobrecargar al personal con conocimiento específico.

Por ello, se busca formalizar el conocimiento implícito, que emana de la experiencia de cada colaborador, mediante espacios estructurados donde se valoren sus diferentes conocimientos y habilidades, facilitando así el crecimiento profesional individual y organizacional. Estos espacios, denominados Comunidades de Práctica (CoP) o comunidades de aprendizaje profesional, constituyen un recurso clave para transformar las dinámicas de aprendizaje y colaboración dentro de las organizaciones. Su implementación fortalece el trabajo entre facilitadores e impacta positivamente el aprendizaje de los colaboradores, observándose en contextos tanto educativos como empresariales e industriales.

Los beneficios de las Comunidad de práctica identificados en la literatura incluyen:

- La circulación de buenas prácticas.
- El fortalecimiento de la confianza y responsabilidad profesional.
- El fomento de una cultura colaborativa que favorece el cumplimiento de las metas organizacionales ([Rojas y Sánchez, 2024](#)).
- La construcción de un conocimiento colectivo basado en la interacción entre pares y sus experiencias particulares ([Rocha, 2025](#)).

Además, en contextos empresariales, las Comunidades de Práctica han demostrado ser un mecanismo efectivo para convertir el conocimiento experiencial (tácito) de los colaboradores en un conocimiento organizacional documentado

(explícito), lo que permite su aprovechamiento para la compañía y la implementación de nuevas prácticas que resultan en la mejora constante ([Do et al., 2025](#); [Kitto et al., 2025](#)).

A su vez, desde una perspectiva de análisis, estas comunidades se pueden interpretar bajo una doble dimensión:

- Como herramienta de lógica de mercado para formalizar el conocimiento y hacer a la compañía más competitiva.
- Como espacios que promueven el conocimiento como bien común, facilitando la formación de redes internas y externas ([Petitjean y Ochoa, 2024](#)).

En este sentido, las Comunidades de práctica funcionan como un espacio de aprendizaje que puede relacionarse con el constructivismo social debido a que el conocimiento es construido a partir de la interacción, en este caso, bajo una cultura organizacional ([Tummons, 2024](#)). Es fundamental, sin embargo, que la interacción esté alineada con un objetivo claro (necesidades de la organización y de los colaboradores) para garantizar su sostenibilidad en el tiempo ([Kassem et al., 2024](#); [Walpole et al., 2025](#); [Hunt et al., 2025](#)).

Convergencia 3. Conocimiento Organizacional y Sostenibilidad Estratégica

La revisión documental entabla una relación fundamental entre el conocimiento organizacional y la sostenibilidad de la compañía en el mercado, y aquí es crucial diferenciar el conocimiento organizacional del conocimiento meramente presente en la organización (conocimiento individual). Por ejemplo, si un colaborador ejecuta un proceso de forma destacada, pero es el único que sabe cómo hacerlo, se habla de un conocimiento individual. En contraste, la constitución del conocimiento organizacional parte, entonces, de la capacidad de transferir ese conocimiento, involucrando al personal requerido y al facilitador, para que nuevos colaboradores puedan ejecutar la actividad sin depender de una sola persona.

A su vez, el análisis inductivo demostró que la construcción del conocimiento organizacional es un proceso multifactorial (relacionado con la Figura 1), dado que, en un proceso de transferencia, es posible llegar al conocimiento organizacional de varias formas; no obstante, los diferentes autores confirman que, aunque predominen factores como el liderazgo o la interacción social, los demás elementos (incluida la pedagogía) se encuentran presentes de manera implícita. La transferencia de conocimiento, por lo tanto, es un componente vital para el desempeño sostenible y competitivo de la organización.

La literatura destaca que la transferencia es una estrategia esencial, no una actividad adicional, cuyo éxito depende de compartir conocimiento en una cultura que promueva estos espacios, por eso, en este proceso, el liderazgo estratégico cumple un rol decisivo, creando las condiciones para que los colaboradores se sientan seguros de compartir su conocimiento. Esta relación entre liderazgo y aprendizaje organizacional ([Gharajeh et al., 2025](#)) confirma la importancia de una estrategia de transferencia articulada desde la gerencia para fortalecer la capacidad de adaptación al cambio ([Saif et al., 2025](#)).

En contraste, la revisión evidenció que existen factores que bloquean la transferencia de conocimiento, por ejemplo, entornos laborales marcados por la desconfianza, la percepción de injusticia organizacional o una cultura política cerrada tienden a fomentar estrategias defensivas, como la ocultación de información valiosa, lo cual representa una seria amenaza para la sostenibilidad de la organización ([Li & Zhu, 2025](#)). De este modo, se impide el aprendizaje colectivo y la capacidad de respuesta ante ciertos riesgos ([Blyth et al., 2024](#)), por lo que es imperativo promover un entorno seguro y equitativo.

Aunado a lo anterior, las organizaciones con ambientes abiertos, comunicación efectiva y valores que promueven la colaboración son propicias para que los empleados desarrollen fortalezas a través del conocimiento compartido ([Rajakumar et al., 2024](#)), por lo mismo, las organizaciones que logren integrar estructuras y liderazgos que fomenten la transferencia continua de conocimientos estarán mejor posicionadas para mantener su ventaja competitiva ([Wooi, 2024](#)), reconociendo que lo más importante no es solo el conocimiento que se posee, sino la capacidad de aplicarlo a través de la participación de todos sus miembros.

Convergencia 4. La Pedagogía Constructivista como eje para la transferencia efectiva

La revisión documental reafirma que la pedagogía se encuentra inherentemente presente en los procesos de transferencia de conocimiento, ya que ambas disciplinas tienen el objetivo central de lograr el aprendizaje en el receptor, de ese modo, se comprende que en el contexto organizacional contemporáneo, caracterizado por la complejidad y el dinamismo, la pedagogía adquiere un papel estratégico.

El hallazgo principal de esta convergencia es que la pedagogía constructivista emerge como el enfoque más potente para fortalecer la transferencia de conocimiento en entornos corporativos. Esta teoría asume que el aprendizaje significativo no ocurre por simple transmisión de información, sino a través de procesos activos donde los individuos construyen conocimiento a partir de su experiencia, interacción y reflexión.

En este sentido, la aplicación del constructivismo en la formación empresarial implica los siguientes hallazgos:

- Rol del formador como facilitador: El formador organizacional debe adoptar el rol de facilitador del aprendizaje, diseñando espacios que promuevan la investigación, la resolución de problemas reales y el pensamiento crítico aplicado al contexto específico del colaborador ([Cibukçiu, 2025](#); [Jarutkamolpong & Kwangmuang, 2025](#)).
- Autonomía y adaptación: La adopción de principios constructivistas fomenta la autonomía del aprendiz, lo cual es necesario para la realización de sus actividades y permite mejorar el rendimiento y la toma de decisiones ([Hepsi. E & Priyadharsini, 2025](#)). Esto, a su vez, facilita que el formador rediseñe los ambientes de aprendizaje en función de las necesidades tanto de la organización como del colaborador, en contraste con modelos rígidos.
- Construcción colectiva: Desde el constructivismo social, el aprendizaje colaborativo adquiere especial relevancia, donde a través de la interacción, los trabajadores logran comprender mejor los procesos organizacionales ([Hayashi et al., 2025](#)) y pueden organizar y sistematizar los procesos, incluyendo posibles mejoras en sus entornos de trabajo ([Cameron, 2025](#)).
- Aprendizaje transformativo y crítico: Un elemento central es su vínculo con el aprendizaje transformativo, ya que este proceso, basado en la reflexión crítica sobre los valores y actividades rutinarias, permite a los trabajadores redefinir su entendimiento del entorno organizacional, cultivando una fuerza laboral capaz de adaptarse e innovar ([Bediako et al., 2025](#); [Dahl & Mørch, 2025](#)).
- El uso de metodologías activas: La evidencia documental muestra que el facilitador puede implementar metodologías activas para potenciar el compromiso, la creatividad y la comprensión profunda, permitiendo experiencias de aprendizaje inmersivas y colaborativas que fortalecen la transferencia de conocimiento y el desarrollo de competencias críticas ([Vijayakumar & Pande, 2025](#)).

De esta forma, la pedagogía constructivista no se limita a ser un marco conceptual; sino que plantea la base para rediseñar los procesos de formación corporativa, por lo mismo, desde los resultados la convergencia de estos cinco principios (facilitación, autonomía, colectividad, reflexión y métodos activos) establece un modelo de capacitación que prioriza la construcción significativa del conocimiento sobre su mera transmisión. A su vez, en esencia se encontró que la pedagogía constructivista no solo tiene cabida en entornos educativos formales, sino que constituye un marco poderoso para rediseñar los procesos de aprendizaje en el corazón mismo de las organizaciones.

DISCUSIÓN

La transferencia de conocimiento ha cobrado una relevancia significativa en los entornos organizacionales, no solo como un mecanismo de mejora continua, sino como una estrategia estructural para el crecimiento institucional. En este sentido, la revisión documental demostró que las Comunidades de Práctica o Comunidades de Aprendizaje Profesional han probado ser uno de los escenarios más eficaces para facilitar estos procesos, permitiendo la circulación sistemática de saberes, prácticas y reflexiones que enriquecen la labor profesional ([Rojas y Sánchez, 2024](#)).

El valor de dichas comunidades como un hallazgo clave de la investigación, se potencia al ser interpretado desde los principios constructivistas (Convergencia 4), porque el análisis mostró que el aprendizaje es más efectivo cuando los colaboradores participan activamente en la construcción del conocimiento, a partir de su experiencia y del entorno social. Esto fundamenta el uso de metodologías activas como la gamificación o el aprendizaje colaborativo, las cuales no son modas pasajeras, sino prácticas sustentadas en teorías educativas que promueven el aprendizaje profundo a través de la interacción y la reflexión, y que de comprenderse por parte de los formadores en los entornos empresariales, podrían potenciar los procesos de transferencia de conocimiento.

Entonces, este enfoque pedagógico encuentra un paralelo directo y necesario en el contexto de las empresas, donde compartir el conocimiento se convierte en una práctica cultural que fortalece la innovación y la eficiencia organizacional. Y es claro que la participación activa de los colaboradores permite identificar oportunidades de mejora, diseñar soluciones pertinentes

y nutrir el capital intelectual colectivo (Convergencia 3) (Hyun et al., 2025; Mehner et al., 2025). Esta lógica colaborativa se alinea con la esencia de la Comunidad de práctica, donde el conocimiento se construye en comunidad y se consolida como parte del aprendizaje organizacional.

A su vez, la efectividad de la formación corporativa, especialmente para desarrollar competencias transferibles al puesto de trabajo, está estrechamente ligada al factor liderazgo (Convergencia 1), puesto que, los resultados revelan que el liderazgo estratégico influye directamente en la motivación de los colaboradores para compartir lo aprendido y promover su propio proceso de autoaprendizaje (Hang et al., 2024; Kuo & Tien, 2024; Zhang et al., 2022). Esto implica que el componente pedagógico del formador no puede limitarse a la instrucción técnica, sino que debe contemplar un acompañamiento estratégico que active la participación, la reflexión crítica y la construcción colectiva de soluciones.

En esencia, los procesos de formación empresarial no son responsabilidad exclusiva de los facilitadores; por el contrario, exigen una corresponsabilidad con la cultura organizacional en la que se insertan (Pamungkas et al., 2025), a su vez, la integración entre los procesos formativos y las actividades laborales puede entenderse como un indicador indirecto de la efectividad de la transferencia de conocimiento (Charbonneau, 2023). La revisión también sugiere que el uso estratégico de tecnologías educativas puede favorecer el aprendizaje significativo y contextualizado, uniendo así la práctica, la pedagogía y la innovación.

En este apartado, se demuestra que la convergencia de la pedagogía constructivista, las comunidades de práctica, un liderazgo facilitador y el conocimiento organizacional constituye una vía de gran potencial para transformar el desarrollo estratégico de las organizaciones, garantizando que el conocimiento se aplique y se mantenga en el tiempo.

CONCLUSIONES

La relevancia de los procesos de transferencia de conocimiento a nivel empresarial, tanto interna como externamente, es indiscutible, siendo un factor clave para el fortalecimiento del conocimiento organizacional y la mejora de la eficiencia. Como resultado del análisis documental, se confirma el cumplimiento del objetivo principal de la investigación.

A su vez, se concluye que, si bien la interacción social, el liderazgo y la innovación son competencias esenciales en el facilitador, el saber pedagógico es uno de los factores más directamente relacionados con el éxito de la transferencia del conocimiento. Y este componente, muchas veces aplicado de manera implícita es vital, ya que, al buscar espacios adecuados, fomentar la participación activa y promover una postura crítica, la práctica pedagógica del formador dota a los trabajadores no solo de habilidades operativas, sino también del criterio necesario para mejorar las actividades que realizan. También, se precisa que si bien lo pedagógico hace parte del saber propio de los maestros, tiene la capacidad de dotar a otras disciplinas de herramientas para posibilitar procesos de enseñanza – aprendizaje, que puede traducirse en transferencia del conocimiento.

Este acercamiento investigativo contribuye al avance del tema al demostrar que el conocimiento de modo explícito enmarcado en la necesidad de fortalecer las habilidades pedagógicas del facilitador es una estrategia esencial. Esto le permitirá desarrollar mejores planes de formación enfocados no solo en la eficiencia, sino también en mantener motivado al personal y facilitar su integración a la cultura organizacional. Para trabajos futuros, se sugiere explorar cómo la implementación consciente de metodologías activas y una cultura colaborativa puede hacer que el proceso de aprendizaje se adapte continuamente a las necesidades de la organización y los colaboradores, disminuyendo las brechas y mitigando posibles errores.

REFERENCIAS

- Abreu, O., Pla, R., Naranjo, M., y Rhea, S. (2021). Pedagogy as a science: object of study, categories, laws, and principles. *Información tecnológica*, 32(3), 131-140. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000300131>
- Argote, L. (2024). Knowledge Transfer Within Organizations: Mechanisms, Motivation, and Consideration. *Annual Review of Psychology*, 75, 405–431. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-022123-105424>
- Argote, L., Guo, J., Park, S., & Hahl, O. (2022). The Mechanisms and Components of Knowledge Transfer: The Virtual Special Issue on Knowledge Transfer Within Organizations. *Organization Science*, 33(3), 1232–1249. <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1590>

- Basto, F., y Posada, M. (2020). Pedagogía Constructivista en la Adquisición de Competencias Laborales y Profesionales. *CIE*. Vol. 2. (10), 79-93. https://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/CIE/article/view/4411/2574
- Bediako, K., Moseley, A. M., & McFindlay, P. (2025). Critical Pedagogy and Intersectionality: The Interdisciplinary Development of a Transformative Learning Board Game in Design Higher Education. *The International Journal of Design Education*, 19(2), 137–156. <https://doi.org/10.18848/2325-128X/CGP/v19i02/137-156>
- Blyth, M., Sluka, K., Bassett, A., Daniel, I., Lowe, M., & Frey, K. (2024). Knowledge production as an enabler to effective organisational resilience. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*. <https://hstalks.com/article/8819/knowledge-production-as-an-enabler-to-effective-or>
- Cameron, B. T. (2025). Teaching policy capacity: A collaborative and constructivist workshop. *Teaching Public Administration*, 43(1), 96–107. <https://doi.org/10.1177/01447394241230150>
- Charbonneau, O. (2023). Teaching the World to Work: Industrial Education as U.S. Imperial Tradition. *Diplomatic History*, 47(3), 369–390. <https://doi.org/10.1093/dh/dhad015>
- Çibukçiu, B. (2025). The impact of constructivist methods on students' mathematical problem-solving. *Discover Education*, 4(1), 1–8. <https://doi.org/10.1007/s44217-025-00475-w>
- Dahl, J. E., & Mørch, A. (2025). A theoretical and empirical analysis of tensions between learning objects and constructivism. *Education and Information Technologies*, 1–50. <https://doi.org/10.1007/s10639-025-13636-z>
- Do, T. T., McEwen, A., Martyn, M., Gaff, C., & Dawson, B. (2025). How can a community of practice support healthcare professionals navigating new roles? A case study of genetic counsellors employed to work in medical specialities. *BMC Health Services Research*, 25(1), 314. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12440-2>
- Doolittle, P., Wojdak, K., & Walters, A. (2023). Defining Active Learning: A Restricted Systematic Review. *Teaching and Learning Inquiry*, 11. <https://doi.org/10.20343/teachlearninqu.11.25>
- ERIC. Thesaurus—Transfer of Training. (2025). <https://eric.ed.gov/?qt=transfer+of+training&ti=Transfer+of+Training>
- Gharajeh, N., Mirzaei, A., Mehri, S., & Soola, A. H. (2025). Assessing the relationship between supervisor knowledge sharing and innovative behaviors among clinical nurses: The mediating role of organizational learning. *BMC Nursing*, 24(1), 508. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03165-y>
- Hang, L., Lu, W., Ge, X., Ye, B., Zhao, Z., & Cheng, F. (2024). R&D innovation, industrial evolution and the labor skill structure in China manufacturing. *Technological Forecasting and Social Change*, 204, 123434. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123434>
- Hayashi, Y., Shimojo, S., & Kawamura, T. (2025). Scripted interventions versus reciprocal teaching in collaborative learning: A comparison of pedagogical and teachable agents using a cognitive architecture. *Learning and Instruction*, 96, 102057. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2024.102057>
- Hepsi, E. A., & Priyadharsini, P. R. S. (2025). Inculcating learner autonomy (LA) in a technical English course using OASIS3: A 5-stage model. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 736. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04981-y>
- Hickey, A., & Riddle, S. (2024). Proposing a conceptual framework for relational pedagogy: Pedagogical informality, interface, exchange and enactment. *International Journal of Inclusive Education*, 28(13), 3271–3285. <https://doi.org/10.1080/13603116.2023.2259906>
- Hunt, M., Yan, Y., Meyer, B., & Liu, H. (2025). Managing literacy interventions through professional learning communities: A case study on organizational change in education systems. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 402. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04744-9>
- Hyun, H., Yoo, W. S., & Chen, Y. (2025). Retailing education as panaceas: Exploring the effects of knowledge transfer on organizational and employee outcomes. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 84, 104259. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2025.104259>

- Jarutkamolpong, S., & Kwangmuang, P. (2025). Enhancing undergraduate creative thinking through a constructivist mobile learning application: Design, development, and evaluation. *Thinking Skills and Creativity*, 57, 101866. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2025.101866>
- Kassem, M., Habaa, L., Aly, F., Shabana, R., Farag, M., Imaraa, N., & Atwa, A. (2024). Utilizing virtual communities of practice in the national campaign of wheat in Egypt: Action research. *Discover Agriculture*, 2(1), 1–16. <https://doi.org/10.1007/s44279-024-00115-1>
- Kitto, S., Fantaye, A. W., Ghidinelli, M., Andenmatten, K., Thorley, J., & De Boer, K. (2025). Barriers and facilitators to the cultivation of communities of practice for faculty development in medical education: A scoping review. *Medical Teacher*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/0142159x.2025.2495628>
- Kuo, T.-H., & Tien, H.-K. (2024). Role of regret in transfer of training: Do negative emotions enhance training transfer effects? *Knowledge Management Research & Practice*, 22(1), 105–118. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2141148>
- Li, X., & Zhu, S. (2025). Influence of employees' perception of differential organizational climate on knowledge hiding: Moderating effect of task interdependence. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 53(6), 1–13. <https://doi.org/10.2224/sbp.14328>
- Mehner, L., Rothenbusch, S., & Kauffeld, S. (2025). How to maximize the impact of workplace training: A mixed-method analysis of social support, training transfer and knowledge sharing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2), 201–217. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2319082>
- Pamungkas, A. H., Rasyad, A., Zulkarnain, & Wahyuni, S. (2025). Performance and Organizational Adaptation Improvement of Private Course and Training Institutions. *Journal of Ecohumanism*, 4(1), <https://doi.org/10.62754/joe.v4i1.5945>
- Petitjean, S. J. R., & Ochoa, A. E. (2024). Comunidades de práctica y gestión del conocimiento. Una experiencia en proyectos de ciencia abierta. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(11), <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.26>
- Rajakumar, C. S. C., Usman, S. A., Micheal, M. P. S. S., & Parayitam, S. (2024). Knowledge Sharing and Organizational Commitment: Psychological Capital as a Mediator and Self-Actualization as Moderator. *Information* (2078-2489), 15(8), 459. <https://doi.org/10.3390/info15080459>
- Rocha, A. C. (2025). Comunidades de práctica y hermandades epistémicas: Reimaginar el conocimiento democrático ante las crisis. *Revista de Historia de las Ideas Políticas*, 28(1), <https://doi.org/10.5209/rpub.98504>
- Rojas, J. A., y Sánchez, A. O. (2024). A literature review about professional learning communities. *Estudios pedagógicos*, 50(1), 291–321. <https://doi.org/10.4067/s0718-07052024000100291>
- Saif, N., Ali, S., Shaheen, I., Goh, G. G. G., & Khan, S. U. (2025). Revolutionizing healthcare leadership the critical role of digital citizenship in knowledge sharing. *Scientific Reports*, 15(1), 8970. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-93117-y>
- Talafian, H., Lundsgaard, M., Mahmood, M., Shafer, D., Stelzer, T., & Kuo, E. (2025). Responsive professional development: A facilitation approach for teachers' development in a physics teaching community of practice. *Teaching and Teacher Education*, 153, 104812. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104812>
- Tummons, J. (2024). Learning, instruction and assessment in the workplace: Applying and augmenting Communities of Practice theory. *Studies in Continuing Education*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/0158037x.2024.2372490>
- Vijayakumar, S., & Pande, M. B. (2025). Does constructivism learning approach lead to developing creative thinking skills? The mediating role of online collaborative learning environments. *Journal of Computers in Education*, 12(2), 551–587. <https://doi.org/10.1007/s40692-024-00321-2>
- Walpole, G., Liu, Z., Clifton v, N., & Li, S. (2025). Developing innovation capabilities through Programme Communities of Practice: Evidence from Wales. *The International Journal of Management Education*, 23(3), 101215. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2025.101215>

- Wooi, C. (2024). Knowledge Management in the 21st Century: Trends, Developments, and Strategies. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business & Education Research*, 5(10), 4234–4257. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.05.10.29>
- Zhang, T., He, J., & Zhou, W. (2022). Learning and thoughts of how industrial internship can inspire new generation talents. En G. G. Gregory & A.-S. Poulin-Girard (Eds.), *Optics Education and Outreach VII* (p. 33). SPIE. <https://doi.org/10.1117/12.2635162>