

ROCA. Revista científico - educacional de la provincia Granma.  
Vol.13 No.2, abril-junio 2017. ISSN: 2074-0735. RNPS: 2090. [roca@udg.co.cu](mailto:roca@udg.co.cu)

### Original

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD: UN ENFOQUE DE DIRECCIÓN CENTRADO EN EL CAPITAL HUMANO

Knowledge management in university: a management approach centered on human capital

Ernesto Chacón-Cruz. [echacon@uho.edu.cu](mailto:echacon@uho.edu.cu), Cuba

Miguel Ángel Tamayo. [migueltamayo@fe.uho.edu.cu](mailto:migueltamayo@fe.uho.edu.cu), Cuba

Dr. C. Miguel A. Cruz Cabezas. [mcabezas@facing.uho.edu.cu](mailto:mcabezas@facing.uho.edu.cu), Cuba

Recibido 02/05/2017- Aceptado 31/05/2017

### RESUMEN

La contribución de este estudio a la literatura actual es la propuesta de los fundamentos teóricos que deben ser asumidos para la implementación de la gestión del conocimiento organizacional en la universidad como enfoque de dirección estratégica, cuyo postulado esencial enfatiza en que las personas, portadoras del capital humano, son el activo más importante con que cuentan estas organizaciones para el desarrollo de sus procesos sustantivos en función del cumplimiento de su misión. Los métodos de investigación empleados, permitieron comprobar que este enfoque está siendo abordado desde perspectivas aisladas, concernientes a la gestión de la información, a la gestión de la TIC, o a la formación y desarrollo de las personas en este contexto. Sin embargo, los autores concluyen que el mismo para que pueda generar ventajas gerenciales, debe que ser concebido como un proceso que integre las mencionadas perspectivas y un sistema de procesos que lo dinamicen y le confieran una naturaleza directiva estratégica.

**Palabras clave:** gestión, conocimiento organizacional, gestión del conocimiento organizacional, universidad.

### ABSTRACT

The contribution of this study to the current literature is the proposal of the theoretical fundamentals that must be assumed for the implementation of the management of organizational knowledge in the university as a strategic management approach, whose essential postulate emphasizes that people, who carry capital Human, are the most important asset these organizations have for the development of their substantive processes in function of the fulfillment of their mission. The research methods used showed that this approach is being approached from isolated perspectives, concerning information management, ICT management, or training and development of people in this context. However, the authors conclude that the same so that it can generate managerial advantages, must be conceived

as a process that integrates the aforementioned perspectives and a system of processes that dynamise it and give it a strategic managerial nature.

**Key words:** Management, organizational knowledge, organizational knowledge management, University.

## **INTRODUCCIÓN**

Existe consenso internacional acerca de la importancia del conocimiento como factor del desarrollo, sobre todo en lo que respecta a este como recurso estratégico, por medio del cual las organizaciones pueden responder con eficiencia, eficacia y efectividad a las complejas y cada vez más crecientes demandas sociales.

La consideración del conocimiento como recurso estratégico es uno de los temas más recurrentes en la literatura actual acerca de la gestión organizacional. En particular se alude a la Gestión del conocimiento organizacional (GC) como uno de los enfoques modernos de dirección que hace énfasis en las personas y el conocimiento que estas poseen y pueden aportar a la organización, como el valor más importante que necesita ser aprovechado por los directivos para el desarrollo de sus procesos, en función del cumplimiento de la misión social.

Como teoría, la GC tuvo su génesis en un contexto empresarial competitivo, pero a la luz de la llamada sociedad del conocimiento que engloba a todas las organizaciones y países con aciertos y desaciertos, ha suscitado interés por organizaciones no lucrativas como las universidades sobre todo en lo que concierne a su potencial para movilizar personas (portadoras del capital humano), información y tecnologías (TIC) en torno a los procesos organizacionales para el cumplimiento de los objetivos estratégicos con pertinencia y responsabilidad social.

En tal sentido, la GC forma parte de la gestión estratégica organizacional, toda vez que se concibe como un proceso intencionado por medio del cual se aprovecha ese conjunto de conocimientos, experiencias, actitudes, motivaciones y capacidades que poseen las personas, en función del cumplimiento de la estrategia organizacional.

Sin embargo, aún cuando resulta incuestionable el valor estratégico que tiene este proceso para las organizaciones actuales, se aprecia un insuficiente abordaje en el contexto de la gestión universitaria que limita el cumplimiento de su misión social.

La necesidad de buscar respuestas a dicha falencia, condujo a la consulta de la bibliografía referente al tema. En ella se encontraron varios estudios que lo abordan desde una postura empresarial y otros menos cuantiosos desde la visión académica.

De manera particular se reconoce que la GC en la universidad no pierde su sentido fundacional gerencial, sino que su alcance va más allá del mero perfeccionamiento de los procesos internos de la organización, al enfocar estos al desarrollo de la sociedad, dada la responsabilidad social inherente a este tipo de organización.

De modo general, la consulta realizada permitió apreciar que el discurso teórico acerca de la GC en uno u otro contexto viene evolucionando desde una visión limitada al tratamiento de la información y el uso de las TIC, hacia una postura más integral que alude a la necesidad de tener en cuenta al factor humano como el centro de la misma, sin embargo, en los modelos consultados y a partir del criterio de otros investigadores, se pudo precisar que este proceso sigue siendo modelado y puesto en práctica desde dimensiones aisladas que lo ven como una cuestión de la gestión de la información, de la gestión de las TIC, o de la formación y desarrollo de los recursos humanos en el contexto organizacional.

A partir de lo expresado con anterioridad, se expone una síntesis de la sistematización teórica y metodológica realizada por los autores de este estudio (en lo adelante, por/de los autores) en torno a la GC, que sirve como sustento para su implementación en contextos académicos.

## **METODOLOGÍA**

Para lograr la finalidad que guía el artículo, los autores emplearon como método general de investigación, el dialéctico materialista, a partir del cual se utilizaron los métodos de investigación siguientes:

El análisis y síntesis y la inducción – deducción, por medio de los cuales se efectuó el análisis crítico y la toma de posiciones acerca de los presupuestos teóricos que fueron sistematizados y que sirven de base para la implementación de la gestión del conocimiento organizacional en la universidad.

## **RESULTADOS**

Abordar la GC como enfoque de gestión organizacional de la universidad, exige reseñar brevemente algunas cuestiones relativas al concepto más general (gestión del conocimiento organizacional) para su esclarecimiento, toda vez que la consulta bibliográfica permitió comprender que el estudio de sus fundamentos teóricos está ceñido entre otras limitaciones a: la existencia de un “caos conceptual” en el que frecuentemente se confunde la GC con la gestión de la información (GI) y/o con la gestión de las tecnologías (GT); la diversidad de disciplinas, posiciones y visiones de origen de los autores; así como la poca existencia de propuestas claras y coherentes metodológicamente que validen la pertinencia de su aplicación en contextos distintos al empresarial competitivo.

Con respecto al conocimiento como concepto se ha polemizado bastante desde varias disciplinas y posturas teóricas y en las últimas décadas ha despertado especial interés en el campo de la administración, asociado fundamentalmente a las ventajas competitivas que este propicia cuando se genera y aplica en las organizaciones como un recurso estratégico. Desde una postura organizacional que es la que más interesa para los propósitos de este estudio, son varios los autores consultados: Polanyi (1962), Nonaka y Takeuchi (1995), Davenport y Prusak (2001), Drucker (2000), Núñez (2003), Riesco (2004).

En la consulta se aprecian puntos de vistas divergentes en cuanto a su definición, sin embargo existe consenso en concebirlo como el recurso estratégico más importante con que cuentan las organizaciones en el marco de la sociedad de la información y el conocimiento, para enfrentar las complejas demandas sociales siempre que se gestione adecuadamente, que se produce y desarrolla socialmente como producto de la interacción entre las personas en la organización en contextos de aprendizaje, y que es decisivo para el desempeño personal y organizacional.

Polanyi (1962) realiza un estudio acerca de las múltiples epistemologías sobre el conocimiento, en el que distingue dos dimensiones del mismo, a saber: explícita y tácita, a partir de las cuales reconoce que algunos aspectos del conocimiento en el ser humano son susceptibles de describir y comunicar mediante alguna forma de lenguaje articulado, mientras que otros son más complejos de exteriorizar por estar implícitos, no articulados en la mente de la persona.

Con esta distinción coinciden varios autores como Nonaka y Takeuchi (1995), Davenport y Prusak (2001), para los que el conocimiento por su portabilidad puede ser explícito, porque ha sido articulado por la mente humana y resulta fácil de transmitir mediante el lenguaje formal y puede ser soportado en libros, escritos, bases de datos, memorias digitales; o tácito, ya que se encuentra no articulado con fines comunicables, que es producto de la experiencia, la sabiduría, la creatividad, el cual resulta difícil de expresar, formalizar y compartir con otros.

La principal diferencia entre estas dos dimensiones del conocimiento (que no son dos tipos de conocimiento) radica en que para acceder al primero dado su posibilidad de ser expresado a manera de información, en documentos y fuentes electrónicas no es necesario que sus poseedores compartan tiempo y espacio para que este pueda ser transferido, sin embargo para acceder al tácito es imposible sin la interacción directa entre las personas. La dimensión tácita se ilustra mejor por medio de la conocida proposición de Polanyi (1962, p.23), según la cual "es posible saber mucho más de lo que se puede expresar".

Un término bastante consensuado por varios teóricos de este enfoque, es el denominado “conocimiento organizacional”, que puede entenderse según Riesco (2004) como “un conjunto abierto de ideas, creencias y experiencias contrastadas y asimiladas mediante la reflexión, que sirve de guía para la acción. Se encuentra incrustado en los individuos, los grupos, la organización y el entorno social” (p.34).

De lo anterior, puede plantearse que el conocimiento que le interesa a las organizaciones gestionar no se restringe solo al universalmente aceptado como “científico” (calificado como válido, fiable, y comprobable por los métodos tradicionales de la ciencia) sino que se amplía a aquel conocimiento al que la organización reconoce como capacidad para la acción, es decir, aquello que el trabajador conoce, que sabe cómo hacer, la forma como es capaz de resolver problemas. Este conocimiento se caracteriza fundamentalmente por ser práctico (orientado a la solución de problemas); dinámico (que está en constante movimiento y transformación); y situacional (que depende mucho del contexto de uso).

De estos criterios se desprende la idea de que para gestionar el conocimiento en la universidad, además de técnicas y vías para gestionar la información, se requiera del esfuerzo personal para articular en forma comunicable el conocimiento, de la socialización y la interacción entre los sujetos, en ambientes de confianza y aprendizaje, como requisito para transferir aquel que está implícito no articulado. Conseguir que el conocimiento tácito sea explicitado y compartido con los demás y viceversa, y puesto en función del cumplimiento de los propósitos organizacionales es el objetivo fundamental al que deben atender los directivos en dicho proceso de gestión.

Con respecto a la GC se consultó una abundante literatura que recoge los estudios de varios investigadores, tales como: Nonaka y Takeuchi (1995), Drucker (2000), Davenport y Prusak (2001), CITMA (2001), Cuesta (2001), Núñez (2003), Ponjuán (2006), León (2011).

Las personas en las organizaciones siempre han adquirido, usado y valorado el conocimiento. Pero la idea de concebirlas como un recurso estratégico gestionable es prácticamente nueva. Una organización puede atesorar personas con conocimientos muy actualizados acerca de una determinada temática, sin embargo, su existencia no garantiza que estos generen valor para ella (la organización); ello requerirá de un proceso intencionado e institucionalizado que lo haga posible, a saber, la GC.

Lo anterior es importante para entender el concepto y objeto de la GC como enfoque de gestión organizacional, el que ciertamente se interesa por el conocimiento, y por las personas que lo poseen, pero va más allá de ello, al asumir como objeto el proceso mediante el cual las organizaciones agregan valor a sus procesos (estratégicos, claves, y de apoyo) a partir de la generación y aplicación de su capital humano.

Desde la visión de varios de los autores consultados, la GC más que una teoría consolidada, se asume como un sistema de conocimientos en pleno proceso de desarrollo que a partir de los aportes de otras teorías organizacionales intenta de manera general explicar nuevas formas de dirigir las organizaciones a partir de considerar la importancia del conocimiento, las personas que lo poseen y pueden aportarlo, y su gestión como recurso estratégico para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Al respecto, se considera que las teorías que más han contribuido a la conformación del sistema de conocimientos que configura la GC, son las siguientes:

- La Escuela de las Relaciones Humanas (1945), que se centró en las relaciones humanas como un nuevo marco de análisis para entender la organización y para hacerla más productiva. Esta postula cuestiones importantes para comprender e implementar la GC, entre las que pueden mencionarse: el nivel de producción depende más de la integración social de los trabajadores que de su nivel de competencia y eficiencia; el comportamiento de los trabajadores está condicionado en gran medida por normas y estándares sociales; la existencia de grupos sociales informales que necesitan ser aprovechados por la dirección; el trabajo es una actividad típicamente grupal; el trabajador no actúa como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social.
- El Desarrollo Organizacional (1969), con una posición marcadamente psicológica aportó un conjunto de ideas respecto al hombre, la organización y el ambiente, que ayudan a comprender la dinámica procesal de la GC. Al respecto, esta teoría considera básicamente cuatro variables que son tomadas por la GC para el planteamiento de su contenido: el entorno interno y externo (no solo como factor de impacto, sino como aquel que ejerce ciertas influencias sobre las personas (conocedores) y por ende sobre toda la organización); la organización en sí misma (la organización funciona cuando se concibe como un todo integrado); el grupo social (la relación social entre los trabajadores y su participación en toda la organización es clave) y; el individuo (el recurso humano es decisivo para el éxito de la organización, más que los recursos materiales y financieros).
- La Teoría de Recursos y Capacidades (1984), que se reconoce como la precursora de la GC, se centra en analizar los recursos y capacidades de las organizaciones como base para la formulación de su estrategia. Esta teoría produce un giro en la gestión organizacional al introducir la idea de que la ventaja está en los recursos internos y no solo en la situación competitiva externa que tiene la organización. De esta teoría se toma la clasificación de recursos en tangibles e intangibles, siendo el conocimiento incluido dentro de estos últimos al cual se ha dado especial atención producto a su capacidad de agregar valor a los procesos organizacionales.

- La Organización que Aprende (1990), que centra su atención en la capacidad dinámica de la organización para aprender como principio de la mejora. En realidad sus autores reconocen que las organizaciones no aprenden, sino las personas que trabajan en ellas, pero utilizan esta prosopopeya para significar que no se trata del aprendizaje individual, sino de la naturaleza, funciones, estructura y funcionamiento de la organización para lograr que las personas aprendan como modo de generar conocimiento organizacional en función de responder a las demandas del entorno.

Como teoría, la génesis de la GC tuvo lugar en el seno de las prácticas lucrativas empresariales, pero en la última década se ha venido introduciendo en organizaciones no lucrativas como la universidad.

Teniendo en cuenta el razonamiento anterior, se expone a continuación una síntesis de algunas reflexiones teóricas realizadas por los autores, que ayudan a conformar la visión integradora que se asume de la GC para su implementación en la universidad. Para lo cual se parte de algunas de las definiciones más útiles en tal sentido.

Para Nonaka & Takeuchi (1995), la GC es entendida como “la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan” (p. 21).

Con lo anterior se puede precisar que la GC tiene un carácter dinámico y estratégico, puesto que no se limita a la gestión de aquellos conocimientos existentes (los stocks), sino que promueve la generación (flujos) de otros nuevos en función de perfeccionar los productos y servicios, lo que origina una constante innovación organizacional.

El CITMA, en el 2001 plasma una definición en la que se asume como:

Un nuevo enfoque gerencial que reconoce y utiliza el valor más importante de las organizaciones: el recurso humano y el conocimiento que estos poseen y aportan a la organización (...) conjunto de procesos y herramientas que permiten la integración sistémica de acciones para el aprovechamiento y utilización del conocimiento, la información y la experiencia acumulada en el desarrollo cualitativo de una organización (p.13).

Según Cuesta (2001) gestionar conocimientos es en la actualidad “gestión de personas; y es más que conocimientos en un sentido tradicional, cognitivista, ya rebasado, comprendiendo a la persona como un todo holístico, con sus características físicas, conocimientos, habilidades, sentimientos y valores, es decir, atendiendo a su integridad de persona” (p.4).

Para que sea funcional la GC y para que agregue valor, debe propiciarse el aprendizaje permanente en la organización como modo de ser en la solución de los problemas, el trabajo

en equipos, la comunicación abierta y fluida, un clima de confianza, optimismo, satisfacción, sentido de identidad y de pertenencia con los objetivos y metas organizacionales (Núñez, 2003).

A partir del análisis realizado a varios modelos teóricos de la GC y sus variantes prácticas en contextos universitarios, propuestos por: Portillo de Hernández (2001), Ditzel (2005), Peluffo (2005), Estrada y Benítez (2006), Urdaneta, A. (2009), Urdaneta, C. (2009), León (2011), Reyes (2011), Caballero, A. (2012), Magaña M, D. et al. (2013), se puede inferir que la GC en la universidad no pierde su sentido fundacional gerencial, sino que en este contexto sus prácticas van más allá del mero perfeccionamiento de los procesos internos de la organización, al enfocar estos al desarrollo de la sociedad, dada la responsabilidad social inherente a este tipo de institución (Estrada y Benítez, 2006).

Al respecto, León (2011, p.27), plantea que la GC en las IES puede ser entendida como:

Conjunto de actividades que conforman una estrategia de acciones sobre los objetos del conocimiento asociados a los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo en las IES, su implementación, evaluación y mejora continua, orientadas a crear una cultura de la organización que tributa al alcance de la misión social, potenciando aspectos tales como el perfeccionamiento de los procesos, el intercambio, el trabajo en equipos, la cooperación, la solidaridad, el colectivismo, la confianza interpersonal, sentido de identidad y de pertenencia.

Un hallazgo importante es el concerniente a los procesos específicos de desarrollo del conocimiento organizacional, que puede ser entendido como aquellas fases dinámicas específicas por las cuales debe transitar el conocimiento para cristalizarse y añadir valor a la estrategia organizacional, denominados también procesos del flujo del conocimiento organizacional. Estos procesos se complementan mutuamente, pero no son necesariamente secuenciales como generalmente se plantea.

Independientemente de multiplicidad de procesos y criterios con respecto a estos, es posible inferir que la mayoría de los autores coinciden en que los mismos están en función de añadir valor a cada proceso organizacional y a todos en conjunto, para responder a las metas y objetivos de la organización como un todo.

De manera general, estos autores consideran que los procesos específicos de desarrollo del conocimiento organizacional en la universidad pueden ser sintetizados de la manera siguiente:

- Identificación del conocimiento: es el proceso de análisis y determinación del estado real que posee la organización con respecto al conocimiento (tácito y explícito) que requiere



para el desarrollo de sus procesos. Este proceso facilita la información acerca de la existencia o carencia del conocimiento clave de la organización.

- **Generación de conocimiento:** este proceso comprende tanto las actividades para la adquisición de conocimiento a través del aprendizaje individual, como aquellas que lleva a cabo para la creación de su conocimiento organizacional, para lo cual se hace necesario la conformación de equipos con carácter multidisciplinar, el desarrollo de proyectos conjuntos, la creación de comunidades de aprendizaje, entre otras vías o métodos que tienen en su base la compartición y conversión de conocimientos tácitos y explícitos.
- **Utilización del conocimiento:** la utilidad del conocimiento no se garantiza con su identificación y generación, es por ello que se requiere de su aplicación para que pueda agregar valor a los procesos organizacionales. La utilización está asociada por tanto a las acciones que se llevan a cabo para incorporar los conocimientos obtenidos a las actividades diarias en función de los referidos procesos.
- **Almacenamiento o creación de la memoria organizacional):** este es el proceso de organización y almacenamiento de la información y el conocimiento generado, que facilita su localización y adquisición de una manera más rápida y eficaz por todos los miembros de la organización para ser reutilizado. Esta memoria se conforma por las bases de datos, informes, estudio de casos, lecciones aprendidas, mejores prácticas, etc., así como el análisis y descripción de los procesos y de los resultados de la aplicación del conocimiento.

Al tener en cuenta los referidos procesos, se plantea la necesidad de que la GC en la universidad sea un proceso intencionado por la máxima dirección, toda vez que para generar las ventajas esperadas, requiere de la planificación, organización, coordinación, control y evaluación de las actividades que llevan a esa generación, almacenamiento y aplicación del conocimiento de una manera eficiente, actividades que serían imposibles desde la iniciativa aislada de las personas por muy expertas que estas sean.

Asimismo, la sistematización proporcionó información valiosa en cuanto a otros elementos constitutivos de los modelos teóricos de la GC, que han sido asumidos indistintamente como variables, subdimensiones o factores facilitadores, entre otros, de los cuales se consideran fundamentales los siguientes:

**La dirección estratégica:** sin una adecuada dirección estratégica, no es posible implementar y desarrollar la GC, toda vez que esta requiere de directrices y objetivos claros que la orienten hacia la visión trazada, de lo contrario se pueden estar llevando a cabo actividades que no están alineadas con los objetivos organizacionales, lo que genera una pérdida de tiempo y energía innecesariamente. En otras palabras, la GC se lleva a cabo en función del

cumplimiento de los objetivos estratégicos que operacionalizan a la misión y visión de la universidad.

La estructura organizativa: en la implementación de la GC es importante tener en cuenta la manera en que está estructurada la universidad, pues en dependencia de ello, se facilitará o se dificultará la generación, el almacenamiento y la utilización del conocimiento (tácito y explícito), tanto individual como colectivo. En tal sentido se piensa que una estructura organizacional menos jerárquica y más horizontal puede contribuir a ello, a partir de que reduce la fragmentación y la departamentalización de las personas y favorece la interacción, la comunicación y el trabajo en equipos. Así mismo se enfatiza en la necesidad de una estructura orientada por procesos, en vez de la clásica orientación funcional.

La cultura organizacional: en cuanto a la cultura organizacional, se considera que constituye la plataforma sociocultural de la GC en tanto refleja los valores y fundamentos que los miembros de la universidad aceptan y defienden. Esta hace referencia al nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten sus miembros, que operan inconscientemente y definen la visión que tienen de ella y de sus relaciones internas y con el entorno.

En este sentido debe promoverse una cultura organizacional que se caracterice por la comunicación abierta, el aprendizaje continuo, la compartición del conocimiento, el trabajo en equipos y la mejora continua como principio del desarrollo personal y organizacional.

El liderazgo organizacional: en relación con el liderazgo como elemento dentro de los modelos teóricos de la GC, hace referencia al conjunto de influencias que ejercen los directivos en el comportamiento de sus colaboradores para que abracen la visión de la organización y implicarles de tal forma que todos aporten sus ideas y conocimientos sin temor a ser reprochados. Este proceso ayuda a dirigir y movilizar personas, conocimientos o ideas, e implica integrar a los individuos en un proyecto común, alineando sus necesidades con los objetivos organizacionales.

La comunicación organizacional: sin una adecuada comunicación organizacional no puede haber transmisión de información y compartición de conocimientos. Este es uno de los elementos más importantes para la subsistencia y éxito de una organización como la universidad, toda vez que contribuye a mantener cierta unidad entre los diferentes miembros y áreas en torno a las metas y objetivos organizacionales.

La disponibilidad y utilización de las TIC: la disponibilidad y utilización de las TIC como elemento de la GC, es asumida por los autores como soporte para el desarrollo y/o aprovechamiento de herramientas que facilitan el acceso y los flujos de información, y los procesos de interacción individuo – individuo, individuo – organización y organización –

organización, para el aprendizaje y la creación de conocimiento. Por ejemplo las comunidades virtuales de aprendizaje, espacios de encuentro por chat, directorios de expertos, bases de datos, correos electrónicos, portales web, bibliotecas virtuales.

Los sistemas de información: por medio de los cuales cual se hace posible la adquisición de los datos y la información que como insumos necesita todo proceso de dirección, así como para lograr la creación del conocimiento por medio del aprendizaje. En tal sentido, será necesario disponer de un sistema de información que tenga en cuenta no solo en entorno interno sino los flujos de información que se dan entre la organización y su entorno externo.

La formación y desarrollo de los recursos humanos: que alude al protagonismo humano dentro del proceso de GC. En tal sentido se tienen en cuenta el nivel de conocimiento que estos poseen y los que deben desarrollar (tanto tácitos como explícitos) para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la actitud y la motivación que muestran para realizar las actividades que se requieran. Cabe decir que si las personas no desean compartir lo que saben, no se puede gestionar conocimiento en ninguna organización, mucho menos en una universidad.

Una condición clave en la GC en la universidad, resulta ser la socialización del conocimiento tácito, para convertirlo en conocimiento explícito, documentarlo de modo que pueda ponerse a disposición de quienes lo necesiten, diseminarlo y utilizarlo en función de los objetivos estratégicos trazados. Con ello se procura identificar sinergias de valor agregado sobre la base de esas prácticas y dinámicas de intercambio de conocimientos que suponen por sí mismas, un proceso de aprendizaje organizacional.

Con respecto al aprendizaje organizacional se ha dicho que no representa la suma del aprendizaje de cada miembro, no se trata solamente de que las personas aprendan, sino de una actividad social que permite que la organización aprenda a través de sus miembros, a partir de recoger e integrar sus experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas con el objetivo de lograr una mejor adaptación y anticipación a los cambios, tomando como base el conocimiento generado por la propia organización y la creación de capacidades conceptuales y contextuales para contribuir al desempeño y desarrollo organizacional.

En consecuencia se debe concebir a la universidad como una organización abierta y dinámica en constante aprendizaje e innovación, en la que sus actores pasen de una postura de propietarios del conocimiento a una en la que se vean como aprendices urgidos de compartir y aprender juntos para producir nuevos conocimientos y ponerlos al servicio de todos y de la organización.

De modo general, a partir de la consulta realizada a la teoría de la GC, su contextualización en la universidad, se pudo precisar que este proceso está siendo abordado desde posturas reduccionistas al abordarlo desde dimensiones aisladas tales como:

La que se centra en la gestión de la información (dimensión informacional): el supuesto implícito de esta es que gestión de la información y la GC es lo mismo, o al menos no hay necesidad de distinguir diferencias. A partir de este supuesto que no es tan implícito, sus modelos no distinguen diferencias entre datos, información y conocimiento por lo que la gestión se centra en el desarrollo de metodologías, estrategias y técnicas para adquirir, organizar y almacenar la información y la documentación científico técnica en depósitos de fácil acceso disponible para todos en la organización, como por ejemplo las bibliotecas.

La que se centra en la gestión de las TIC (dimensión tecnológica): esta que en muchos casos se difumina con la anterior, se inscribe de una manera extrema en el ámbito de la denominada sociedad de la información. El supuesto implícito que subyace en esta es que sin las TIC no hay GC; sus modelos representativos equiparan la gestión de las tecnologías con la del conocimiento, al considerar como sus dimensiones principales al diseño, aplicación y desarrollo de sistemas de información apoyados en las herramientas TIC como internet, intranets, sistemas expertos, sistemas de información, sistema de e-learning, entre otros.

La que se centra en la formación y desarrollo de las personas como resultado de las relaciones sociales en la organización (dimensión sociocultural): esta dimensión se centra en la persona como el poseedor del capital humano, que forma parte de una red de concededores. El supuesto implícito de esta es que la GC es una cuestión asociada a la gestión de personas (que trabajan), a su comportamiento dentro de la organización, considera variables muy ligadas a las relaciones e interacciones humanas, tales como la cultura organizacional, la estructura, el liderazgo.

Al considerar la falencia anterior, estos autores son del criterio que la GC en la universidad puede cumplir su función si se concibe como un proceso integrador de las dimensiones informacional, tecnológica y sociocultural, cuya implementación será posible si se tiene en cuenta no solo los procesos que hacen posible el flujo de conocimientos, sino también aquel conjunto de factores y condiciones físicas y socioestructurales que se requieren para su realización efectiva (arquitectura organizacional), y sobre todo a las características de las personas, su preparación, motivación, y nivel de implicación que tienen para participar en las actividades que hacen posible que el referido flujo de conocimiento, de modo que pueda ser gestionado por la dirección para los propósitos establecidos.

De manera general, se infiere que la GC puede ser implementada en el contexto universitario, a partir de encontrar respuestas a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué procesos universitarios tienen mayor impacto en el cumplimiento de la misión social de la universidad?

- ¿Qué conocimientos son clave para el desarrollo exitoso de esos procesos?
- ¿Están conscientes y motivadas las personas en la universidad para participar en el proyecto?
- ¿Está preparada la universidad como organización, para asumir un proceso complejo como este?
- ¿Esos conocimientos están en la universidad o hay que adquirirlos fuera de la misma?
- ¿Cómo podemos generar esos conocimientos de modo que agreguen valor a los procesos organizacionales de la universidad?
- ¿Esos conocimientos generados son organizados y almacenados de modo que puedan tomarse decisiones futuras a partir de ello?
- ¿Los conocimientos generados por la universidad se utilizan para el desarrollo de los referidos procesos y la mejora organizacional en función su misión social?
- ¿Qué impactos han producido esos conocimientos en la organización y en el contexto social?

Asimismo, se precisa el sistema de procesos que configuran la GC en el contexto universitario, a saber:

- El diagnóstico integral de la universidad que tenga en cuenta las dimensiones más importantes que inciden sobre la GC. Estas dimensiones pueden ser: a) arquitectura organizacional para la GC, b) preparación de los miembros de la universidad para implicarse en la GC, c) grado de ejecución de los procesos de desarrollo del conocimiento organizacional.
- La gestión de una arquitectura organizacional que sirva de soporte para la GC, que está conformada por: la estructura de la universidad, su cultura organizacional, el liderazgo, la comunicación organizacional, la disponibilidad y utilización de las TIC, los sistemas de información y el aprendizaje organizacional.
- La gestión de las personas que trabajan en la universidad como vía para que puedan implicarse con un elevado sentido de la responsabilidad y motivación en la GC.
- La ejecución de un conjunto de procesos específicos que mantengan el flujo del conocimiento organizacional en la universidad, entre los que no deben faltar los siguientes: adquisición, creación, almacenamiento y utilización del conocimiento.
- La evaluación específica que permita retroalimentar todo el proceso

## **CONCLUSIONES**

Los resultados de este estudio contribuyen a la literatura de gestión organizacional porque introducen un análisis contextualizado acerca de los fundamentos teóricos en los que se

sustenta la gestión del conocimiento en la universidad como enfoque de dirección estratégica.

La referida teoría intenta de manera general explicar nuevas formas de dirigir las organizaciones a partir de considerar la importancia del conocimiento, las personas que lo poseen y pueden aportarlo, y su gestión como recurso estratégico para el cumplimiento de los objetivos de la misma. Su origen tuvo lugar en un contexto empresarial competitivo, pero se ha ido instalando en otras organizaciones no lucrativas como la universidad.

Su inserción en la universidad no pierde el sentido fundacional gerencial, pero requiere de una visión holística, compleja y con sentido social, afín con la responsabilidad que por antonomasia tiene este tipo de institución.

Sin embargo, y a pesar de que los estudios más serios hacen referencia a la necesidad de concebir la GC desde una postura holística; en la actualidad como proceso, se caracteriza por la falta de integralidad al abordarse desde perspectivas aisladas asociadas con la gestión de la información, la gestión de las TIC, o con la formación y desarrollo de los recursos humanos, en el contexto organizacional. Todo lo cual es expresión de una limitación teórica fundamental.

En ese orden, se pudo precisar que como proceso, la GC en la universidad requiere de la integración de la gestión de información, la gestión de las TIC y la gestión adecuada de las personas, así como del despliegue de un sistema de procesos que le imprimen un carácter directivo estratégico, a saber: una planeación estratégica que la guíe y le dé propósito; de un diagnóstico integral de la universidad como organización para orientar su implementación efectiva; de la responsabilidad y la motivación de las personas como portadoras del capital humano (que incluye el conocimiento) para implicarse; de unas condiciones físicas y socioestructurales que la soporten; de unos procesos que permitan el flujo constante de conocimiento desde su adquisición hasta su almacenamiento para ser reutilizado; y de una evaluación que la regule y mejore constantemente.

## **REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS**

1. Ahumada, L. y Bustos, A. (2004). Modelo AGORA: un modelo integrado de gestión del conocimiento, la información y el aprendizaje organizacional en Bibliotecas Universitarias. Disponible en: <http://www.regweb.ucatolica.edu.co.pdf>[consultado 16 /10/2016].
2. Caballero, A. (2012). Aproximación teórica de un modelo de gestión del conocimiento para la calidad educativa, a través de la extensión universitaria. Disponible en

<http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev9-Ens1-Caballero.pdf>. Consultado 18.03.2016.

3. Cuesta Santos, A. (2001) Gestión del conocimiento, de la organización que aprende y de competencias: la era digital. Revista Ingeniería Industrial (Cuba) 22 (4) 6 p.
4. Davenport, T & Prusak, L. (2001). Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Pearson Education.
5. Ditzel, B. (2005). Desarrollo de un Modelo de Gestión del Conocimiento para un Departamento universitario. Tesis de grado. Universidad de Navarra.
6. Estrada, V. y Benítez, F. (2006). "La Gestión del conocimiento en la nueva universidad cubana". En: La nueva universidad cubana y su contribución a la universalización del conocimiento. Colectivo de autores. La Habana, Editorial Félix Varela.
7. León Rodríguez, G. De la Caridad (2011). Modelo de gestión del conocimiento para las áreas económicas del Sistema de Instituciones del Ministerio de Educación Superior. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencia de la Educación. Universidad de la Habana.
8. Magaña M. (2013). Gestión del conocimiento en grupos de investigación en ciencias sociales: caso Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México, en Revista Internacional Administración & Finanzas, Vol.6, No. 5, p.75-93.
9. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. República de Cuba. (2001). Bases para la introducción de la gestión del conocimiento en Cuba. La Habana : Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, 2001
10. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press. New York-Oxford.
11. Núñez Paula, I. (2003). ¿Hemos creado las condiciones para introducir la Gestión del Conocimiento? [en línea]. <http://www.hipertext.net>. Consultado [14/12/014].
12. Peluffo, A. (2005). La gestión del conocimiento y el aprendizaje aplicada al desarrollo universitario. Universidad Central de Santiago de Chile. Disponible: <http://www.iesalc.unesco.org.ve/documentosinteres/chile>. Consultado [23/09/ 2016].
13. Polanyi (1962). Personal Knowledge. Chicago: University of Chicago Press.
14. Ponjuán, G. (2006). Introducción a la Gestión del Conocimiento. La Habana: Editorial Félix Varela, 167 p.
15. Portillo de Hernández (2001). La gestión del conocimiento en las unidades de investigación universitaria. Tesis en opción al título científico de Doctor en Ciencias Gerenciales. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo. Venezuela.