

INTERSEDES

REVISTA ELECTRÓNICA DE LAS SEDES REGIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA



MURAL DE LA BIBLIOTECA DE LA SEDE DE LIMÓN

La gestión del conocimiento en las universidades como baluarte organizacional

Yesenia V. Mata Ordaz de B, y Claudia A. Pesca de Acosta.

WWW.INTERSEDES.UCR.AC.CR
VOL. XII, N°23 (2011)
ISSN 2215-2458

La gestión del conocimiento en las universidades como baluarte organizacional

(Knowledge Management in Universities as organizational stronghold)

Mata Ordaz de B, Yesenia. V.¹

Pesca de Acosta, Claudia. A.²

Recibido: 10 de octubre

Aprobado: 25 de noviembre

Resumen

Las Universidades tienen un gran reto que asumir en la actual sociedad, denominada, Sociedad del Conocimiento, según lo expresado por López S, F (2005), “La universidad autónoma necesita de un sistema de control que armonice la libertad de crear, enseñar y aprender con la obligación de rendir cuentas de los objetivos alcanzados o frustrados”. En la Sociedad del Conocimiento, las Universidades juegan un papel decisivo pues contribuyen a fortalecer las capacidades nacionales e internacionales, Ortiz M, P (2008), expresa que las universidades son generadoras y propiciadoras de la creación de conocimiento; que su desarrollo debe llevarse a cabo a través de sus docentes e investigadores, apoyados en métodos de gestión y valoración de éstos. Por lo expuesto, este trabajo de investigación documental tiene como finalidad la revisión de diversas concepciones teóricas sobre la Gestión del Conocimiento, sus principales exponentes, modelos, características e implicaciones para la gerencia Universitaria. Se estudia a la universidad como “Organización intensiva de Conocimiento”, inmersa en las realidades cambiantes del mundo globalizado que la interpela para posicionarse dentro del ámbito nacional, mundial y planetario, a través de cambios paradigmáticos impulsados por su propio personal y liderado por sus gerentes a través de políticas institucionales, todo ello para construir aportes que contribuyan al afianzamiento de las Universidades en la Sociedad del Conocimiento. Se pretenden presentar las posibilidades de cambios en la Cultura Organizacional y la necesidad de transformaciones universitarias cónsonas con la realidad actual mundial, propiciando la participación de todos los miembros de la comunidad Universitaria.

Palabras claves: universidad, conocimiento, sociedad del conocimiento, gestión de conocimiento, cultura organizacional, organizaciones intensivas de conocimiento, arquitectura de las organizaciones inteligentes prospectivas, gerencia.

¹ Universidad de Oriente, Venezuela. Escuela de Hotelería y Turismo. Programa de Contaduría Pública. Correo electrónico: matay01@gmail.com

² Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico de Caracas, Venezuela. (UPEL-IPC) Correo electrónico: pisciscla2003@yahoo.com

Abstrac

Universities have a great challenge to take on the current society called, Knowledge Society, as expressed by Lopez S, F (2005), "... autonomous university needs a control system that harmonizes the freedom to create, teach and learn with the accountability of the objectives achieved or frustrated". In the knowledge society, universities play a crucial role as they contribute to strengthening national capacities and international, Ortiz M, P (2008) states that universities are generating and facilitators of knowledge creation and generation, so its development must be carried out through its teachers and researchers, supported by management and valuation methods of these, as intangible assets essential to the organization. For these reasons, this research aims to document the review of different theoretical views on Knowledge Management, its leading exponents, models, characteristics and implications for university management, in today's knowledge society. The university is studied as "Knowledge Intensive Organization", which is not immune to the changing realities of the globalized world and it is called forth to take a position inside the national, global and planetary scope, through paradigm shifts driven by their own staff and leading by their managers through institutional policies, all to build contributions to the consolidation of Universities in the Knowledge Society. They try to present proposals and possibilities for changes in organizational culture and the need for consonant transformations with the current global reality, which requires universities, a paradigm shift, promoting creativity, originality and in the participation of all members of the University community as a major challenge in the institutional academic policy.

Keywords: university, knowledge, knowledge society, knowledge management, organizational culture, knowledge-intensive organizations, prospective learning organizations architecture, management.

Introducción

Las Universidades son las instituciones educativas que tienen en sus manos el desarrollo del país. En La Ley de Universidades (1970) de la República Bolivariana de Venezuela, en sus artículos 2 y 3, es posible observar que las universidades deben contribuir significativamente al esclarecimiento de los problemas de la nación y colaborar en la orientación de la vida del país. Es rectora en educación, cultura y ciencia, para lo cual, debe crear, asimilar y difundir el saber, a través de la investigación y la enseñanza, al mismo tiempo que completa la formación integral de los ciudadanos y capacita equipos de profesionales y técnicos necesarios para la nación.

Lo expresado aduce que las universidades se fundamentan en el conocimiento para poder cumplir con los retos planteados en la Ley, vitalizando e impulsando la sociedad. Ortiz (2008), se refiere al conocimiento como una contribución de varios elementos, entre ellos la experiencia, valores, información, esquemas mentales y procesos que facilitan el hacer, forman parte de la complejidad del ser humano, capacitándolo, así como a la organización para afrontar y entender los grandes cambios que se generan constantemente en el mundo y que inciden en la vida de nuestras

sociedades. De Luna N, A (2008) y Kanter (citada en Guédez, V. 2003), coinciden en que el conocimiento es el activo más valioso en la actualidad y que ésta es la época de gestionar la información y el conocimiento con inteligencia, pues si se tiene el conocimiento se tiene todo. Así mismo ratifican que es muy importante aprovechar las oportunidades de la globalización y las nuevas tecnologías, y que esto solo será posible en la medida en que aprendamos a dominar el cambio, explican que el aprendizaje obtenido proviene del valorar las ideas, de las innovaciones y de las habilidades de la gente. Ortiz (*ob.cit.*), expresa que la universidad es generadora y propiciadora de la creación del conocimiento en todos los ámbitos, a través de sus docentes e investigadores, los cuales según Ortiz, se constituyen en gestores del conocimiento ya que con su saber moldean la vida profesional de los ciudadanos.

Por lo anteriormente expuesto es importante gestionar el conocimiento que los profesionales universitarios poseen no solo de sus especialidades, sino también de su experiencia y de los procesos del saber hacer al ocupar distintos cargos administrativos, gerenciales y académicos, los cuales deben ser gestionados para darlos a conocer, ampliarlos y profundizarlos. Es importante destacar lo aseverado por López S, F (2005), quien expresa que a pesar de la adopción de herramientas de mejoras como planificación estratégica, evaluación de proyectos, dirección por objetivos, gestión por competencias, calidad total, evaluación institucional, introducción a las tecnologías de información y comunicación TIC's y mejora en la gestión de los procesos administrativos y académicos en la universidad, que han repercutido en el aumento de la eficacia; el nivel gerencial del personal universitario sigue siendo alarmantemente bajo, lo cual, es un asunto muy delicado teniendo en cuenta que afecta los puestos directivos, ocupados habitualmente por excelentes académicos pero con poca preparación para la dirección y la gestión. Infiere además que lo que se necesita es reforzar sus conocimientos con colaboración de profesionales en el área gerencial. Por otra parte, Guédez, V (2003), expresa, que:

El conocimiento se convertirá en el activo fundamental de la sociedad y los profesionales del conocimiento pasarán a ser la fuerza dominante en el mercado de trabajo. Las implicaciones para la economía, la política, la universidad, la empresa y el individuo son incalculables. Al mismo tiempo, los mayores niveles de incertidumbre – claramente visibles en todas partes – están obligando a las organizaciones a repensar como prepararse para tener, sino un poco más de control, al menos una mejor capacidad de respuesta ante tanta turbulencia. El aprendizaje organizacional se presenta cada vez más como una vía adecuada y efectiva para mejorar el desempeño

gerencial y los resultados de la organización, así se trate de empresas productoras de bienes y servicios o de instituciones dedicadas al gobierno, la educación, la salud o la investigación. De allí surge la necesidad de «gerenciar el conocimiento». (p.11).

La gestión del conocimiento ha sido identificada como un nuevo enfoque gerencial que reconoce y utiliza el valor más importante de las organizaciones el hombre y el conocimiento que éstos poseen y aportan a la organización. Uno de sus valores principales es la completa coherencia que tiene con técnicas como la gestión de la calidad, la reingeniería, el benchmarking, la planeación estratégica y otras basadas también en el conocimiento. Todas estas consideradas como estrategias de la empresa moderna e integrada.

Cabeza, M (2004), expone que la gestión del conocimiento contribuye significativamente en el desempeño exitosos de las organizaciones, ya que permite a la dirección de la organización, conocer el conjunto de valores que aporta su personal y le permite prepararse para el futuro, no sólo sobre la base de los recursos materiales sino también sobre la base del conjunto de valores morales, sociales e intelectuales que tiene a su cargo y que constituyen requerimientos necesarios para aquellas organizaciones que quieren permanecer en el futuro.

Reflexiones sobre la gestión del conocimiento

Entre los principales exponentes de la gestión del conocimiento en la gerencia se destacan: Peter Senge, Peter Drucker e Ikujiro Nonaka, quienes con sus teorías impulsaron dentro de las organizaciones el uso intensivo del conocimiento. Senge, P (2002), desarrolló la teoría denominada la quinta disciplina, formando con ellas organizaciones que aprenden. Entre las disciplinas se encuentran: Desarrollar la maestría personal, Identificar modelos mentales, impulsar la visión compartida, fomentar el trabajo en equipo y generar un pensamiento sistémico. Esta última es fundamental para el desarrollo de las demás disciplinas, las fusiona coherentemente en teoría y práctica, pues sin ella no se genera la motivación necesaria para examinar e interrelacionar las disciplinas, con el pensamiento sistémico, se tiene siempre presente que el todo está en las partes y que su suma es más que la suma de sus partes.

Medina (2006), hace referencia a lo aseverado por Peter Drucker quien expresa que la empresa típica estará basada en el conocimiento y estará compuesta en mayor parte por especialistas que marcarán el rumbo y la disciplina necesaria en su trabajo, mediante retroalimentación organizada proveniente de sus colegas, clientes y oficinas centrales. Serán organizaciones basadas en información. Las cuales, tendrán una estructura plana, aprovecharan el uso de la tecnología y los conocimientos estarán en los especialistas que realizarán diferentes trabajos y se dirigirán a sí

mismos. Nonaka, I (2000), sostiene que la mejor fuente para obtener una ventaja competitiva en economías que constantemente se envuelven en incertidumbres, es el conocimiento, aduce el desconocimiento que sobre éste tienen los gerentes, así como de su forma para gestionarlo. Su teoría sobre la creación del conocimiento, es aplicada en las empresas japonesas. Y se basa en un espiral de conocimiento, explícito e implícito, que siempre comienza en la persona, con la disposición del conocimiento personal para los demás, actividad que se desarrolla en todos los niveles de la empresa.

El Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995), representa la teoría del modelo de proceso de creación del conocimiento, en él, se describe el ciclo de generación de conocimiento en las organizaciones mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico. Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo 4 fases:

- Socialización: En la cual los empleados comparten experiencias e ideas, añaden el conocimiento novedoso; el conocimiento tácito individual se transforma en colectivo.
- Externalización: Es el proceso de transformar el conocimiento tácito en conceptos explícitos integrándolo en la cultura de la organización; es decir, se transforma en conocimiento explícito.
- Combinación: Intercambio de conocimiento explícito proveniente de diversas fuentes escritas para producir conocimiento explícito.
- Interiorización o aprendizaje: El conocimiento explícito colectivo se transforma en conocimiento tácito individual. En este proceso se analizan las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Al analizar las teorías es importante destacar que en la Gestión del conocimiento uno de los elementos más importantes lo forma *el recurso humano*, el empleado de la organización cuyo conocimiento permite que la organización aprenda en una sinergia de trabajo en equipo y conocimientos compartidos. Las universidades no escapan a esta realidad, pues, según lo expresado por, Rodríguez, (2004) y Fergusson (2005), las principales actividades de la universidad es captar, reflexionar, producir y transmitir el conocimiento, expresan que una verdadera transformación en la universidad se llevará a cabo cuando se aborde como eje central el tema de los saberes, no aquellos que se consideren acumulativos y definitivos sino en procesos relativos y abiertos, en donde existan

espacios para la reflexión y la crítica como acto que involucra el crear y dar sentido a lo que se piensa, se dice y se hace.

López y Pérez (2003), se refiere a las universidades dentro de un nuevo tipo de organizaciones denominadas, organizaciones intensivas en conocimiento, las cuales son aquellas que están orientadas al uso, generación y difusión del conocimiento; son tanto públicas como privadas y suelen adquirir el conocimiento mediante la contratación de personal especializado. Estas características aluden de forma directa a las Universidades las cuales se consideran organizaciones creadoras de conocimiento por antonomasia. El papel de las universidades como organizaciones intensivas en conocimiento, requiere de especial atención tanto desde el punto de vista de su localización y creación, como desde el punto de vista de su estructuración, almacenamiento y distribución, independientemente del grado en que dichas organizaciones hagan uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

Las Universidades, deben por ser organizaciones intensivas en conocimiento, poseer de forma intrínseca y extrínseca en cada uno de sus miembros el deseo, convicción, apropiamiento y amor hacia el conocimiento en todas sus manifestaciones, procurando de esta manera el cumplimiento de los objetivos para los cuales fueron creadas las universidades y constituirse en baluartes para la sociedad. Al reflexionar sobre lo expresado por los autores se observa como perentorio asumir el conocimiento (los saberes) como eje central de auténticos cambios, que implica de forma directa a su recurso humano y que estos a su vez deben asumirlo como un estilo de vida, como una forma de ser y de estar, en la organización, como parte de sí mismos, deben asumirlo como parte de su cultura.

Según el diccionario UNO (2006), cultura es:

Conjunto de elementos de índole material o espiritual, organizados lógicamente y coherentemente, que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, los usos y costumbres, y todos los hábitos y adquiridos por los hombres en su condición de miembros de la sociedad.

El concepto presentado representa la cultura del hombre en la sociedad, cuando se hace referencia a la cultura en las organizaciones, es denominada, cultura organizacional. Amorós (s.f). Define la cultura organizacional como “un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras”. En su definición el autor deja entrever que la cultura organizacional es la percepción que se tiene de la organización en relación a sus valores, costumbres y hasta hábitos que se respiran y se viven en la empresa. La Cultura Organizacional

describe cómo las organizaciones difieren una de otras en su desempeño típico, las cuales son influenciadas por, y expresadas a través de: procedimientos operativos, estructura organizacional y otros factores que aunque no estén escritos, son poderosos e influyen en el comportamiento de cada uno de los miembros de la organización.

Según Deal y Kennedy (1985, citado por Rivera, G, *s.f.*) y Estrella, E (*s.f.*); coinciden en que la cultura organizacional está formada por el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes, que tienen en común los trabajadores de una Empresa. Es reflejada en su conducta. Ayuda a crear y mantener entre ellos, lazos de amistad, de identificación plena, de unión permanente, que estimulan a establecer compromisos por los resultados, son los que influyen en todas sus acciones para alcanzar los objetivos institucionales.

La cultura organizacional incluye, según Amoros, E (*s.f.*): comportamientos de rutina cuando las personas interactúan, con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado, las normas que comparten los grupos de trabajo de toda la organización, los valores dominantes que mantiene la organización, por ejemplo la calidad del diseño, la filosofía que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes, las reglas del juego, para llevarse bien en la organización y el sentimiento o el clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal externo.

El autor agrega que existen siete características primarias que, en resumen, captan la esencia de la cultura de una organización: innovación y toma de riesgos, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación hacia las personas, orientación al equipo, energía y estabilidad.

Pesca de A (2003), define la Cultura Organizacional como:

El ADN de las organizaciones que las marca y define de manera diferente a las demás instituciones, entendiéndolo que forma parte de un Universo (contexto nacional) donde actúa el conocimiento de forma sinérgica, para el bienestar social, político y económico; prevaleciendo en ella todo el conjunto de historicidad en la que a lo largo de su institucionalización se ha desarrollado, convirtiendo y redimensionando el quehacer cultural o en el ámbito donde se detecten debilidades, y transformando aquello intangible en evidente y totalmente tangible si hace de esa Cultura, en este caso institucional, la multiplicadora del ser y hacer de los miembros involucrados en ella, con toda su carga de valores, creencias, ética, moral, modos de ser y hacer, identidad, pertinencia, intercambio, comunicación, conocimientos, todos estos

individuales, que como huellas dactilares la caracterizan como diferente o similares a todas las demás instituciones, pero nunca iguales. (p.23).

Lo anteriormente expuesto permite aseverar que la solidez en la Cultura de la Organización es fundamental para que ésta se consolide. Pesca de A, C (2008), afirma que para redimensionar las organizaciones educativas es necesario pasar de una Organización Educativa Tradicional a una Arquitectura de la Organización Educativa Inteligente Prospectiva que Aprende (AOEIP), cuyo contraste, es resumido por la autora en las siguientes características:

- Organización Educativa Tradicional (OET): estática, predecible, temerosa, desordenada, proyección presente, inerte, común, estéril de conocimiento, trabajo ególatra, umbral de lo conocido, educación, conjunto de personas, agotada, tecnofóbica, comunicación vertical, liderazgo único, supervisión punitiva, clima organizacional pesado, acciones intangibles, irrelevantes, conductismo para la productividad, cultura reproductiva y estática de mejora en la organización, planes para el día, investigación, activa, adaptable a nuevas circunstancias predecibles.
- Arquitectura de la Organización Educativa Inteligente Prospectiva que Aprende (AOEIP): Dinámica, Impredecible, Arriesgada, Planificada, Proyección prospectiva, Creativa, Innovadora, Fértil de conocimiento, Trabajo en colectivo, Umbral de lo desconocido, >Educación, >Formación, >Información, >Valoración, Equipos interdisciplinarios, Energica, Tecnológica, Comunicación horizontal, Gestor Progre estratégico, compartido Interdisciplinario, Supervisión participativa, Clima Organizacional liviano y armónico, Acciones intangibles y tangibles, relevantes y de gran valor, Conductismo, constructivismo y cognoscitivismo para la productividad, Cultura productiva creadora y dinámica de mejora en la organización, Planes prospectivos, Investigación permanente, Aprende- reaprende y desaprende, Acciona prospectiva y estratégicamente, Adaptable a nuevas circunstancias impredecibles.

Al revisar los indicadores presentados por Pesca, es posible detectar la situación actual de una organización, constatando si existe o no transformación dentro de ellas, o si están encaminados en las mismas, lo cual se convierte en una herramienta útil para las organizaciones educativas. Dereve (1990), expone que la gerencia de la organización debe considerar importante desarrollar su propia filosofía, considerando en ella, las experiencias previas, su educación y sus antecedentes, así mismo, presenta como prioritario el recurso humano de la organización, sus necesidades y el grado

de apropiamiento de los subordinados como la base de los valores de la organización. En el mismo orden de ideas, Morales (1993), asevera que la supervivencia de las organizaciones puede derivarse de la forma en la cual se adapte la cultura al cambio rápido del ambiente.

La cultura organizacional tiene un rol importante dentro de las organizaciones pues intensifica el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado, contribuye en la disminución de la ambigüedad y les indica a los empleados como hacer las cosas y cuales son importantes para toda la organización y para él mismo. Permite a la organización aprender ya que es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

La cultura organizacional es sugerida de forma directa por autores como De Luna N, A (2008), López y Pérez (2003), Pesca de A, C (2005) y de forma indirecta por Nonaka y Takeuchi (1995), como el centro de las transformaciones de las organizaciones basadas en el conocimiento, es por ello importante conocer de qué se trata, sus implicaciones y la relevancia que éstas trae consigo para las organizaciones que quieren posicionarse en la sociedad actual. Cuando una organización se vuelve una permanencia institucional los modos aceptables de comportamiento por ellos mismos se vuelven evidentes para sus miembros, concebir lo que conforma la cultura de la organización y la manera en que se creó, propiciar su mantenimiento y su aprendizaje incrementará la habilidad gerencial para explicar y predecir el comportamiento ya que se vuelven evidentes para sus miembros, por lo que entender lo que conforma la cultura de la organización brinda la habilidad de explicar y predecir el comportamiento de la gente en el trabajo.

Pesca de A, C (2005), manifiesta que las universidades están urgidas de un redimensionamiento de su cultura organizacional avizorándolas como organizaciones que aprenden, para poder aspirar tener una gestión de conocimiento apropiada a los constantes y turbulentos cambios de la sociedad actual. La universidad requiere de un proceso de Cambio Cultural, solido donde las tradiciones, modos de vida, ceremonias, arte, creencias, derechos fundamentales, sistemas de valores, tecnologías, puedan dar pie a nuevas invenciones de toma de conciencia de sí mismo, de manera que el individuo a través de la búsqueda de nuevos significados cuestione sus propias realizaciones, creando obras que lo trasciendan y donde la eficiencia y eficacia hablara por sí misma.

Pensar en un cambio en la Cultura Organizacional puede resultar difícil, ya que estas pueden o no estar enraizadas entre sus miembros, además de esto pueden existir diferentes culturas dentro

de una misma organización. En algunas oportunidades es preferible concentrar esfuerzos administrativos para cambiar conductas y procedimientos ineficaces más que intentar cambiar la cultura organizacional. Además que el cambio en el comportamiento sólo operará si se basa en la cultura ya existente.

La Cultura Organizacional puede cambiarse, según Amoros, E (s.f), mediante: cambios de las cosas a las que los directivos y equipos prestan atención, cambio de la forma en la que se enfrentan las crisis, cambio de los criterios para contratar nuevos integrantes, cambio de los criterios para ascensos dentro de la organización, cambio de los criterios para asignar recompensas, cambio de los ritos y ceremonias organizacionales. El Cambio Organizacional es definido por Gimón, A (s.f.). Como:

La capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Los Cambios se originan en las organizaciones por la interacción de fuerzas, que según Gimón, A (s.f.). Se clasifican en:

- Endógenas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- Exógenas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente (tanto físico como económico).

Es importante destacar que para poder realizar un cambio significativo en las organizaciones es imprescindible:

1. Estar dispuestos a romper paradigmas.
2. Estar firmemente convencidos de la necesidad del cambio.
3. Estar conscientes que los cambios son procesos lentos pero constantes.

4. Que la realidad mundial y planetaria exige especialmente a los entes participantes e integrantes de las universidades un cambio, una renovación, que debe iniciarse por una estructuración, líneas y acción en favor de un cambio de cultura Organizacional que propicie y potencialice la gestión del conocimiento.

En las universidades, es importante realizar investigaciones sobre su cultura organizacional, como eje central de la gestión del conocimiento y poder desarrollar estrategias que le permitan mantenerse y posicionarse en el futuro.

Es importante destacar que a través del estudio de la gestión del conocimiento y su relación con la cultura, han emergido varios modelos para gestionar el Conocimiento unos directamente relacionados con la Universidad y/o organizaciones educativas y otros hacia organizaciones que valoran el conocimiento como potencial valioso que impulsa a la organización otorgándole ventajas competitivas. Entre ellos podemos encontrar el Modelo de Gestión de López y Pérez (2003), en el cual se propone un modelo de gestión basado en cinco pilares fundamentales, entre los cuales se encuentran inmersos los procesos de localización, generación, estructuración, almacenamiento, transferencia, difusión y aplicación del conocimiento con el objeto de gestionarlos convenientemente. Los pilares son:

1. **Un sistema de información (EIS):** El cual permitirá la obtención de información significativa proveniente de fuentes externas (internets, bases de datos, fuentes estadísticas, etc.), así como de fuentes internas (data warehouse y/o data marts).
2. **Una red colaborativa (sharing network):** La cual permitirá la comunicación e intercambio de ideas y experiencias entre los miembros de la organización.
3. **Un espacio de conocimiento (Knowlegde space):** Espacio dedicado al almacenamiento de documentos y archivos, de fácil indexación y accesible para cualquier miembro de la organización.
4. **Un sistema CRM (Customer Relationship Management):** Facilitará la interacción con los clientes y proporcionará conocimiento sobre las necesidades y demandas de cada uno de ellos.
5. **Una cultura organizativa** que fomente el intercambio de conocimiento y una adecuada formación continua, según las necesidades de conocimiento de la organización.

Es importante destacar las interrelaciones existentes entre Tecnología-Comunicación-Información-Cultura Organizacional. Es una simbiosis importante cuyo centro está enmarcado con “La Cultura de la Organización”. El autor deja entrever que sin un recurso humano, convencido,

integrado, motivado y alineado con la estrategia de la organización todo se derrumbaría. Su modelo es cónsono con lo definido por De Luna N, A (2008), en lo que denomina “Organizaciones basadas en conocimiento”, en la cual el Recurso humano debe ser aliado de la organización por lo que requiere la mayor aplicación de técnicas y recursos para prepararlos y compenetrarlos en todos los aspectos humanos (valores, costumbres, entre otros) y técnicos que fortalezcan a la organización y en donde la tecnología es importante pero no fundamental.

A primera vista el modelo presentado alude directamente a la utilización Tecnológica, pues tiene un fuerte componente en el área de comunicación informática y estrategias de marketing, que para organizaciones altamente competitivas es fundamental pero al centrar a la “Cultura de la Organización”, en su modelo, incorpora un hilo conductor crítico en la Organización “su personal” y lo posiciona en el lugar privilegiado que debe ser considerado por la alta gerencia que siempre preocupada por reclutar personal altamente calificado no puede cerrar allí su alcance sino que debe propiciar en ellos un sentido institucional de apropiamiento, de hábito y conciencia de la importancia del conocimiento y del trabajo colaborativo.

Así mismo, es importante mencionar el Modelo Teórico de Gerencia del Conocimiento Fundamentado en la Cultura Organizacional UPEL-IPC, desarrollado por Pesca de A, C (2005), producto de su Tesis Doctoral en Educación Mención Educación Superior. Parte de la premisa de actualidad universitaria, en consonancia con la con la actual Sociedad del Conocimiento y su rol estratégico dentro del contexto tecno-económico, en la cual se encuentran inmersos los niveles de pertinencia social, económica y cultural que conducen a la racionalidad operativa de la Misión de la Universidad. Su modelo, es una propuesta para gerenciar el conocimiento en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, la cual, contiene dos (2) grandes categorías de análisis: Cultura Organizacional y Organizaciones que aprenden, enmarcado dentro de la Política Institucional que alcanza a toda la Universidad. Ver Figura 1.

En la figura Nro. 2, que representa el modelo, es posible identificar un gráfico perpendicular en el cual se posicionan las categorías mostrando la variedad de posibilidades y sus relaciones en la que la entrada o base que la sustenta está fundamentada por la Política Institucional, así pues, es posible observar los siguientes puntos:

- Puntos AB: Categoría Política Institucional, base del segmento.
- Puntos D y E: Apertura al Modelos de Gerencia del Conocimiento fundamentado en la Cultura Organizacional UPEL-IPC.
- Puntos C y F: Divide al modelo en dos (2) segmentos para cada una de las categorías Cultura Organizacional y Organización que aprende.

La autora presenta un Modelo Integral que permitirá a la Universidad, fortalecer su Visión y Misión, como organización formadora de recurso humano para la sociedad y como principal institución investigadora, cuyos logros, avances y propuestas elevan y conducen al País. Los indicadores presentados en el cuadrante relacionado con “Cultura Organizacional”, permitirán a la organización que adopte el modelo a establecer sus propias pautas gerenciales y apoyadas en diferentes estrategias elevar e integrar a sus propias pautas gerenciales y apoyadas en diferentes estrategias elevar e integrar a su personal. En el cuadrante “Organización que Aprende”, están reflejados los indicadores que la organización debe considerar, para lograr un avance efectivo y solido en la construcción de la organización que se afianza en el conocimiento y que desea fortalecerlo desde su personal, todo ello cónsono con el Modelo de generación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi y con las características que De Luna (2008) concede a las “Organizaciones basadas en conocimiento”.

Es muy importante hacer referencia al rol fundamental de la alta gerencia universitaria, que debe considerar el Modelo dentro de su Política Institucional, pues sin el apoyo total de la misma, los avances en la consolidación de una Universidad como lo define López y Pérez (2003) “Organización intensiva de conocimiento”, sería una utopía la estrategia institucional de la gerencia será la apalancadora de los procesos transformadores de la Universidad, como bien lo expresa Muro, X (2004):

se requiere de una gerencia que se ajuste o adapte a los nuevos enfoques y paradigmas para la generación de conocimiento y manejo de los recursos, que entienda la importancia de una educación permanente en el área gerencial, así como una creciente preocupación por la formación de los cuadros estratégicos de reemplazo.(p.37).

Es importante destacar que los indicadores presentados reflejan de alguna u otra manera generalidades en las Universidades, que estudiándose en su propia particularidad podría generar desde su propio interior una transformación que potencialice y posiciones a las Universidades Venezolanas no solo en el contexto nacional sino en el contexto mundial y planetario.

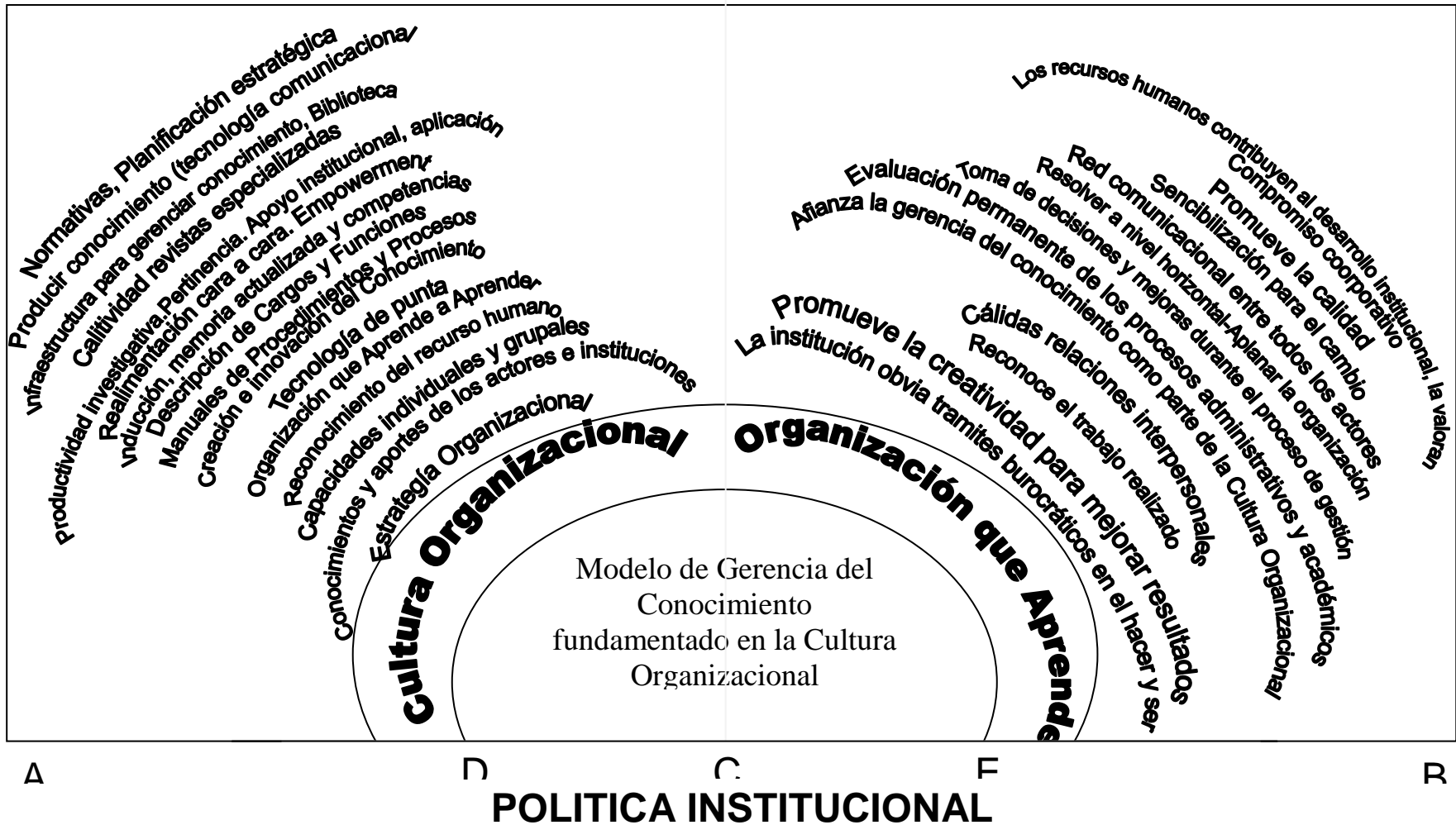


Figura Nro. 1. Apreciación del Modelo Final. Fuente: Pesca de A, C (2005).

A MANERA DE CONCLUSIÓN...

La sociedad actual pide a gritos cambios, transformaciones a todos los niveles, los cambios organizacionales no deben quedarse en mero deseo sino que deben volverse una realidad si se desea estar posicionados a nivel nacional, mundial y planetario. La gestión del Conocimiento es una estrategia gerencial que permitirá a las organizaciones especialmente aquellas que usan, potencializan y producen conocimiento “Organizaciones Intensivas de conocimiento”, mantenerse revitalizarse y permanecer cónsona con su Misión y Visión, según su responsabilidad, social, ética y Moral para el País que representa. Los autores citados coinciden en la importancia de la “Cultura Organizacional” dentro de las organizaciones. El personal de la organización es su bien máspreciado, y el que dará a la empresa su posicionamiento. Es importante mencionar lo expresado por Lara M, O (2004), profesor de la Universidad de Santa Mónica, en Chile, en cuanto a la importancia de aceptar y entender a la globalización más que como una amenaza como una oportunidad, propiciando en el personal que labora en la organización la voluntad de ser creativos y de aprender, no de forma aislada sino en su generalidad, trabajando en equipo, propiciando de esta manera una Organización que aprende.

Demicheli M, G (2008). Profesor Titular Escuela de Psicología, Universidad de Valparaíso, Chile, expone cinco (5) ideas básicas de la gestión de conocimiento:

- 1) La gestión del conocimiento no transforma la organización por sí misma.
- 2) El primer paso en la gestión del conocimiento es sensibilizar sobre su importancia como recurso organizacional.
- 3) No hay métodos estandarizados para introducir la gestión del conocimiento.
- 4) Toda organización tiene algún grado de gestión del conocimiento.
- 5) Detectar lo que se tiene (estructuras y/o métodos) en gestión del conocimiento y optimizar su uso es una forma de partir.

Así mismo propone cinco (5) preguntas clave, cuyas respuestas están bien enmarcadas dentro de la gerencia, específicamente con: Desarrollo y Planificación estratégica, Control de la Gestión, Conocimiento de la Cultura Organizacional y Políticas para el desarrollo de las personas.

- 1) ¿Qué es lo que mejor hacemos?
- 2) ¿Quiénes son las personas y estructuras que mejor lo hacen?
- 3) ¿Qué es lo que querríamos hacer mejor que como lo hacemos hoy?
- 4) ¿Con qué contamos internamente para mejorar aquello que queremos?
- 5) ¿Qué necesitamos del medio externo para mejorar en aquello que queremos?

La aplicación de proyectos de Gestión de Conocimiento en Organizaciones Intensivas en conocimiento, puede traer consigo indudablemente cambios en la Cultura Organizacional de la misma, los cuales, incidirán en innumerables beneficios a la organización pero sin descartar las dificultades que se podrían generar durante el transcurso de su aplicación. Guaraway (1991), expone que en las organizaciones venezolanas, se presenta el siguiente panorama:

No hay incentivos para invertir en el personal, existe un marco legal poco favorable y reglas de juego inciertas. Por otro lado, están los obstáculos de las mismas organizaciones; falta de visión a largo plazo y debilidades en las estrategias de crecimiento sin las cuales no se puede (ni debe) haber planes de desarrollo del personal. Existen algunos valores y creencias, algunos contradictorios, acerca del hombre y el trabajo. (p.42).

Un todo armónico, entre Cultura Organizacional y una eficiente Gestión de Conocimientos contribuirá efectivamente en las organizaciones, específicamente si éstas se encuentran presente en las Universidades como parte de las organizaciones venezolanas, desplazando las debilidades, transformándolas, asumiendo una Cultura Organizacional fundamentada en los Objetivos ilustrados en la Misión y Visión de las Universidades, como Organizaciones intensivas en conocimiento por antonomasia, apalancándolas a nivel Nacional, Mundial y planetario.

REFERENCIAS

- Amoros, E (s.f). *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Universidad Católica de Santo Domingo de Mogrovejo. Escuela de Economía. Chiclayo. Lambayeque. Perú. Disponible:
<http://www.eumed.net/libros/2007a/231/53.htm>. [Consulta 2009, Agosto, 18].
- Cabeza, M (2004, Julio-Diciembre). *Gestión de conocimiento en la capacitación para la innovación*. Revista venezolana de Análisis de Coyuntura. Recuperado el 14 de Agosto de 2009.
- Diccionario UNO (2006). *Diccionario enciclopédico color con cd-rom*. Editorial Océano. Barcelona. España.
- De Luna N, A (2008) *Capital Humano, gestión por competencias laborales en la administración pública*. Editorial Trillas. México.

- Demicheli M, G (2008). *Gestión del Conocimiento y Organizaciones Inteligentes*. Disponible: http://www.GuidoDemichelli_GestiónDeConocimientoYOrganizaciones/Inteligentes.pdf. [Consulta 2009, Agosto, 18].
- Dereve, N (1990). *El Futuro de la Gerencia*. Legis. Bogotá, Colombia.
- Fergusson, A (2005). *Pensar la reforma de la universidad hoy. Colección debate sobre la reforma. La universidad se reforma II*. Publicación IESALC. Disponible: <http://www.iesalc.unesco.org.ve/> [Consulta: 2008, Febrero, 01].
- Guaraway (1991). *El Reto de las Organizaciones*. Revista Calidad y Productividad. Nro. 4. Caracas. Venezuela.
- Guédez, V. (2003). *Aprender a emprender. De la gerencia del conocimiento a la ética de la sabiduría*. Colección Temas gerenciales. Editorial Planeta Venezolana S.A.
- Lara M, O (2004). *Organizaciones que aprenden*. Revista Geopolis.Com. Disponible: <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/53.htm>. [Consulta: 2008, Septiembre, 27]
- Ley de Universidades (1970). *Ley de Universidades de la República Bolivariana de Venezuela*. Ediciones Eduven. Caracas. Venezuela.
- López S, F (2005). *Posibles escenarios mundiales de la Educación Superior*. Revista Horizontes. Nro. 140. Perfiles Educativos. Vol. XXVII, núm. 109-110. PP. 140-165.
- López y Pérez (2003). *La gestión del conocimiento en la nueva economía*. Disponible: <http://www.uoc.edu/dt/20133/index.html>. [Consulta: 2008, Septiembre, 27]
- Medina, N (2006). *Propuesta de trabajo de investigación en ejecución: "Formas de gestión del conocimiento en el ámbito de la Educación Superior Venezolana"*. Universidad de Yacambú. Barcelona. Venezuela.
- Morales, N (1993). *La Macro Gerencia Empresarial*. Legis. Bogotá, Colombia.
- Muro, X (2004). *La Gerencia Universitaria. Desde la perspectiva diversa y crítica de sus actores*. Ediciones Opsu. Primera Edición. Caracas, Venezuela.
- Nonaka Takeuchi (1995). *Modelo SECI. Un modelo unificado de la creación dinámica de conocimiento. Descripción del Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi*. Disponible: http://www.12manage.com/methods_nonaka_seci_es.html. [Consulta: 2008, Septiembre, 27]
- Nonaka, I (2000). *La empresa creadora de conocimiento en: HBR. Gestión del conocimiento*. Disponible: <http://amianyalma.diiinoweb.com/files/Gestion> [Consulta 2009, Octubre, 29]
- Ortiz M, P (2008). *Valoración cualitativa del capital humano en la Universidad Pública*. Tesis presentada como requisito parcial para optar el grado de Doctor en Ciencias

- Administrativas, no publicado. Universidad Experimental Simón Rodríguez. UNERS. San Cristóbal. Venezuela.
- Pesca de A, C (2003). *Gestión de Conocimiento y Cultura Organizacional como pilares de éxito para las instituciones educativas*. Trabajo de Ascenso no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador- Instituto Pedagógico de Caracas. Caracas. Venezuela.
- Pesca de A, C (2005). *Modelo teórico de Gerencia del conocimiento fundamentado en la Cultura Organizacional. Caso: Universidad Pedagógica Experimental Libertador- Instituto Pedagógico de Caracas*. Tesis presentada como requisito parcial para optar al grado de Doctor en Educación Mención Educación Superior no publicada. Caracas. Venezuela.
- Pesca de A, C (2008). *Planificación Estratégica Heurística. Proyección a la excelencia organizacional*. Grupo Grafico 5. 1ra. edición. Caracas. Venezuela.
- Rivera, G (s.f.). *Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad*. Revista Gurus.com. Disponible en: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/> [Consulta 2007, Agosto, 04]
- Rodríguez, F (2004). *Universidad y Postmodernidad: Fin de las Universidades. Colección debate sobre la reforma. La universidad se reforma II*. Publicación IESALC. [Documento en línea]. Disponible:<http://www.iesalc.unesco.org.ve/index>. [Consulta: 2008, Febrero, 01].
- Senge, P (2002). *La Quinta Disciplina. Escuelas que Aprenden*. Grupo Editorial Norma.