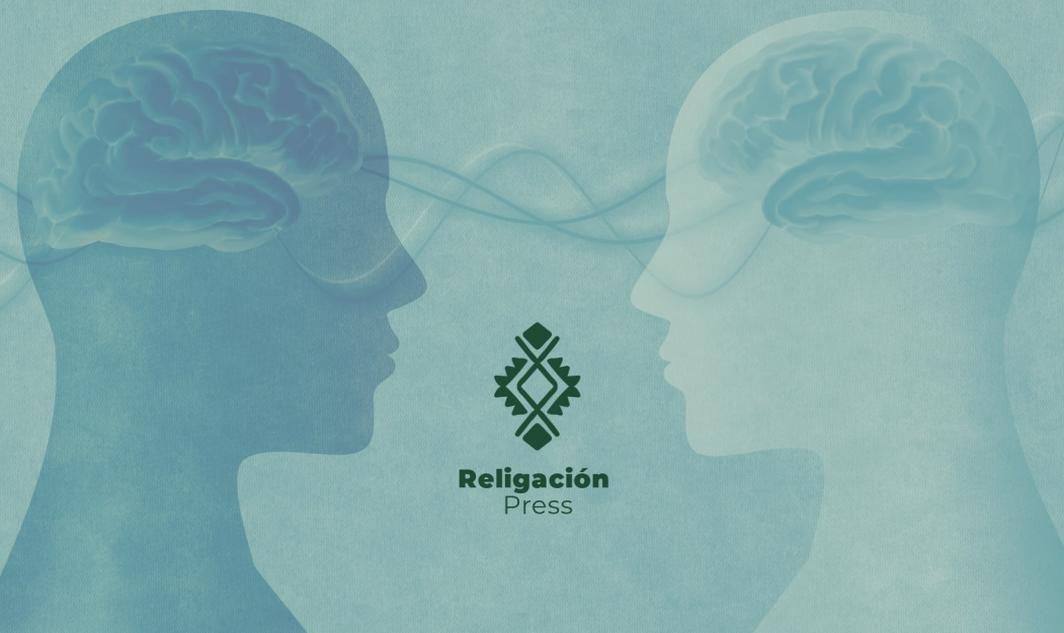


GROOVER VALENTY VILLANUEVA BUTRÓN
JOSÉ FELIPE VILLANUEVA BUTRÓN
FRISA MARÍA ANTONIETA ALIAGA GUEVARA

Educación

ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS
DE LA REGIÓN UCAYALI



Religación
Press

> Colección Educación

Análisis de las competencias para la gestión del conocimiento

en las organizaciones universitarias de la región Ucayali

Groover Valenty Villanueva Butrón
José Felipe Villanueva Butrón
Frisa María Antonieta Aliaga Guevara

Religación **P**ress

Religación Press

Equipo Editorial

Eduardo Díaz R. Editor Jefe

Roberto Simbaña Q. Director Editorial

Felipe Carrión. Director de Comunicación

Ana Benalcázar. Coordinadora Editorial

Ana Wagner. Asistente Editorial

Consejo Editorial

Jean-Arsène Yao | Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova | Fabiana Parra | Mateus

Gamba Torres | Siti Mistima Maat | Nikoleta Zampaki | Silvina Sosa

Religación Press, es parte del fondo editorial del Centro de Investigaciones CICSHAL-RELIGACIÓN.

Diseño, diagramación y portada: Religación Press.

CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.

Correo electrónico: press@religacion.com

www.religacion.com

Disponible para su descarga gratuita en <https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)



Análisis de las competencias para la gestión del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali

Analysis of knowledge management competencies in university organizations in the Ucayali region

Análise das competências de gestão do conhecimento em organizações universitárias na região de Ucayali

Derechos de autor: Groover Valenty Villanueva Butrón© José Felipe Villanueva Butrón© Frisa María Antonieta Aliaga Guevara© Religación Press©

Primera Edición: 2024

Editorial: Religación Press

Materia Dewey: 370 - Educación

Clasificación JNK - Organización y gestión educativa

Thema:

BISAC: EDU001000 EDUCATION / Administration / General

Público objetivo: Profesional / Académico

Colección: Educación

Soporte/Formato: PDF / Digital

Publicación: 2024-02-01

ISBN: 978-9942-642-82-0

Nota

El libro retoma y amplía, por un grupo de especialistas, lo expuesto en la tesis "Análisis De Las Competencias Para La Gestión Del Conocimiento En Las Organizaciones Universitarias De La Región Ucayali - Año 2013" presentada ante la Universidad Alas Peruanas, por Groover Valenty Villanueva Butrón en 2017.

APA 7

Villanueva Butrón, G.V., Villanueva Butrón, J.F., y Aliaga Guevara, F.M.A. (2024). *Análisis de las competencias para la gestión del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.137>

ISBN: 978-9942-642-82-0



9 789942 642820

[Revisión por pares]

Este libro fue sometido a un proceso de dictaminación por académicos externos (doble-ciego). Por lo tanto, la investigación contenida en este libro cuenta con el aval de expertos en el tema quienes han emitido un juicio objetivo del mismo, siguiendo criterios de índole científica para valorar la solidez académica del trabajo.

[Peer Review]

This book was reviewed by an independent external reviewers (double-blind). Therefore, the research contained in this book has the endorsement of experts on the subject, who have issued an objective judgment of it, following scientific criteria to assess the academic soundness of the work.

Sobre los autores/as

Groover Valenty Villanueva Butrón

Ingeniero Industrial con especialidad en Administración de Operaciones, Maestría en Economía y Doctorado en Administración. Más de 23 años como docente en pre y posgrado de universidades nacionales y privadas del Perú.

<https://orcid.org/0000-0002-5195-1784>

Universidad César Vallejo | Perú

gvillanuevabu@ucv.edu.pe

José Felipe Villanueva Butrón

Doctor en Administración por UAP, Maestro en Derecho Civil por UAP, Abogado por la Universidad Nacional de Piura, docente universitario de pre y post grado.

<https://orcid.org/0000-0003-2651-5806>

Universidad Privada Antenor Orrego | Perú

jvillanuevab2@upao.edu.pe

Frisa María Antonieta Aliaga Guevara

Doctora en Educación y Magister en Gestión Pública por la Universidad César Vallejo, autora de libros y artículos científicos en áreas de Derecho y Educación. Docente Renacyt (Registro Nacional Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica).

<https://orcid.org/0000-0003-3655-6740>

Universidad César Vallejo | Perú

faliaga@ucv.edu.pe

Resumen

El libro presenta una investigación en 2013 sobre las competencias necesarias para la gestión del conocimiento en organizaciones universitarias de la región de Ucayali. Se caracterizó el estado situacional de la generación del conocimiento, la transferencia interna del conocimiento y la integración del conocimiento, evaluando el apoyo existente en cada uno de estos aspectos. Se realizó un estudio descriptivo no experimental transversal para evaluar el estado de las competencias necesarias para la gestión del conocimiento en las universidades de la región Ucayali en 2013. Los resultados mostraron que existen limitaciones organizacionales, culturales y tecnológicas que restringen el desarrollo de procesos creativos en la gestión de organizaciones inteligentes. Se propone un modelo teórico y metodológico para mejorar el aprendizaje organizacional en las instancias académico-administrativas de las universidades.

Palabras clave: Competencias; gestión del conocimiento; organizaciones universitarias; cultura organizacional; estilo directivo; soporte tecnológico.

Abstract

The book presents a 2013 research on the competencies needed for knowledge management in university organizations in the Ucayali region. The situational state of knowledge generation, internal knowledge transfer and knowledge integration was characterized, evaluating the existing support in each of these aspects. A descriptive non-experimental cross-sectional study was conducted to assess the state of the competencies needed for knowledge management in the universities of the Ucayali region in 2013. The results showed that there are organizational, cultural and technological limitations that restrict the development of creative processes in the management of intelligent organizations. A theoretical and methodological model is proposed to improve organizational learning in the academic-administrative instances of universities.

Keywords: Competencies; knowledge management; university organizations; organizational culture; managerial style; technological support.

Resumo

O livro apresenta uma pesquisa de 2013 sobre as competências necessárias para a gestão do conhecimento em organizações universitárias da região de Ucayali. Foi caracterizado o estado situacional da geração de conhecimento, da transferência interna de conhecimento e da integração do conhecimento, avaliando o suporte existente em cada um desses aspectos. Foi realizado um estudo descritivo não experimental de corte transversal para avaliar o estado das competências necessárias para a gestão do conhecimento nas universidades da região de Ucayali em 2013. Os resultados mostraram que há limitações organizacionais, culturais e tecnológicas que restringem o desenvolvimento de processos criativos na gestão de organizações inteligentes. Propõe-se um modelo teórico e metodológico para melhorar a aprendizagem organizacional nos órgãos acadêmico-administrativos das universidades.

Palavras-chave: Competências; gestão do conhecimento; organizações universitárias; cultura organizacional; estilo de gestão; suporte tecnológico.

Contenido

[Revisión por pares]	6
[Peer Review]	6
Sobre los autores	8
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	11
Introducción	19

Capítulo 1

Comprendiendo los Fundamentos de la Investigación: gestión del conocimiento

22

1.1 Descripción de la realidad problemática.	23
1.2 Delimitación de la Investigación	27
Delimitación Espacial	28
Delimitación social	28
Delimitación temporal	29
Delimitación conceptual	29
1.3 Problemas de Investigación	29
Problema Principal	29
Problemas Secundarios	29
Objetivos de la investigación	30
Hipótesis y variables de la investigación	31
Hipótesis general	31
Hipótesis secundarias	32
Variables (definición conceptual y operacional)	33
Operacionalización De La Variable Independiente X:	33
Operacionalización De La Variable Dependiente Y:	34
1.4 Metodología de la investigación	35
Tipo de investigación	35
Nivel de investigación	35
Método y diseño de la investigación	36
Diseño de investigación	37
Diseño	37
Población y muestra de la investigación	38
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
Técnicas	39
Instrumentos	39
Justificación, importancia y limitaciones de la investigación	40

Capítulo 2

Sobre el conocimiento y la gestión del conocimiento en la Universidad 44

2.1 Fundamentación ontológica	45
Naturaleza y alcances del Conocimiento	46
Sobre la posibilidad del conocimiento	48
Origen y fundamento del conocimiento	49
Escuelas epistemológicas	55
La epistemología dialéctica	57
2.2 Fundamentación Epistemológica de la gestión del conocimiento en la universidad	59
El enfoque de Nonaka y Takeuchi	67

Capítulo 3

El Aprendizaje Organizativo en las Universidades 70

3.1 Antecedentes de la investigación	71
Antecedentes internacionales	71
Capital organizativo	84
Capital tecnológico	84
Capital Social	85
Capital negocio	86
Antecedentes nacionales	90
3.2 Bases teóricas	94
Breve recuento histórico de las universidades	94
La Universidad Corporativa	96
Interrelación Universidad y Empresa	99
Modelos Universitarios	103
Universidad y Gestión del Conocimiento	104
Elementos que interactúan con el conocimiento	106
Activos Intangibles	108
Origen y desarrollo de la Gestión del conocimiento	112
Revisión de Modelos de gestión	117
Gestor del conocimiento	121
3.3 Definición de términos básicos	123
Gestión del Conocimiento	128

Capítulo 4

Organizaciones universitarias de la región Ucayali: un análisis 133

4.1 Validez y confiabilidad de los instrumentos	134
Validez	134
Confiabilidad	134
4.2 Análisis de tablas	134
Parte I: Generación Del Conocimiento	135
Parte II: Transferencia Interna Del Conocimiento	144
Parte III. Integración Del Conocimiento	153

4.3 Prueba de hipótesis	157
4.4 Discusión de resultados	162
a) Estado situacional de la generación del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali	162
b) Características del apoyo a la generación del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali	164
c) Situación en que se encuentra la transferencia interna del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali.	167
d) Apoyo existente a la transferencia interna del conocimiento que se brinda en las organizaciones universitarias de la región Ucayali	169
e) Estado situacional de la integración del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali	174
f) Características del apoyo a la integración del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013	176
4.5 Propuesta	178
a) Creación de conocimiento	180
b) Distribución de conocimiento	181
c) La adopción de conocimiento	182
d) La revisión del conocimiento	182
4.6 Conclusiones	186
4.7 Recomendaciones	188

Referencias

191

Tablas

Tabla 1. Activos que constituyen el capital intelectual y su significado.	111
Tabla 2. Monitor de Activos Intangibles.	113
Tabla 3. Resumen los marcos teóricos de la Capital Intelectual y de la Gestión del Conocimiento.	116
Tabla 4. Adquisición externa de conocimiento.	136
Tabla 5. Creación interna de conocimiento.	138
Tabla 6. Cultura organizacional.	139
Tabla 7. Estilo directivo.	141
Tabla 8. Motivación del personal técnico.	142
Tabla 9. Disponibilidad de tiempo.	143
Tabla 10. Mecanismos formales, informales y de soporte tecnológico.	144
Tabla 11. Distribución física.	146
Tabla 12. Cultura organizacional.	147
Tabla 13. Estilo directivo.	148
Tabla 14. Disponibilidad de tiempo para la transferencia interna del	

conocimiento.	149
Tabla 15. Resistencia del emisor.	150
Tabla 16. Confiabilidad del emisor.	151
Tabla 17. Capacidad de asimilación del receptor.	152
Tabla 18. Receptividad del receptor.	152
Tabla 19. Mecanismos formales y de soporte tecnológico.	154
Tabla 20. Cultura organizacional.	155
Tabla 21. Disponibilidad de tiempo para la integración del conocimiento.	156
Tabla 22. Cambio de personal técnico.	157

Figuras

Figura 1. Los procesos básicos del conocimiento en una organización.	179
Figura 2. Progresión de los niveles de gestión en la universidad.	184

**Análisis de las competencias para la
gestión del conocimiento**
en las organizaciones universitarias de la región Ucayali

Introducción

La gestión del conocimiento se ha convertido en un punto de presión y referencia para orientar los cambios que tiene que efectuar el sistema educativo; por una parte para formar los nuevos cuadros profesionales y por la otra para mantenerse en coherencia o sintonía con los cambios macro estructurales, en los que es participe y determinan las características de la educación del futuro.

La gestión del conocimiento también involucra la gestión de flujos de información y el traslado de la información correcta a las personas que la necesita, asimismo ayuda a las organizaciones a reaccionar con rapidez ante mercados cada vez más cambiantes, por lo que se ha convertido en una tendencia reorientadora de muchas prácticas empresariales y organizativas a nivel mundial. Se puede decir que gracias a su aparición y amplia difusión los temas de aprendizaje y conocimiento, han cobrado nueva fuerza y perspectiva

En el Perú es indispensable que el sector universitario mejore la gestión del conocimiento al interior y exterior de los recintos académicos. Es necesario que los esfuerzos que se realicen en tal sentido contemplen la mejora continua de aspectos organizacionales, culturales y tecnológicos que restringen el mejor desarrollo de los procesos creativos, en el marco de la gestión de una organización inteligente.

En este trabajo se presentan los resultados de una investigación que tuvo como objetivo analizar las competencias necesarias para la

gestión del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013. El capítulo I comprende el problema, la selección del objeto de estudio, la formulación del problema objeto de estudio, la justificación, se desarrollan los objetivos de la investigación, tanto generales como específicos, las hipótesis, variables e indicadores así como la metodología de investigación. El capítulo II está conformado por el marco filosófico, en el que se explican las bases filosóficas que sustentan la investigación.

El capítulo III está conformado por los antecedentes de esta investigación respecto a diversos estudios desarrollados por otros autores referentes al tema; el marco teórico, en el que se explican las bases teóricas que sustentan la investigación, en el que se esbozan conceptos asociados a las competencias para la gestión del conocimiento, de la misma manera el marco conceptual.

Finalmente, el capítulo IV comprende los resultados de la investigación, utilizando. Se presentan y discuten los resultados considerando los antecedentes de la investigación y las diversas teorías científicas. Se destacan las conclusiones y recomendaciones, por último las fuentes de información y los anexos.

Capítulo 1

Comprendiendo los Fundamentos de la Investigación:
gestión del conocimiento

1.1 Descripción de la realidad problemática.

Hace un tiempo atrás recibimos la visita de Michael Porter en Lima -es uno de los líderes académicos mundiales en Gerencia Estratégica- quién encontró algunas falencias en el modelo de crecimiento que, adoptado en el país, el cual es dependiente de materias primas y que no se ha llegado a un progreso en materia de educación, infraestructura y competitividad.

Los expertos opinan y respaldan lo dicho anteriormente y ahondan en temas que deben llamarnos seriamente la atención a todos y cada uno de nosotros, claro si tenemos la esperanza de llegar a niveles como los que tiene Japón, por ejemplo, entre estas distinguidas opiniones tenemos:

Javier Sota Nadal (Decano del Colegio de Arquitectos del Perú – Ex Ministro de Educación), sostiene que... “en el Perú la realidad es que existen 20 universidades propiamente dichas, y aun así no todas estas tienen un excelente nivel académico...”. Asimismo, anota que las universidades públicas están atrapadas en modelos arcaicos. Los empresarios y grupos de poder, han decidido de donde reclutar sus gerentes, que es de algunas universidades privadas. Los técnicos y operadores suelen salir de las públicas.

Luis Piscoya (Experto en Educación y docente de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos), manifiesta que se quiere regulación, pero no hay conciencia sobre el tema. El gobierno ha creado un Ministerio de la Cultura, pero necesitamos más urgentemente un

Ministerio de Educación Superior, que involucre a las 600,000 personas que están estudiando en este sistema desarticulado. Si no mejoramos la educación superior, tampoco habrá un adecuado nivel de cultura, pues son estos graduados los que van a generarla.

Carmen Rosa Graham (Ex Rectora de la Universidad del Pacífico – Miembro del Directorio del Interbank y presidente de OWIT Perú), declara que las empresas y el gobierno tienen que intervenir para que las universidades produzcan lo que se necesita en el país. Para la empresa es difícil trabajar con la universidad, porque la empresa no tiene tiempo para perder y la universidad peruana es “muy remolona¹” para hacer las cosas.

La Universidad peruana está inmersa en sus propios problemas debido a la falta de participación de sus integrantes, sean estudiantes, profesores y ciudadanía en general. En buena cuenta, la universidad peruana se desenvuelve, en base a la orientación eminentemente liberal; es decir, con restricciones en lo económico, en lo social; de allí que estos centros de cultura, no se han desarrollado a plenitud; no obstante, al haber arribado al siglo XXI. Vale decir, la universidad se ha desenvuelto en base a los postulados de la reforma universitaria de 1909, lo que significa que siguen arrastrando las cadenas del siglo XIX.

1 Significado de remolón: adj. y s. Flojo, perezoso, que elude maliciosamente el trabajo.

De manera clara y contundente podemos afirmar que las organizaciones de estudios a nivel universitario se desenvuelven precariamente, por no decir a tropezones, pues carece de infraestructura acorde con la tecnología de punta que vive el mundo, encontrándose con personas que tiene a cargo las riendas de las mismas, pero con el déficit necesario y suficiente para que sean condenadas a la mediocridad.

Si damos una visión ligera a las universidades que existen y que prestan servicios en la Región de Ucayali llegamos a establecer que hay 06 universidades entre nacionales y privadas, lo que puede provocar una polémica acerca de cómo son gestionadas, surgiendo como pregunta resaltante si los que dirigen estas instituciones están preparados para afrontar el reto de dirigir una universidad, ya sea porque fuese elegido – caso de una Universidad Pública–o porque fuese contratado – en el caso de una universidad privada- si cuenta con las herramientas personales, profesionales requeridas para el puesto que le toca desarrollar y que si las decisiones que impartirá dentro de la organización, conllevará a crear el valor necesario y sostenible para poder contar con una institución con liderazgo y al servicio de su región, de su país. Entre los principales problemas visualizados en la Región Ucayali y dentro de las organizaciones Universitarias – no siendo ajeno este problema también en las universidades del país – podemos apreciar:

- a. Falta de capacidad de gestión tanto Académica como Administrativa como máxima Autoridad Universitaria, ya sea en las públicas o privadas.

- b. Falta de Liderazgo,
- c. Falta de gestión ante las principales organizaciones públicas, militares y privadas, lo que hace que la Universidad se vea como una isla, cuando debe ser todo lo contrario.
- d. Ausencia de mecanismos de coordinación entre la educación básica y universitaria.
- e. Deterioro de la calidad académica con una investigación científica relegada
- f. Servicios académicos e infraestructura deficiente.
- g. Masificación universitaria.
- h. Confusión en los funcionarios, debido al exceso de información innecesaria, dificultad al acceso a la información dentro de la organización y el bajo nivel de uso y deficiente análisis.
- i. Inercia organizacional con procesos lentos de toma de decisiones.

Ante estos y otros problemas que se presentan, la Gestión del Conocimiento es un nuevo método de gestión organizacional que se asocia a los que se han desarrollado en las últimas décadas: política de innovación permanente, marketing estratégico, política de recursos humanos, dirección por objetivos, calidad total y reingeniería de procesos, lo que nos permitirá encontrar y definir un nuevo

enfoque de administración empresarial que desarrolle un conjunto de actuaciones y procedimientos que aporten valor añadido a las actividades de la organización y generalicen las mejores prácticas, en cada uno de los procesos de su actividad.

1.2 Delimitación de la Investigación

La investigación se orientó a determinar las competencias y los roles de un Gestor del Conocimiento el mismo que añadirá valor sostenible en el manejo adecuado de las organizaciones universitarias de modo que permita comprender cómo este profesional puede generar, transferir e integrar el conocimiento: de los funcionarios a administrativos, de administrativos a trabajadores, de trabajadores a docentes, de docentes a alumnos y de alumnos a padres de familia y por ultimo a la sociedad. Esto permitió hacer recomendaciones sobre las mejores prácticas empresariales a los directivos de estas importantes organizaciones, pilares fundamentales del crecimiento sostenible de un país.

Por lo tanto, un primer paso es identificar las principales actividades académicas y administrativas que se realizan por parte de los Rectores, Vice Rectores o Directores Académicos de las 05 (Cinco) Universidades de la Región Ucayali con presencia física, y si están acorde al Perfil de un Gestor de Conocimiento, para luego efectuar una propuesta de mejora de gestión.

Delimitación Espacial

El trabajo de investigación se desarrolló con las Universidades con presencia física en la región Ucayali:

- Universidad Nacional de Ucayali (UNU) que cuenta con Rector elegido.
- Universidad Privada de Pucallpa (UPP) que cuenta con Presidente de la Comisión Organizadora.
- Universidad Católica los Ángeles de Chimbote – Centro Académico Pucallpa (ULADECH), que cuenta con Director Académico-Administrativo.
- Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía (UNIA) que cuenta con Presidente de la Comisión Organizadora.
- Universidad Alas Peruanas–Filial Pucallpa (UAP-FP), cuya autoridad es el Vice Rector de Filial en la ciudad de Pucallpa y tienen prerrogativas tanto académicas como administrativas.

Delimitación social

Se trabajará a nivel de las autoridades con el mayor poder de decisión dentro de las instituciones mencionadas en el punto anterior.

Delimitación temporal

El trabajo se efectuó durante el año 2013.

Delimitación conceptual

Esta investigación abarca el concepto fundamental de gestión para el conocimiento en organizaciones universitarias de la región Ucayali.

Gestión del Conocimiento.- Es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

1.3 Problemas de Investigación

Problema Principal

¿Cuál es el estado situacional de las competencias necesarias para la gestión del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013?

Problemas Secundarios

- ¿Cómo se encuentra la generación del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013?

- ¿Qué caracteriza el apoyo a la generación del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013?
- ¿En qué situación está la transferencia interna del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013?
- ¿Qué apoyo a la transferencia interna del conocimiento se brinda en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013?
- ¿Qué caracteriza a la integración del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013?
- ¿Cómo se encuentra el apoyo a la integración del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013?

Objetivos de la investigación

Objetivo general Analizar las competencias necesarias para la gestión del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013.

Objetivos específicos

- Caracterizar el estado situacional de la generación del

conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013.

- Evaluar las características del apoyo a la generación del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013.
- Establecer la situación en que se encuentra la transferencia interna del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013.
- Identificar el apoyo existente a la transferencia interna del conocimiento que se brinda en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013.
- Caracterizar el estado situacional de la integración del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013.
- Evaluar las características del apoyo a la integración del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013.

Hipótesis y variables de la investigación

Hipótesis general

H: El estado situacional de las competencias necesarias para la gestión del conocimiento en las organizaciones universitarias de la

región Ucayali en el año 2013 es limitado.

Hipótesis secundarias

- H_1 : La generación del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013 es limitada.
- H_2 : El apoyo a la generación del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013 es escaso.
- H_3 : La transferencia interna del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013 se encuentra en una situación débil.
- H_4 : El apoyo a la transferencia interna del conocimiento que se brinda en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013 es restringido.
- H_5 : La integración del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013 es limitada.
- H_6 : El apoyo a la integración del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013 es restringido.

Variables (definición conceptual y operacional)

Se define en los siguientes cuadros:

Operacionalización De La Variable Independiente X:

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
COMPE- TENCIAS	Es el conjunto de capacidades de un sistema universitario o científico para llevar a cabo la planificación, conducción, monitoreo y evaluación de un conjunto de acciones y decisiones con el fin de aplicar soluciones a un conjunto de problemas asociados a la adquisición (aprendizaje), transmisión (enseñanza-comunicación), conservación, recuperación, creación (investigación), aplicación (extensión, transferencia) y difusión de datos, informaciones y conocimientos. En estos procesos participa un conjunto de actores que desarrollan diversas estrategias de acción en cada uno de ellos (Silvio, J., 2010).	Las competencias para la gestión del conocimiento pueden ser operacionalizadas a través de la evaluación de la adquisición externa de conocimiento, creación interna de conocimiento, cultura organizacional, estilo directivo, motivación del personal técnico, disponibilidad de tiempo, mecanismos formales, informales y de soporte tecnológico, distribución física, resistencia del emisor, confiabilidad del emisor, capacidad de asimilación del receptor, receptividad del receptor, para lo cual se aplicó un cuestionario a las máximas autoridades de las universidades que tienen presencia física en la Región Ucayali.	Cultura Organizacional	Grado de estimulación del personal para realizar diferentes acciones Grado de Interacción entre personal y directivos Nivel de franqueza y confianza entre el personal de la institución
			Estilo Directivo	Nivel de relaciones con estamentos Tipo de Normas institucionales Nivel de desarrollo de iniciativas y la creatividad del personal Grado de Apoyo a la transferencia, programación y uso del conocimiento.
			Motivación del Personal Técnico	Grado de apoyo al personal técnico Número de opiniones o sugerencias de personal que se toman en cuenta
			Disponibilidad de Tiempo	Número de Horas destinadas a generar conocimiento Número de horas para el desarrollo de nuevos productos y reflexión de los mismos
			Resistencia al Cambio	Nivel de disposición, compromiso, planificación y entrenamiento para la transferencia del conocimiento
			Confiabilidad del Emisor	Grado de confiabilidad y disposición de compartir conocimientos
			Capacidad de Asimilación del Receptor	Nivel de conocimiento de beneficios, habilidades, lenguaje para realizar una actividad completa
			Receptividad del Receptor	Grado de disposición, compromiso, comunicación y comprensión con la recepción e implicancias de la transferencia del conocimiento
			Cambio de Personal Técnico	Grado de dificultad en el desarrollo de proyectos por cambio, renuncia, despido y finalización de labores del personal

Fuente: Reproducido de Villanueva Butrón, 2017.

Operacionalización De La Variable Dependiente Y:

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	<p>Por gestión del conocimiento se entiende la planificación, organización, coordinación y control de las actividades que posibiliten la captación, creación y difusión del conocimiento en la una organización de una manera eficiente. Es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Es un proceso sistemático de encontrar, relacionar, organizar, filtrar y presentar la información de manera de mejorar la competencia de los equipos en áreas específicas. Es decir, buscar, seleccionar, analizar y sintetizar críticamente o de manera inteligente y racional la gran cantidad de información disponible, con el fin de que la empresa no tenga que estudiar dos veces un mismo proceso, y de esta forma mejorar el rendimiento organizacional y personal (Israel, 2013).</p> <p>Si el conocimiento de un individuo no se comparte con otros miembros de la organización, el conocimiento de esta sería mucho menos efectivo. Por ello, una de las tareas importantes de la gestión del conocimiento es la de facilitar las interacciones entre los miembros de la organización (Nonaka, 1995).</p>	<p>Los factores que definen y permiten operacionalizar la gestión del conocimiento se estructuran en tres partes:</p> <p>Parte I: Generación del conocimiento.</p> <p>Parte II: Transferencia interna del conocimiento</p> <p>Parte III: Integración del conocimiento</p> <p>Para este estudio, se han definido de la siguiente forma:</p> <p>Conocimiento: Es el “know-how” que está en las personas y que se desarrolla por aprendizaje.</p> <p>Generación del conocimiento: El conocimiento se transfiere cuando este es comunicado de un agente a otro.</p> <p>Integración del conocimiento: El conocimiento se integra cuando los receptores internalizan el mismo para agregar más conocimiento al existente entre los miembros de la universidad.</p>	Proceso de Generación	<p>Tipo de Adquisición Externa de conocimiento.</p> <p>Niveles de Creación Interna de conocimiento.</p> <p>Grado de Apoyo a la Generación del Conocimiento.</p>
			Transferencia Interna	<p>Mecanismos formales, informales y de soporte tecnológico.</p> <p>Grado de Apoyo a la Transferencia Interna del Conocimiento.</p> <p>Formas de Distribución Física en la institución a partir de una adecuada administración de operaciones.</p>
			Proceso de Integración	<p>Nivel de cumplimiento en documentación, desarrollo y uso de intranet corporativo en los diferentes proyectos corporativos.</p> <p>Mecanismos formales y de soporte tecnológico.</p> <p>Apoyo a la Integración del Conocimiento.</p>

Fuente: Reproducido de Villanueva Butrón, 2017.

1.4 Metodología de la investigación

Tipo de investigación

De acuerdo al estudio, éste reunió las condiciones necesarias de una investigación aplicada, pues a partir de un Análisis de las competencias para la gestión del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali–año 2013, se conoció el estado situacional de dichas competencias determinándose las necesarias para una gestión significativa del conocimiento dentro de la comunidad universitaria y su proyección a la sociedad.

Nivel de investigación

Descriptivo: Porque para concretar el estudio se ha realizado un análisis pormenorizado de las distintas variables que intervienen con sus respectivos indicadores.

Explicativo: Está dirigido a responder las causas de los problemas, sucesos, fenómenos físicos y sociales.

Correlacional: La correlación, implica la manipulación de variables específicas, pero no directamente, sino mediante un procedimiento de selección. Por manipulación de una variable se entiende el disponer la aparición de diferentes cantidades o valores de la variable. La correlación ha brindado la medida del grado en que las dos variables: Competencias y gestión del Conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali, 2013 se

encuentran relacionadas. El estudio correlacional ha determinado si los elementos de la muestra con una puntuación alta en una variable X también tienen puntuación alta en una segunda variable Y, si individuos con una baja puntuación en una variable también tienen baja puntuación en la segunda. Estos resultados indican una relación positiva.

La investigación corresponde al nivel descriptivo-explicativo-correlacional, por ser una investigación cuasi experimental, pues se alcanza un diseño y una propuesta que permita una propuesta alternativa para que las organizaciones universitarias con sede en Ucayali asuman su gestión del conocimiento de una forma más efectiva, logrando una participación más interactiva por parte del recurso humano de estas instituciones y un intercambio más fluido con los grupos de referencia externos; la misma está dirigida también a realizar una exploración del objeto de estudio en su situación actual para luego describirlo y poder explicar por qué ocurre ello y en qué condiciones se trabajaría al optar por la nueva propuesta.

Método y diseño de la investigación

Método de investigación

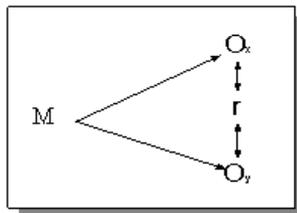
En el presente trabajo se utilizó principalmente el método Hipotético – Deductivo, así como el método Sistémico porque los factores considerados en la investigación se consideran de forma integral y holística.

Asimismo, podemos indicar que la investigación ha sido Cuantitativa, porque se hace uso de los métodos y técnicas que proporciona la estadística para realizar las estimaciones de los parámetros poblacionales.

Diseño de investigación

La investigación corresponde a un diseño no experimental ya que no se efectuó manipulación de las variables; se observaron los fenómenos tal y como se dieron en el contexto natural para luego ser analizados. Asimismo, el diseño de la investigación fue de corte transversal –descriptivo ya que se circunscribió a un segmento de tiempo determinado a fin de caracterizar y medir la situación de las variables en ese periodo específico. Se determinó la relación causa efecto entre las variables independientes y dependientes:

Diseño



Donde:

X = Competencias

Y = Gestión del Conocimiento

M = Muestra de Estudio, Funcionarios Académicos –
Administrativos

O_x = Observaciones obtenidas de las Competencias y Perfil de

un Gestor del Conocimiento

O_y = Observaciones obtenidas de las Dimensiones en la Gestión del Conocimiento de un Gestor del Conocimiento

r = Relación entre Variables o coeficiente de correlación

Población y muestra de la investigación

Población

La población objeto de estudio está conformada por las máximas autoridades universitarias de las que tienen presencia física en la Región Ucayali. ***Son 05 en total:***

- Universidad Nacional de Ucayali – 01 Rector
- Universidad Privada de Pucallpa – 01 Presidente de la Comisión Organizadora.
- Universidad Católica los Ángeles de Chimbote – Centro Académico Pucallpa, 01 Director Académico.
- Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía – 01 Presidente de la Comisión Organizadora.
- Universidad Alas Peruanas Filial Pucallpa – 01 Vicerrector.

Si la población por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra (Franco, 2012).

Muestra

Por su parte Hernández, Fernández y Baptista (2010) refieren que si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra. Por lo que se encuestará a los 05 elementos (censo).

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

Encuesta.- Una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario pre diseñado, y no modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

Instrumentos

Cuestionario.- El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos.

Justificación, importancia y limitaciones de la investigación

La gestión del conocimiento es un campo relativamente nuevo, amplio y con una importante proyección en Perú. Este nuevo paradigma del Management pretende desenredar las complejidades del conocimiento: su creación, acumulación, utilización y transferencia, para maximizar el crecimiento y la eficacia de la organización, en un mundo de dura competencia donde sobreviven solo los mejores. Ya lo afirmaba el primer ministro británico Tony Blair al referirse a la competitividad: “...Nuestro éxito depende de cómo estamos explotando nuestros activos más valiosos: nuestro conocimiento, habilidades, y creatividad. Estas son las claves para diseñar bienes y servicios de alto valor y prácticas de negocio avanzadas. Estos activos están en el corazón de una economía moderna conducida por el conocimiento...”. Para aproximarse a este tipo de éxito es necesario identificar, adquirir, almacenar, crear y compartir el conocimiento, para aumentar el valor y la eficacia de una organización.

También debemos entender que el mundo, en el siglo XXI, vive un nuevo contexto internacional en el que las estructuras productivas y financieras se interconectan y dan origen a una interdependencia compleja entre agentes económicos, mercados y naciones.

La gestión del conocimiento destaca la importancia de la cultura y el aprendizaje, poniendo énfasis en la persona (el trabajador), y no exclusivamente en los artefactos. Son justamente las personas los sujetos capaces de transformar su realidad y la de su empresa, basándose en sus capacidades para hacer, aprender y

cambiar, así como para encontrar, optimizar, compartir y reutilizar el conocimiento fruto de su experiencia, la de otros, y con otros.

El primer desafío consiste en comprender que un nuevo paradigma implica, entre otros aspectos:

1. Aprender a mirar el mundo de otra forma,
2. Asumir el reto de reinventar y/o enriquecer los perfiles profesionales del capital humano de las empresas colombianas, y
3. Aprender a ver los cambios como oportunidades para mejorar, aprender, ajustar, crear, innovar, compartir, etc.

El segundo desafío nos habla de dotar a los profesionales de elementos conceptuales, metodológicos y prácticos, vistos como un todo, para que se desempeñen como gestores de conocimiento en el contexto organizacional. Este desafío nos invita a proveer y a construir con este capital humano un conjunto de herramientas para que la empresa donde trabaja, o su propia empresa, aprenda a sobrevivir / competir en un mundo de alta complejidad, donde lo único constante es el cambio.

Este estudio programa pretende explicar y determina por tanto las competencias y rol de los especialistas capaces de comprender la importancia, la aplicación y el impacto que para las organizaciones tiene el hecho de que sus profesionales (talento humano) desarrollen la capacidad de identificar, adquirir, almacenar, compartir y

utilizar el conocimiento, tanto tácito como explícito, con el fin de incrementar la productividad organizacional y la competitividad de las organizaciones universitarias en los diversos procesos de negocio.

Importancia

El trabajo de investigación busca analizar las competencias necesarias para la gestión del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali, permitiendo conocer el estado situacional del conjunto de procesos que posibilitan que el capital intelectual de estas instituciones aumente de forma significativa, mediante la efectiva gestión de sus capacidades internas, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, redundando ello en el crecimiento socioeconómico de la región.

Limitaciones

- El área de investigación está orientada en las organizaciones universitarias que tienen presencia física en la región Ucayali, específicamente en los profesionales del más alto nivel de cada una de ellas.
- Este estudio se aplicó durante el año 2013.
- No se han encontrado muchos trabajos de investigación que analicen las competencias para la gestión del conocimiento en organizaciones universitarias peruanas.

Capítulo 2

Sobre el conocimiento y la gestión del conocimiento en la Universidad

2.1 Fundamentación ontológica

La Gnoseología (del griego gnosis, conocimiento, y logos, razón, discurso, tratado) es denominada también Teoría del conocimiento, Crítica del conocimiento y, a veces, Epistemología general (del griego episteme, ciencia).

Tiene por objeto al conocimiento en cuanto tal, más que a un conocimiento específico. En tal sentido, se pregunta acerca de la posibilidad misma del conocimiento, así como sobre las fuentes que lo originan, y la naturaleza y alcance del mismo.

La reflexión griega en torno al conocimiento, introdujo los términos con que aún en la actualidad designamos esta disciplina: las expresiones gnosis (“conocimiento”) y episteme (“saber verdadero”, traducido a veces asimismo por “ciencia”) (Olesker, 2012).

Los griegos, desde los presocráticos a Aristóteles, trataron problemas gnoseológicos, pero subordinándolos, por lo general, a cuestiones “ontológicas”. La pregunta “¿qué es el conocimiento?” fue a menudo formulada entre los griegos en estrecha relación con la pregunta “¿qué es realidad?” o “¿Qué es lo real?”. Platón es un claro representante de esta formulación del problema.

El tratamiento que le dieron los griegos de los siglos V y IV a.c. al problema del conocimiento fue introductorio de la disciplina. Sin embargo, la época moderna será el momento en que se convierte en asunto central en el pensamiento filosófico. La constante

preocupación de los modernos por el “método” y por la “estructura del conocimiento”, dan cuenta de ello. Al mismo tiempo, el surgimiento de la ciencia como forma de saber predominante, motivó aún más la centralidad de la temática en el pensamiento.

En respuesta a cada una de las cuestiones problemáticas abordadas desde la Teoría del Conocimiento, se han presentado diversas posiciones a lo largo de la historia de la filosofía:

Respecto de la posibilidad de conocimiento: escepticismo y dogmatismo (Cortés y Martínez, 1996). Respecto de sus fuentes u origen: empirismo y racionalismo.

Respecto de su naturaleza y alcances: idealismo y realismo, entre otras.

Naturaleza y alcances del Conocimiento

El abordaje de este asunto se propone describir el proceso del conocer como tal. Intenta definir la naturaleza misma del acto del conocer. Lo que aspira a poner en claro es lo que significa ser objeto de conocimiento, ser sujeto cognoscente, conocer el objeto, etc. (Olesker, 2012)

Un primer resultado de esta reflexión parece obvio: conocer es lo que tiene lugar cuando un sujeto (llamado “cognoscente”) aprehende un objeto (llamado “objeto de conocimiento”). Sin embargo, el resultado no es ni obvio ni tampoco simple. Por lo pronto, la pura

descripción del conocimiento o, si se quiere, del conocer, pone de relieve la indispensable coexistencia, co-presencia y, en cierto modo, co-operación, de dos elementos esenciales: el sujeto que conoce y el objeto conocido. Sin embargo, qué rol desempeñan cada uno de estos dos elementos en el proceso del conocer es una cuestión sobre la cual no hay acuerdo y en donde diversas corrientes filosóficas dan respuestas distintas.

Al aprehender el objeto, éste está de alguna manera “en” el sujeto. No está en él, sin embargo, físicamente: está en él sólo ‘representativamente’. Por eso decir que el sujeto aprehende el objeto equivale a decir que lo representa. Cuando lo representa tal como el objeto es, el sujeto tiene un conocimiento verdadero (si bien posiblemente parcial) del objeto; cuando no lo representa tal como es, el sujeto tiene un conocimiento falso del objeto. El problema es cuál es la naturaleza de “lo aprehendido” o del objeto en cuanto aprehendido.

No puede ser el objeto como tal, pero entonces hay que admitir que el objeto se desdobra en dos: el objeto mismo en cuanto tal y el objeto en cuanto representado o representable. Ahora bien ¿cuál es exactamente la relación entre el objeto en sí y nuestra representación mental de él?, ¿es una copia exacta, se deforma por nuestra percepción, pueden todas sus características ser captadas? Las diversas teorías gnoseológicas acerca de la naturaleza de las ideas mentales (desarrolladas mayormente por autores modernos) han sido un intento de resolver esta cuestión.

Sobre la posibilidad del conocimiento

A la pregunta “¿es posible el conocimiento?”, se han dado respuestas radicales. Una es el escepticismo, según el cual el conocimiento no es posible. Ello parece ser una contradicción, pues se afirma a la vez que se conoce algo, es decir, que nada es cognoscible. Parece entrar en un círculo vicioso, pues afirman que nada puede decirse con verdad, siendo esto ya una afirmación con pretensiones de verdad. Sin embargo, el escepticismo es a menudo una “actitud” en la cual no se formulan proposiciones, sino que establece una duda radical sobre la capacidad humana de acceder a “lo real” (Olesker, 2012).

La respuesta opuesta es el dogmatismo, doctrina según la cual el conocimiento es posible; más aún: las cosas se conocen tal como se ofrecen al sujeto.

Pero las respuestas radicales no son las más frecuentes en la historia de la teoría del conocimiento. Lo más común es adoptar variantes del escepticismo o del dogmatismo: por ejemplo, un escepticismo moderado o un dogmatismo moderado, que muchas veces coinciden. En efecto, en las formas moderadas de escepticismo o de dogmatismo se suele afirmar que el conocimiento es posible, pero no de un modo absoluto, sino limitado a ciertos campos.

Los escépticos moderados suelen mantener que hay límites en el conocimiento. Los dogmáticos moderados suelen sostener que el conocimiento es posible, pero sólo dentro de ciertos supuestos.

Tanto los límites como los supuestos se determinan por medio de una previa “reflexión crítica” sobre el conocimiento.

Origen y fundamento del conocimiento

Una vez admitido que el conocimiento es posible –presente límites o no, se requiera de ciertos supuestos o no para alcanzarlo-, queda todavía el problema de los fundamentos de tal posibilidad, cómo se origina el conocimiento humano y cómo podemos estar seguros de él. Existen dos posiciones antagónicas y clásicas a este respecto: el empirismo y el racionalismo.

El empirismo (del griego “empeiría”, experiencia) es la doctrina filosófica que sostiene que las ideas y el conocimiento en general provienen de la experiencia, tanto en sentido temporal: el conocimiento nace con la experiencia, como en sentido epistemológico: el conocimiento se justifica por la experiencia. Lo que implica que el conocimiento humano no es ilimitado; la experiencia es también su límite. La consecuencia filosófica de esta afirmación lleva a la negación de la metafísica (conocimiento de realidades extra empíricas), así como de la aceptación de la existencia de ideas innatas. El empirismo, como doctrina filosófica sistemática, es característico de la filosofía inglesa; autores como Locke, Berkeley y Hume son sus máximos exponentes (Olesker, 2012).

Por otro lado, el racionalismo (del latín, ratio, razón) es la actitud filosófica de confianza en la razón, las ideas o el pensamiento, que exalta su importancia y los independiza de su vínculo con la experiencia.

En sentido estricto, se llama racionalismo a la corriente filosófica difundida en la modernidad, en directa oposición al empirismo, que sostiene que el punto de partida del conocimiento no son los datos de los sentidos, sino las ideas propias del espíritu humano. Sus principales representantes son Descartes, su iniciador, Spinoza y Leibniz. Las principales doctrinas racionalistas son la afirmación de 1) la existencia de ideas innatas, punto de partida del conocimiento, y 2) la relación directa -prácticamente coincidencia- entre pensamiento y realidad. Junto a esto, se sostiene que 3) el conocimiento es de tipo deductivo, como el que se da en las matemáticas.

En el siglo XVIII con el pensamiento del filósofo alemán Immanuel Kant, nace el criticismo, que intenta ser una síntesis de estas dos posturas antagónicas, postulando que el conocimiento se constituye mediante la necesaria intervención de los datos que aportan los sentidos, ordenados y sintetizado por ciertas categorías propias de la razón.

En la cuestión del origen del conocimiento, el término “origen” puede entenderse de dos maneras: en sentido psicológico, como proceso real que comienza y termina, y en sentido lógico, como problema de fundamentación. Ambos sentidos se han conectado históricamente, por cuanto el problema de la validez o fundamentación prevalece sobre el del origen psicológico o temporal. Quien crea que el conocimiento se funda en última instancia en la razón y no en la experiencia atribuirá también el origen del conocimiento -por lo menos de cierta clase de conocimientos- a elementos de la sola razón. Y a la inversa, quien crea que no hay conocimiento si no es

fundándose en la experiencia, sostendrá que el origen de las ideas es la experiencia. Los sistemas de conocimiento tradicionales que responden a este problema son el racionalismo, el empirismo y el apriorismo de Kant (Cortés y Martínez, 1996).

Para el racionalismo, la razón es el origen o la fuente principal del conocimiento, y éste es verdaderamente tal sólo cuando sea necesario y universal. El enunciado “el sol calienta las piedras”, cuando se le entiende como ley de la naturaleza, en el sentido de que el sol es la causa de la temperatura de las piedras, y no como mera constatación de un hecho aislado, es un enunciado que implica universalidad y necesidad, propiedades que no es posible haber obtenido por simple observación de la experiencia y que hay que atribuir a algún hecho de la razón, esto es, a la idea de causalidad. Más presencia de la sola razón puede observarse en afirmaciones como “el todo es mayor que la parte”, o “todo cuerpo es extenso”. Estos últimos enunciados tienen unas características que los hacen semejantes a los enunciados matemáticos: su verdad no depende de ninguna experiencia. El racionalismo, de hecho, concibe todo el conocimiento a imagen y semejanza de una clase determinada de conocimiento, a saber, el conocimiento matemático, cuyas características básicas son la universalidad y la necesidad. Como las matemáticas, el conocimiento en general ha de ser de naturaleza deductiva, es decir, ha de poder inferirse de unas cuantas verdades iniciales incuestionables. A estas verdades dio el racionalismo categoría de verdades innatas (como en Descartes, Spinoza y Leibniz, por ejemplo) o de verdades simplemente a priori, o independientes y anteriores a toda experiencia (como en el caso de Kant).

La doble característica de la presencia de verdades universales y necesarias, por un lado, y de la posibilidad de deducir otras verdades de unas primeras innatas o a priori, dio al racionalismo su carácter dogmático: el entendimiento es capaz de conocer todas o muchas verdades, con certeza deductiva.

Por otro lado, el empirismo mantiene la tesis opuesta de que la única fuente, a la vez que justificación, del conocimiento es la experiencia. Distingue entre verdades de razón y verdades de hecho, propias las primeras del ámbito de la lógica y las matemáticas, y las segundas del mundo de las ciencias de la naturaleza y de la vida ordinaria; pero no existen ideas innatas -la mente es una tabula rasa, o un papel en blanco—ni tampoco a priori, porque nada hay en la mente que antes no haya estado de algún modo en los sentidos. Frente al conocimiento universal y necesario del racionalismo, el empirismo aprecia y valora el conocimiento concreto y probable; al dogmatismo optimista opone con frecuencia, a lo largo de la historia del pensamiento, el escepticismo, o la afirmación de que la razón humana tiene los límites que le impone la experiencia, y que no son demasiadas las cosas que el espíritu humano puede conocer con certeza (González, 2010).

El sistema filosófico de Kant es históricamente un intento de mediación y síntesis entre la postura racionalista y la empirista. El conocimiento no puede explicarse ni por la sola razón ni por la sola experiencia: “los conceptos sin las intuiciones son vacíos, las intuiciones sin los conceptos son ciegas”. De ahí el apriorismo: con anterioridad a toda experiencia posible, el espíritu humano aporta la

posibilidad misma de que algo sea conocido como objeto, haciéndolo objeto del espacio y del tiempo y someténdolo a las reglas del pensamiento. Conocer es ordenar lo caótico mediante la sensación y el pensamiento; y no hay experiencia, y ni tan sólo naturaleza, sin la acción ordenadora de la mente humana (Cortés y Martínez, 1996).

El problema fundamental de la teoría del conocimiento consiste en precisar debidamente en qué sentido una idea o un concepto son representaciones mentales de las cosas. Los sistemas clásicos al respecto son el realismo y el antirrealismo, en sus formas de idealismo y fenomenismo.

El realismo sostiene la existencia independiente de las cosas, aunque no sean conocidas. Según el llamado realismo ingenuo o natural, que no llega a distinguir entre el objeto conocido y el mismo objeto, porque ignora la elaboración del objeto debida a la percepción humana, las cosas son tal como las conocemos.

Para el realismo crítico es preciso distinguir entre las cualidades objetivas y las subjetivas del objeto conocido: la mejor expresión histórica de este realismo ha sido la teoría de las cualidades primarias y secundarias, difundida sobre todo por Locke.

Los sistemas antirrealistas presentan las formas de fenomenismo y de idealismo (además del solipsismo).

El idealismo sostiene que no existen otros objetos o cosas que los contenidos de la propia conciencia, o mente, como ideas, vivencias, sentimientos, percepciones, o los llamados objetos ideales,

como, por ejemplo, las entidades matemáticas, y las conciencias o las mentes -incluida la de Dios- que los piensan. Berkeley hizo clásica esta opinión sosteniendo que “ser es ser percibido”, ya que, conociendo sólo ideas y siendo éstas sólo contenidos de la conciencia humana, no tenemos certeza ni conocimiento alguno de otra cosa que no sea de la propia idea subjetiva.

Formas derivadas de este idealismo berkeleyano son el empiriocriticismo de R. Avenarius y E. Mach, o las posturas teóricas del llamado solipsismo. El idealismo de Hegel es una versión lógico-ontológica de este subjetivismo, que hace de toda la realidad un contenido de conciencia -del espíritu absoluto- que se desarrolla según las leyes de la dialéctica.

El fenomenismo (en cuanto pueda distinguirse del idealismo de Berkeley), teoría según la cual el hombre no conoce la realidad de las cosas, sino sólo sus apariencias o fenómenos, puede contemplarse como un estado intermedio entre el realismo y el idealismo. Defiende una doble manera de ser de las cosas: lo que es la cosa en sí y lo que conocemos de ellas (ver en sí / para sí). En sí las cosas son inaccesibles al conocimiento del espíritu humano y son, a lo sumo, inteligibles o pensables. Lo que de ellas conocemos, sin embargo, no es pura receptividad del espíritu humano, porque el conocimiento es acción del espíritu que configura y da forma a la materialidad caótica de lo sensible.

El mundo del conocimiento es el mundo fenoménico, de los contenidos de conciencia. El fenomenismo se acerca, pues, al

idealismo, pero se aleja de él en cuanto admite la existencia de las cosas meramente inteligibles o pensables, aunque no conocibles.

Este problema fundamental del conocimiento, ahora aludido, puede contemplarse igualmente desde la perspectiva de los problemas de la percepción.

La filosofía analítica ha incidido sobre la teoría del conocimiento cambiando el punto de mira. El problema no está tanto en justificar si y hasta qué punto son las ideas representaciones de la realidad, sino qué sentido tienen, y de dónde lo toman, las palabras que usamos para hablar de las cosas. El problema epistemológico deja su sitio al problema del significado y a la filosofía compete más bien la labor terapéutica de deshacer los problemas que genera el lenguaje cuando se aplica a las cuestiones tradicionalmente consideradas filosóficas.

Escuelas epistemológicas

El desarrollo de los estudios en el terreno de la Epistemología ha ido incursionando hacia la edificación de un grupo de escuelas y/o paradigmas que pudieran considerarse, en mayor o menor medida, en calidad de clásicos del pensamiento universal; entre los más notables: el Racionalismo; Empirismo; Constructivismo; Virtuosismo; Evolucionismo; Conductismo; Humanismo; Realismo; Positivismo y otros (Valdez, 2013).

Esta selección que se presenta como las más notables escuelas y paradigmas puede ser refutada. El hecho está en que para

destacar las escuelas más descollantes se impone el punto de vista que establece la rama específica de las ciencias de que se trate. Por ejemplo, en el terreno de la epistemología de las ciencias sociales en la contemporaneidad suelen establecerse dos grupos de paradigmas más importantes reconocidos como explicativos e interpretativos.

En el primer grupo se identifican los paradigmas empíricos – analítico, con E. Durkheim, K. Popper y M. Bunge; el neo funcionalista con T. Parsons, Ritzer YJ. Alexander y los neomarxistas con Roemer, Habermas, y otros.

En el segundo grupo se identifican el paradigma del interaccionismo simbólico con G. H. Mead y H. Blumer y el paradigma de la etnometodología con H. Garfinkel (Briones, 1996).

Otra sería la relación de paradigmas de mayor fuerza si se tratara de las ciencias naturales. Somos del criterio de que un especialista debe estar informado al menos medianamente de por cuales derroteros transcurren las escuelas epistemológicas que abordan las ciencias de la rama del saber en qué se ocupa.

Por otra parte, entre todas las escuelas referidas hay rupturas y continuación, unicidad y desgarramientos. Puntos de contacto y espacios de severos distanciamientos. Los núcleos duros que las unen tienen que ver, ante todo, con el tratamiento que dan a lo que pudiera entenderse como cuestionamientos epistemológicos tradicionales.

El universo de aspectos vinculados con estos cuestionamientos se asocia a profundas indagaciones científicas y abordan no sólo

los atisbos más novedosos del descubrimiento, sino incluso hasta componentes que pudiéramos considerar “trillados”, como el propio objeto de la ciencia en cuestión. Más aún en los momentos actuales en los que proliferan ciencias debutantes. Y eso no quiere decir sólo que en las ciencias la madurez también se alcance con los años, criterio que compartimos, sino también refiere al hecho real de que precisiones trascendentales para la ciencia, que parten desde la definición de su universo objeto del saber, llegan con el avance de los años y de la irrupción de lo que algunos han dado en llamar “zonas de sentido” (González Rey, 1998) o siguiendo a Foucault “Umbral de epistemologización” (Foucault, 1972).

La epistemología dialéctica

Recientemente ante una discusión en un congreso científico, en La Habana Cuba, acerca de las singularidades de la educación superior y la discusión en torno a cuáles son los presupuestos epistémicos que sostienen la educación superior, se identificó la dialéctica de las escuelas, los pensadores y la práctica. De ello se establece que Epistemología Dialéctica refleja con mayor exactitud el enriquecimiento constante que se viene produciendo y toma suficiente distancia de posiciones exclusivamente constructivistas, o racionalistas, o evolucionistas, etc.

La Epistemología Dialéctica tiene como principio las leyes generales de la naturaleza, la sociedad y el pensamiento; el principio de la materialidad y unicidad del universo, así como los principios

evolutivos que marca la dialéctica materialista. Por otro lado, su profundo compromiso antropológico, lo cual apunta a: La defensa de lo que denominamos hábitat sociológico del hombre (Aguilera, 2000).

La defensa de la necesidad de llevar el conocimiento y el adelanto científico más importante a la repercusión directa en la vida cotidiana de todas las personas, y no sólo de los sectores sociales “más favorecidos”. Es decir, entender que la llamada “sociedad del conocimiento”, “nueva economía”, etc. no podrán erigirse como fenómenos plenos del desarrollo tecnológico si no implican una praxis encaminada a la eliminación de los abismos sociales en que vivimos. No puede ser la pobreza mayoritaria del planeta la base del futuro desarrollo de la alta tecnología minoritaria y discriminante, porque en esa balanza fatalmente y dada su magnitud, terminará siendo la pobreza primero el freno y luego el sepulturero de esa alta tecnología. Será la Epistemología Dialéctica una disciplina de las ciencias del saber que funja como arma del pensamiento teórico para no permitir que ese status quo se eternice.

La Epistemología Dialéctica asume la defensa del hábitat ambiental del hombre; el profundo y creciente carácter social del conocimiento que implica un reordenamiento social, tiene como asiento su socialización conducente a la mayor plenitud e integralidad de lo humano; retoma, con Marx, la comprensión del conocimiento como actividad humana, en la que el sujeto cognoscente es el ser social (Sánchez, 1998).

Destaca la importancia del tratamiento de los problemas epistemológicos a partir del enfoque de sistema. Enfoca el conocimiento desde la óptica de la totalidad, enfoque con el que empalma la visión y el rol de la praxis en el proceso del conocimiento. Es una contemplación explicativa del proceso del conocimiento y del desarrollo de las ciencias, una reflexión de todas las interconexiones sociales, históricas y políticas.

2.2 Fundamentación Epistemológica de la gestión del conocimiento en la universidad

Para cualquier interesado en el tema se puede apreciar a través de Internet que en las universidades los enfoques de “gestión del conocimiento” están siendo adoptados en tres sentidos:

- Como una nueva teoría gerencial de los recursos humanos;
- Como una serie de herramientas informáticas para mejorar la toma de decisiones;
- Como nuevas técnicas para la capacitación del personal.

En tal sentido, para construir una teoría de la gestión del conocimiento en la universidad es necesario ante todo tomar en cuenta los aspectos que distinguen a esta institución de cualquier otra semejante.

Si bien las exigencias administrativas y gerenciales parecen extrapolables entre distintos tipos de organizaciones, hay que tener

en cuenta que por su naturaleza la universidad está intrínsecamente ligada a la producción y transmisión de conocimientos.

Es por esta razón que resulta pertinente el enfoque de la gestión del conocimiento en la universidad, pese a las resistencias que este concepto provoca ya que enfrenta a prácticas corporativas, políticas, mercantilistas y burocráticas ampliamente instaladas en el medio.

La gestión universitaria del conocimiento comienza con la búsqueda de coherencia institucional, sigue con la elaboración de políticas de conocimiento y se implementa a través de mecanismos centrados en la investigación científica, en la formación de los alumnos, en la capacitación de docentes y empleados, en la transferencia hacia la sociedad y en la organización inteligente de la administración.

Un programa de gobierno universitario con estas características significaría en cualquier caso una revolución académica, un cambio de paradigmas. Implicaría también una reingeniería organizacional. Sería un error considerar que este cambio depende esencialmente de la introducción de nuevos enfoques gerenciales. Como vamos a ver más adelante lo que está en juego es un replanteo epistemológico y sociológico en cuanto al modo de producción y de transmisión de conocimientos en el mundo actual.

La función del conocimiento como factor evolutivo de la sociedad humana puede hoy apreciarse como un continuo desde el inicio de la revolución agrícola de la época del Neolítico hace más

de 10.000 años. En todas las culturas pueden recogerse testimonios del impacto del surgimiento de nuevas ideas, técnicas y modelos de organización. Varios autores, entre ellos Lewis Mumford, realizaron inventarios del progreso de las técnicas para mostrar cómo las mismas contribuyeron a modelar los cambios sociales.

Mientras los ingleses y franceses del siglo XVIII estaban a la vanguardia de la industria y de las técnicas modernas, los filósofos alemanes como Kant y Hegel presintieron que el mundo que se avecinaba estaría fundado en el uso del conocimiento. Pero en lugar de enfatizar la importancia de la industria y de las innovaciones técnicas, como se hará más tarde, lo que quisieron fue poner de manifiesto que el ser humano era el sujeto del conocimiento que estaba formando el nuevo mundo. La “Crítica de la Razón Pura” de Kant y la “Fenomenología del Espíritu” de Hegel, son dos grandes intentos por desentrañar desde los procesos del conocimiento las claves del progreso humano.

Después del Hegel el positivismo de Augusto Comte y el materialismo histórico de Marx plantearon el análisis en otros términos privilegiando las prácticas sociales, los progresos técnicos y los procesos económicos. Las ideas quedaron como reflejo de los cambios sociales. El liberalismo clásico por su parte colocaba el énfasis en la economía de mercado y en las libertades individuales. La Economía Política de esa época apenas si dedicaba algún párrafo aislado para destacar la importancia de la educación o de la ciencia. Hacia fines del siglo XIX, sin embargo, ya algunos filósofos e ingenieros alemanes habían comenzado a teorizar sobre el significado de las innovaciones técnicas y su importancia en la sociedad.

Un acontecimiento importante fue la creación en 1929 del Círculo de Viena, el que estuvo asociado a su vez al surgimiento de un fuerte interés por la epistemología de las ciencias naturales y exactas. Este movimiento pretendía en principio sistematizar y racionalizar los avances científicos. Pero pronto dio lugar a discusiones y ensayos para explicar la historia y la sociología de las ciencias. A partir de esta y otras asociaciones de la época comenzó una renovación de la epistemología que llega hasta nuestros días en medio de varios hiatos producidos por guerras y revoluciones. De todo este proceso surge una nueva imagen de las relaciones entre el conocimiento y la sociedad.

En las décadas siguientes se fueron revelando como insuficientes tanto las concepciones positivistas y materialistas, como las idealistas y culturalistas. El conocimiento científico ya no parecía ser la representación objetiva de la realidad sino el resultado de hipótesis que permitían avanzar en el descubrimiento de nuevas teorías científicas. Por otro lado, las explicaciones racionalistas tampoco parecían autosuficientes en la medida en que inclusive en las matemáticas aparecen nuevos lenguajes para sistematizar el conocimiento.

La fenomenología de Husserl postula que la conciencia es un correlato del mundo. La epistemología de Jean Piaget trata de demostrar que el conocimiento resulta de una construcción en la que interviene tanto los fenómenos objetivos como las actitudes de los sujetos. Thomas Kuhn, a su vez, muestra que los paradigmas

científicos se acreditan en última instancia por el consenso intersubjetivo de las comunidades científicas. Estas y otras teorías volvieron insostenibles las concepciones monistas o dualistas sobre el conocimiento. Aparece entonces la necesidad de encontrar una teoría multidimensional. Una de las respuestas en esa dirección es la teoría de la complejidad de Edgar Morin.

Desde la obra de Karl Popper sobre “La lógica de la investigación científica” de 1934, el ensayo de Tomás Kuhn, “La estructura de las revoluciones científicas” (1960), los trabajos de Bachelard, Lakatos, Feyerabend y otros, podemos decir que la Epistemología contemporánea ha dado sucesivos saltos durante la segunda mitad del siglo XX. En las últimas décadas, por otra parte, las “ciencias cognitivas” han explorado en forma experimental y teórica los fundamentos y los alcances del conocimiento humano. Estamos viviendo pues en plena revolución cognitivista.

Edgar Morin ocupa un lugar destacado en este proceso porque es uno de los pocos pensadores que se atreve a buscar una teoría que tome en cuenta todos los aspectos del conocimiento humano. En los cuatro volúmenes de su obra *El Método* (tomo I, *La naturaleza de la naturaleza*, 1977; tomo II, *La vida de la vida*, 1980, tomo III, *El conocimiento del conocimiento*, 1986, tomo IV, *Las ideas*, 1991) Edgar Morin intenta presentar teorías y conceptos adecuados para comprender de manera compleja los procesos que configuran la naturaleza y el pensamiento.

Para Edgar Morin las nociones de orden y desorden, de individualidad y socialidad, de complejidad y simplicidad, de globalidad y localidad, no son principios opuestos sino complementarios y recursivos. Los seres vivientes buscan una cierta independencia y control sobre el medio para organizarse. Todos están entonces involucrados en procesos de auto-eco-organización. No quiere decir que alcancemos un equilibrio orgánico o mecanicista. Vivimos en estado de desequilibrio buscando una cierta autonomía en un entorno inestable.

Por estas razones resulta insostenible el paradigma de fragmentación disciplinaria de los saberes que transmiten las universidades, los centros científicos y las organizaciones en general. Los fenómenos reales son entidades complejas que no se pueden abordar con enfoques parciales o reduccionistas. Las políticas economicistas neo-liberales provocaron tantas catástrofes como las que produjeron los intentos ideologistas de izquierda en otros momentos. Ambos recortaban la realidad según principios teóricos simplistas.

Los estudios de Gibbons, Nowotny, Scott y otros vienen a sintetizar las conclusiones de varias décadas de discusión entre los epistemólogos, los sociólogos, los economistas y los politicólogos preocupados por los impactos de las ciencias y las tecnologías en la sociedad.

La primera es que asistimos al surgimiento de un nuevo modo de producción y un nuevo modo de organización social que

tiene como centro el uso intensivo de los conocimientos. La fuente principal de acumulación económica se encuentra en la aplicación de innovaciones tecnológicas y organizativas. El principal sector de la fuerza de trabajo es aquel donde se maneja información y conocimiento. La competitividad de las empresas depende de la capacidad para dominar y difundir información. Estos son algunos de los rasgos que definen a la sociedad del conocimiento. De acuerdo a los autores citados todo significa que el mundo científico y académico no puede seguir operando eficazmente con los modelos monodisciplinarios del pasado, con teorías simplistas y métodos lineales o burocráticos. Se impone tratar los problemas de manera transdisciplinaria.

El problema de la salud, por ejemplo, no es solo una cuestión de médicos, de farmacéuticos o de biólogos. Intervienen factores ecológicos, políticas sociales, pautas culturales y estrategias económicas. Hoy están involucrados en los problemas de salud las facultades de medicina, los laboratorios farmacéuticos, las agencias gubernamentales, los fabricantes de cigarrillos, las empresas petroleras, los fabricantes de celulares, los medios de comunicación social, la opinión pública, etc. El fenómeno del “recalentamiento global” ya no es una cuestión de cosmólogos, meteorólogos o ecologistas. Las catástrofes que estamos viviendo ponen en cuestión el sistema industrial y la cultura de consumo energético de las poblaciones.

El conocimiento orientado a la “resolución de problemas” es también una de las conclusiones que surge de las ciencias cognitivas.

Aquí puede discutirse si todo lo que estudiamos o pensamos tiene que tener una dimensión pragmática. Nuestras ideologías, nuestras creencias, nuestras actitudes, pueden estar inspirados en deseos o valores simbólicos que van mucho más allá de los discursos utilitarios. Sigue siendo una riqueza de nuestro proceso civilizatorio el hecho de que los seres humanos sean capaces de crear valores morales, culturales, religiosos y estéticos que trascienden la vida cotidiana y las necesidades de supervivencia. Algunos de los dramáticos conflictos que vivimos en la actualidad (como las guerras étnico-religiosas en Medio Oriente, Asia y África) tienen que ver con creencias y valores ancestrales.

También en esto deberíamos admitir las distintas facetas del conocimiento que tiene proyecciones científicas, filosóficas, ideológicas, religiosas, prácticas o meramente lúdicas. Ahora bien, asumiendo que la búsqueda científica o pragmática son apenas algunas de las funciones del conocimiento, necesitamos construir teorías para comprender los alcances de los procesos cognitivos en cualquier tipo de sociedad y organización. Esta fue, por ejemplo, la preocupación de Max Weber cuando escribió “El protestantismo y los orígenes del capitalismo” hace ya cien años. También fue esa la preocupación de Oswald Spengler cuando escribió “La decadencia de Occidente” en 1918. La antropología y la sociología actuales parecen retomar estas preocupaciones al superar los prejuicios del positivismo y del progresismo ingenuo que dominaron desde el siglo XIX. La dimensión cultural del desarrollo forma parte de la gestión del conocimiento.

El enfoque de Nonaka y Takeuchi

Estos autores proponen un nuevo paradigma no solo para la gestión empresarial sino también para las organizaciones en general y para la teoría del conocimiento. Retoman el pensamiento dialéctico clásico al reconocer la existencia de aspectos contradictorios en la realidad que van generando superaciones permanentes. Frente a una tesis A aparece una tesis B que da lugar a una síntesis, la que a su vez se transforma en una nueva tesis. Y así continuamente. La creatividad de las organizaciones dependería según los autores de la capacidad para reconocer que los factores opuestos en juego: las ideas y las actitudes, los individuos y los grupos, los grupos y la organización, lo tácito y lo explícito, lo global y lo particular, etc.

Nonaka y Takeuchi proponen una epistemología dialéctica, interactiva y compleja para comprender los procesos de conocimiento. Se opone a las antinomias simples entre el pensamiento oriental y occidental. También se opone a la negación de factores tales como la subjetividad, la organización, el entorno social o el modo de pensar de los actores. Todo entrar en un circuito dialéctico.

Según los autores toda teoría económica, administrativa o gerencial encierra una teoría del conocimiento que hay que explicitar. Si una teoría se convierte en pauta de conducta o en una técnica o en un esquema de organización hay que tener en cuenta el proceso cognitivo por el cual dicha teoría se vuelve eficaz para competir, para transformar la realidad. La epistemología es un componente de las teorías organizacionales. (En este sentido podemos hablar del “giro

epistemológico” de Nonaka y Takeuchi, aunque el “giro cognitivo” ya estaba presente en Drucker, Toffler y aún antes en otros analistas de los procesos contemporáneos).

Desde el punto de vista de la teoría del conocimiento los autores tratan de aproximar el realismo y el idealismo, lo racional y lo intuitivo, lo material y lo espiritual, siguiendo una tradición japonesa que oponen al racionalismo cartesiano occidental

Nonaka y Takeuchi señalan que los intentos por definir la ciencia económica o administración con independencia del conocimiento forman parte de las disociaciones admitidas en el pensamiento occidental entre la razón y el cuerpo, entre lo individual y lo colectivo, entre lo material y lo cultural, etc. Pasan revista a las teorías económicas y administrativas y muestran como en el siglo XX se reconoce progresivamente a las organizaciones como depósitos de conocimientos. A esto se agrega la influencia de los sistemas de información que han reconfigurado las organizaciones.

Capítulo 3

El Aprendizaje Organizativo en las Universidades

3.1 Antecedentes de la investigación

Antecedentes internacionales

En el año 2014, María Isabel Rueda Martínez, en la Universidad Carlos III de Madrid, presenta su tesis de posgrado denominada “La gestión del conocimiento y la ciencia de la información: relaciones disciplinares y profesionales”, en el que considera el siguiente resumen:

La gestión del conocimiento es una filosofía organizacional surgida a mediados de la década de los noventa y su fundamento debate sobre aquellas compañías que presentaban un mayor valor económico porque sus contabilidades tradicionales así lo definían sobre todo con activos empresariales inmateriales.

De forma paralela surge una filosofía organizacional que se ocupa de potenciar y facilitar los intercambios de “conocimiento” entre los colaboradores de las organizaciones, aunque de manera tradicional se acota que es la Ciencia de la Información la disciplina que impulsa la gestión del conocimiento.

Esta investigación por tanto persigue establecer unos conceptos teóricos elementales sobre gestión del conocimiento, válidos para la Ciencia de la Información y determinar los factores que han influido para que la Ciencia de la Información no tenga una voz reconocida y reconocible dentro de la gestión del conocimiento. Para ello este trabajo se articula en torno a dos ejes:

Uno es la aproximación teórica a la gestión del conocimiento: cómo surge la gestión del conocimiento, qué es (y qué no es gestión del conocimiento), cuáles son las concomitancias con otras filosofías organizacionales, cuáles sus inconsistencias y cuál es su relación con la información; y el segundo es la vinculación entre gestión del conocimiento y Ciencia de la Información.

En el año 2011, Carlos Conde Lázaro, Jesús Arriaga y Antonio Carpeño Ruiz, en la Universidad Politécnica de Madrid – España, presentan un trabajo de investigación denominado “La gestión del conocimiento en la Universidad Politécnica de Madrid”, en el que considera los siguientes aspectos:

Partiendo de una situación singular en lo referente a su origen y creación, la Universidad Politécnica de Madrid, desarrolla procedimientos para identificar, ordenar y compartir los activos intelectuales de sus miembros con el fin de explotar sus recursos de conocimiento y competir en un entorno universitario cada vez más competitivo en la captación de buenos estudiantes, recursos de investigación y posición internacional.

Para ello, se aborda las principales actuaciones y logros que se han desarrollado desde el punto de vista de los recursos educativos (integración de los nuevos estudiantes, desarrollo de competencias genéricas, plataformas experimentales a través de la red y recursos en abierto), espacios y estructura organizativa (Grupos de Innovación Educativa y políticas asociadas), sistemas de información (Data Warehouse y estudios basados en cuestionarios) y especialmente las

personas como elemento insustituible en el proceso de gestión del conocimiento. Todo ello con un planteamiento integral que busca la combinación sinérgica de la capacidad de gestión de la información y recursos con la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos.

Como conclusiones centrales se tuvo que: un papel del profesor es crear un ambiente propicio a la creación y difusión del conocimiento, para ello es clave la sensación de confianza entre los estudiantes, de forma que se sientan empujados a la colaboración y a la exposición de sus ideas y pensamientos, percibiendo que son bien recibidos.

El profesor debe ser el garante de que se lleva a cabo una dinámica apropiada, es su responsabilidad conseguir una estructuración de la actividad que no permita la realización de la misma si no es por la vía de la colaboración, y un seguimiento en la fase de ejecución para asegurar que se respeta el procedimiento. Pero, con todo, nunca estaremos exentos de experimentar problemas, máxime si tenemos en cuenta que el aprendizaje en grupo y las obligaciones que implica pueden no resultar familiares ni cómodos al principio para los estudiantes. Para ello, el profesor, dispone de una serie de herramientas que, bien gestionadas, vienen en su ayuda para facilitarle el cumplimiento de sus funciones. Consiste en diseñar las actividades de forma que incorporen un conjunto de elementos que algunos han denominado “ingredientes” del trabajo cooperativo, estos son:

- ***Exigibilidad individual.***- Que supone que para avanzar en la consecución de los objetivos del grupo se requiere la iniciativa individual de todos sus miembros. Así pues, cada miembro del grupo deberá autor reflexionar y valorará qué nivel se implica en la dinámica del trabajo en equipo. Porque, cada persona será un elemento de un engranaje común y en la medida en que uno altere el ritmo de trabajo estará dificultando y paralizando este engranaje.
- ***Autoevaluación sobre la dinámica de trabajo del grupo.***- Que pasa por establecer normas enfocadas a favorecerla propia dinámica de trabajo. Será bueno, fomentar las habilidades de trabajo en grupo, como son: el intercambio de ideas, la negociación de puntos de vista diferentes, la confrontación en posturas opuestas, la resolución de conflictos positivamente, esperar turnos, saber hablar en grupo, compartir materiales, etc.
- ***Interdependencia positiva.*** Que implica, involucrarse en el trabajo de los demás y darse apoyo mutuo, ya que el logro de los objetivos del grupo dependerá de la participación de todos los elementos del equipo. Además, el grupo al completo y no los miembros individualmente considerados, será el responsable de las decisiones que se tomen.

En el año 2010, Mireia Tintoré Espuny, en la Universitat International de Catalunya, presenta su tesis de posgrado denominada “Las universidades como organizaciones que aprenden.

El caso de la Facultad de Educación de la Universitat Internacional de Catalunya”, en el que considera el siguiente resumen:

El estudio refleja un proceso de investigación relacionado con el aprendizaje organizativo, el cual tiene como centro de su concepto la idea de que las organizaciones pueden aprender, adaptarse, cambiar y desarrollarse. Por ello, se analiza el caso concreto de la Facultad de Educación de la Universitat de Catalunya.

El objetivo de la investigación fue conocer qué factores influyen más en el aprendizaje organizativo de una organización educativa y si pueden potenciarse o inhibirse y cómo estos factores. Se parte de la hipótesis de que las organizaciones pueden aprender mejor si cumplen una serie de condiciones. En ese sentido el objetivo general es determinar cómo se produce y se puede mejorar el aprendizaje organizativo de una universidad. Estudio concreto del caso de la Facultad de Educación de la Universitat Internacional de Catalunya.

Entre las principales conclusiones se plantea que el objetivo de una universidad “que aprende” no es el aprendizaje que puede ser positivo o negativo, sino la mejora y el desarrollo. Se aprende para mejorar la calidad de la educación y los procesos, y también para desarrollar mejor a las personas. Respecto a las barreras analizadas la idea que queda más clara es que no hay que buscar los obstáculos fuera de las organizaciones pues la mayor parte de ellos se encuentra en el interior, en forma de resistencias al cambio o rutinas defensivas institucionalizadas. Puede tratarse de profesores poco comprometidos con la misión de la universidad, de un liderazgo burocrático y poco

preocupado para el aprendizaje, o tomar la apariencia de una cultura no favorable a la colaboración, al trabajo en equipo o a la buena comunicación.

Respecto a cómo puede potenciarse el aprendizaje organizativo universitario, se concluye que habría que analizar el “estado de aprendizaje” de una universidad o facultad. Conocer los factores que facilitan el aprendizaje, hasta que nivel están desarrollados y cuál es la situación individual de cada profesor respecto al aprendizaje. Se debería averiguar si la misión y visión están ancladas con la realidad y favorecen el aprendizaje, analizar las estructuras de la organización, no solo las estructuras de poder/liderazgo sino también las estructuras mentales o las estructuras de formación. Todo ello requiere la existencia de compromiso y unidad en la organización y especialmente un compromiso institucional con la verdad pues la tolerancia de mentiras o “medias verdades” es letal para una “organización inteligente”.

Las organizaciones aprenden “haciendo” en un contexto favorable al aprendizaje y todas las organizaciones quieren aprender, pero no todas quieren o pueden afrontar los obstáculos que se oponen al aprendizaje.

En el año 2009, David Rodríguez Gómez, en la Universitat autònoma de Barcelona, presenta su tesis de posgrado denominada “La Creación y Gestión del Conocimiento en las Organizaciones Educativas: Barreras y facilitadores—Un Estudio Multicaso”, en el que considera el resumen siguiente:

La Creación y Gestión del Conocimiento, como estrategia y proceso organizativo, no debe y no puede entenderse al margen de las organizaciones.

Por lo que el autor evalúa y discierne acerca de las teorías de Desarrollo Organizativo que configuran el contexto en el que la Creación y Gestión del Conocimiento adquiere sentido. Asimismo, el propósito de los procesos de Creación y Gestión del Conocimiento no es otro que producir innovaciones y contribuir a la mejora y desarrollo de las organizaciones en las que tiene lugar.

Se aborda como es que las organizaciones aprenden y como se da el aprendizaje organizativo, donde se defiende el desarrollo de la Creación y Gestión del Conocimiento como una condición “sine quan non” para las “organizaciones que aprenden”.

Los procesos de Creación y Gestión del Conocimiento son, de algún modo, una forma de concreción y sistematización del Aprendizaje Organizativo, que lo alejan de posturas que consideran que el Aprendizaje Organizativo se configura, básicamente, a partir de procesos informales.

En el presente estudio se evalúan nueve modelos de creación del conocimiento y establece que el desarrollo de la Gestión y creación del conocimiento tiene variables de influencia directa como son los colaboradores, el liderazgo de los directivos, etc.

En el año 2009, D. Bulmaro Adrián Fuentes Morales, en la Universidad Politécnica de Valencia, presenta su tesis de posgrado

denominada “La gestión de conocimiento en las relaciones académico empresariales un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico”, en el que considera los siguientes aspectos:

Las teorías basadas en el conocimiento deben ser necesarias y fundamentales para explicar las Relaciones Académico-Empresariales (RA-E) y el impacto que ha generado el conocimiento académico en su zona de influencia; de ahí la importancia en torno a dichos “modos y mecanismos” es que al conocerlos se podría definir como aquellas medidas de política de fomento a la innovación regional basadas en el apoyo a las actividades y relaciones que mayor impacto tienen en la generación y transmisión de conocimientos en las organizaciones.

Desde el punto de vista empresarial, aún no existe una base teórica estable para extrapolar este análisis al contexto de las RA-E. En este sentido, el presente trabajo construye un sistema de análisis teórico basado en los enfoques ya estables de gestión y organización del conocimiento y los concilia con el enfoque geográfico jaffériano.

En el año 2009, César Valecillos y Niria Quintero, en la Universidad de Zulia, presentaron un trabajo de investigación denominado “Modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes y las demandas del currículo integral. Caso: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de Luz”, en el que se resume lo siguiente:

El modelo que se presentó sustentado en las disciplinas de aprendizaje organizacional que combine eficientemente los recursos y el potencial de los actores en los sitios de trabajo posibilitando responder oportunamente a las demandas internas requeridas, se basó en el enfoque de las organizaciones inteligentes de (Senge 1995) para mejorar la gestión y coadyuvar la implementación del Currículo Integral en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. La metodología es descriptiva y el diseño utilizado fue de campo, recopilando la información a través de cuestionario semi-estructurado. Los resultados revelaron una forma de gestión burocrática, centralista, reproductora de lo que ya se sabe, con dificultades para el aprendizaje organizacional e ineficiente.

Como conclusiones principales, se evidenció que el enfoque de las organizaciones inteligentes constituye una opción para la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES) y el currículo integral por las siguientes razones:

- Propicia la participación de las diferentes instancias jerárquicas de la Facultad en la reforma y transformación en los esfuerzos que se realizan en pro del nuevo diseño del currículo integral.
- Constituye un medio de integración entre los procesos académicos administrativos que se desarrollan en las instancias de las Escuelas, los Departamentos, Institutos y Centros de la FCES y los requerimientos del currículo integral.

- Posibilita coordinar las acciones que facilitan la participación de la comunidad académica y el personal directivo en la gestión, realización y valoración del proyecto del currículo integral.
- Constituye un medio que posibilita la fluidez de los procesos entre las instancias académicas y administrativas.
- Posibilita involucrar al mayor número de dependencias de la Facultad en la sistematización requerida por los nuevos procesos curriculares.
- Facilita que el personal con autoridad académico administrativo asuma el compromiso de sus funciones tomando en cuenta los nuevos paradigmas, en virtud de que se está inserto en un mundo globalizado y en una sociedad tecnológica del conocimiento que establece un máximo de realización, excelencia, competitividad y calidad humana.
- Condiciona que los cargos deben ser ocupados por gerentes académicos que pongan en práctica competencias y procesos gerenciales fundamentados en la planificación para disminuir el riesgo del fracaso, la organización que posibilite el cumplimiento de los objetivos, la dirección que garantice el óptimo desarrollo de las actividades planificadas, el control que busque cerciorarse de que todo salga como se estipuló y el aprendizaje y cambio que conlleve al desarrollo organizacional.

En el año 2003, Eduardo Bueno Campos y otros, en la Universidad Autónoma de Madrid, presentó un trabajo de investigación denominado “Gestión del Conocimiento en Universidades y Organismos Públicos de Investigación”, en el que se argumentan los siguientes aspectos:

El objetivo de la investigación fue identificar, medir y evaluar los activos componentes del Capital Intelectual y qué directrices o programas se pueden formular para orientar la dirección y gestión del conocimiento con el fin de crear nueva “riqueza” o mejorar el valor intelectual actual. Aspectos que, además, ayudan a que las propias organizaciones y sistema que las integran puedan diseñar y desplegar políticas científicas y planes de investigación con mayores dosis de eficiencia, buscando un equilibrio y equidad sistémica que facilite el buen logro de posibles estrategias relacionadas con desarrollo y excelencia de la capacidad investigadora de las instituciones antes mencionadas.

Uno de los aspectos más relevantes para explicar cuáles son los procesos creadores de valor de las organizaciones, que constituyen la actual sociedad y economía del conocimiento, ha sido, sin lugar a dudas, la propuesta del concepto de Capital Intelectual, como expresión de la riqueza poseída por aquello que no es visible ni tangible pero que, sin embargo, existe ya que, aunque los estados económico-financieros no lo hayan evaluado y presentado bajo los principios convencionales de la información contable, su incidencia en la creación de valor de la organización de referencia y para el sistema económico en su conjunto es evidente.

Cuestión justificada, todavía más, por las transformaciones productivas y por las nuevas relaciones entre los agentes de la sociedad actual. Este Capital Intelectual, que será sujeto de definición y análisis detallados más adelante, es la expresión del conjunto de activos de conocimiento o de activos intelectuales, de naturaleza intangible, que se han ido creando y son controlados por la organización gracias a la puesta en acción del conocimiento de las personas que la integran y del propio de la misma; procesos de conocimiento y actividades intangibles de importancia primordial para ser gerenciados y administrados con el objeto de crear y desarrollar Capital Intelectual (Hernández, 2015).

En este sentido, el Proyecto parte de la hipótesis o de la percepción, más o menos intuitiva, que las organizaciones que componen el Sistema de Ciencia y Tecnología, en este caso las Universidades y Organismos Públicos de Investigación de la Comunidad de Madrid, poseen o deben poseer una riqueza de conocimiento o un Capital Intelectual que permita justificar el mayor o menor potencial investigador disponible y que determine el camino a seguir para continuar produciendo científicamente, mediante la puesta en acción, a través de los correspondientes procesos cognitivos, los activos intelectuales o intangibles existentes.

Como principales conclusiones se tuvo que: a la vista de los datos disponibles con relación a los indicadores de Ciencia y Tecnología en Universidades Europeas y en Universidades y OPI's de la Comunidad de Madrid, se observa que los Centros Universitarios de la región no ocupan un lugar destacado en lo que a producción científica se refiere.

Según el análisis efectuado, las diferencias que afloran no son atribuibles a los indicadores seleccionados para medir el potencial investigador europeo y madrileño, dado que los indicadores empleados en uno y otro caso no varían sustancialmente. En cambio, uno de los factores que sí puede tener una incidencia importante en la difusión de los resultados obtenidos en materia de investigación es la escasa tradición o costumbre existente en España.

Por otra parte, se constata que los indicadores utilizados para medir la producción científica sólo están relacionados con uno de los aspectos del Capital Intelectual, que es el Capital Humano. Si bien el Capital Estructural y el Capital Relacional intervienen como facilitadores cuando se trata, por ejemplo, de crear aquellas condiciones que favorezcan el desarrollo de proyectos de investigación o la elaboración de artículos, ponencias, libros, etc., éstos no se recogen de manera explícita en los indicadores. Esta carencia, tiene una importancia de primer orden y es posible que explique buena parte de los modestos resultados obtenidos por nuestras Universidades y OPI's.

En efecto, en cuanto a los elementos del Capital Estructural que, se considera, podrían mejorarse para incrementar y mejorar la producción científica de las Universidades en estudio y OPI's, cabe destacar los que a continuación se enumera:

Capital organizativo

- Homogeneidad cultural: grado de coherencia, aceptación y compromiso general con los valores culturales que deben imperar en los centros de investigación como son las Universidades y los OPI's.
- Clima social: ambiente de trabajo y predisposición de las personas ante la posibilidad de participar en actividades relacionadas con la investigación.
- Procesos de organizaciones formales e informales: configurar estructuras explícitamente definidas y desarrollar pautas de acción que establezcan formas de trabajar y fomenten la innovación.
- Entornos de aprendizaje: contextos en los que se producen las dinámicas de cambio dando lugar a la adquisición de conocimientos y competencias (Farnos, 2015).
- Captación y transmisión de conocimientos: conjunto de procesos y procedimientos a través de los cuales los Centros perciben y comunican sus conocimientos.

Capital tecnológico

- Gastos en I+D+I: incluye los gastos en los que incurren los Centros para impulsar la investigación.

- Proyectos de I+D+I: trabajos organizados en torno a los proyectos de investigación realizados.
- Dotación tecnológica: conjunto de conocimientos, métodos y técnicas que la organización incorpora a los procesos de investigación para que sean más eficaces y eficientes.
- Propiedad intelectual: volumen de conocimientos protegidos legalmente que otorgan un derecho de explotación exclusivo.

Con relación al Capital Relacional, que alude a los conocimientos incorporados en los Centros y controlados por los investigadores como consecuencia del valor derivado de las relaciones que se mantiene con los agentes del entorno, podemos distinguir los siguientes elementos:

Capital Social

- **Relaciones con las Administraciones Públicas:** grado de apoyo y de vinculación de las Universidades y OPI's con la política científica de las Administraciones Públicas.
- **Relaciones con medios de comunicación:** percepción de la imagen y de la calidad investigadora.
- **Reputación:** Relaciones que los Centros de investigación mantienen con los diferentes agentes sociales.

- **Código de gobierno:** existencia de unas normas y recomendaciones explícitas orientadas al cumplimiento de las mejores prácticas en los órganos de gobierno de los Centros de investigación.

Capital negocio

- **Relaciones con los “clientes”:** relaciones con los diferentes segmentos de clientes que están interesados por los resultados de la investigación.
- **Red de difusión:** capacidad y calidad de los canales de difusión que utilizan los Centros de investigación e investigadores o grupos para promocionar los resultados que han alcanzado.
- **Relaciones con los proveedores:** relaciones con los agentes o instituciones que suministran los recursos necesarios para acometer proyectos de investigación.
- **Relaciones con los inversores institucionales:** volumen y calidad de las relaciones de información y sociales mantenidas con los inversores que financian los proyectos de I+D+I.
- **Relaciones con aliados:** acuerdos de colaboración que los investigadores o grupos de investigación mantienen con cierto grado de continuidad y profundidad con otros equipos de investigación.

- **Relaciones con competidores:** vigilancia competitiva y procesos de relación con competidores.
- **Soporte tecnológico:** grado de disponibilidad de procedimientos tecnológicos que facilitan el desarrollo, en tiempo y forma, de las relaciones con el entorno.

En síntesis, para una medición pormenorizada del Capital Intelectual de las Universidades y OPI's de la Comunidad de Madrid sería imprescindible analizar todos aquellos elementos que componen el Capital Estructural y Capital Relacional disponible y compararlos con los que tienen a su alcance los Centros "competidores".

Más adelante, en la segunda parte del proyecto de investigación que presenta los resultados del modelo de gestión del conocimiento desarrollado y aplicado a las Universidades y OPI's.

En cuanto al Modelo de Dirección y Gestión del conocimiento propuesto, su objetivo principal era la definición de los diferentes recursos y resultados que integran el proceso de investigación en los Centros de Investigación, así como también la valoración cuantitativa de las relaciones y procesos de conocimiento existentes entre los mismos con el fin de facilitar tanto la evaluación como la gestión del potencial investigador en la Comunidad de Madrid.

A modo de texto integrador, se puede resumir los resultados del estudio en los siguientes aspectos más relevantes:

- El análisis de la investigación en la Comunidad de Madrid, abarca un universo con un carácter heterogéneo conformado por las Universidades y OPI's, los cuales abordan la labor investigadora desde diferentes enfoques, al ser, en el caso de las Universidades, su campo de investigación mucho más amplio que el de los OPI's, que está más centrado en una disciplina científica específica. Esta diversidad provoca una divergencia en los enfoques adoptados para realizar los procesos de investigación.
- Los recursos más significativos (en opinión de los expertos encuestados) son los siguientes: los investigadores equivalentes a tiempo completo, los incentivos a la investigación, los recursos generadores de datos empíricos primarios, la infraestructura básica, los recursos bibliográficos, la participación en las reuniones científicas y la pertenencia a sociedades científicas.

En el año 2000, Juan Antonio Pastor Sánchez, en la Universidad de Murcia, presentó un trabajo de investigación denominado “Gestión del conocimiento en instituciones universitarias”, en el que se considera el siguiente resumen:

El servicio de información universitario (SIU) en el marco de la política de gestión del conocimiento de las universidades fue el principal objetivo de la investigación, partiendo del análisis de la estructura universitaria y de sus necesidades y flujos informativos, se definen los objetivos del SIU y sus diferentes posibilidades organizativas.

Se consideran las tecnologías disponibles, principalmente las que aseguran el trabajo en grupo sobre una arquitectura cliente-servidor con interfaz web. Finalmente, se describen los productos fundamentales elaborados por un SIU, entre los que se destaca la utilización de la tecnología W.W.W. para la elaboración de portales universitarios, verdadero eje de la organización y difusión de la información en las universidades.

Como conclusiones se plantea que la gestión del conocimiento tiene como objetivo el desarrollo de herramientas de gestión de información que permitan a los usuarios intercambiar y crear conocimiento. Para ello resulta necesaria establecer un entorno de desarrollo mediante la creación de una base organizativa y tecnológica.

En una institución universitaria resulta necesaria la implantación de un servicio de información universitario que, con un personal suficientemente formado y con una organización del trabajo bien establecida, desarrolle las herramientas expuestas en este trabajo.

Además, el groupware y la integración de sistemas de información constituyen una base para el modelo presentado en este trabajo. Por supuesto, dicho modelo se trata de una propuesta totalmente abierta y modular, de forma que se pueda adaptar con el paso del tiempo y según las necesidades de la institución universitaria en donde se aplique.

La atención al público es fundamental en este tipo de servicios, ya que es el nexo entre la información y los usuarios, y en gran medida la forma en la que se desarrolla el intercambio de información. El Web constituye el cliente/servidor universal, una puerta de entrada a un modo de nuevos servicios y productos de información, pero teniendo en cuenta que las nuevas tecnologías son un medio y no un fin, cuyo uso (y su coexistencia con formatos tradicionales de información) permitirá la participación de estudiantes, docentes, investigadores y profesionales en la mejora de los servicios y productos de información.

Finalmente, indicar que el continuo cambio en las tecnologías y la propuesta de nuevos modelos está cambiando el diseño de los sistemas de información basados en Web, de forma que se están optimizando los procesos de trabajo y ofreciendo aplicaciones y soluciones que permiten una consulta más eficaz de los contenidos por parte del usuario, al tiempo que se favorece la comunicación e intercambio de ideas entre las personas, lo cual es el motor fundamental para la creación de nuevo conocimiento.

Antecedentes nacionales

En el año 2006, Milagros Morgan Rozas y Lea Sulmont Haak, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, presentaron un trabajo de investigación denominado “Un enfoque estratégico para la gestión del conocimiento en la Universidad. La experiencia de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC”, en el que se considera el siguiente resumen:

El objetivo de la investigación fue llevar a cabo un análisis de la experiencia de gestión del conocimiento de la UPC desde tres frentes: organizacional, tecnológico y pedagógico. En la era actual, la Universidad tiene un rol protagónico en el impulso del avance de una sociedad de la información a la sociedad del conocimiento. Para afrontar esta tarea, la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) considera necesario gestionar y valorar los contenidos académicos producidos por sus docentes e investigadores, ya que reconoce que el compartir dichos contenidos es un mecanismo importante para la creación y difusión del conocimiento.

La implementación de DELFOS (2005), el Gestor de Contenidos Digitales de la UPC, refleja un esfuerzo por mejorar la gestión del conocimiento mediante la integración de tecnologías. Del mismo modo, dicha implementación resulta importante en la medida en que testimonia un cambio cultural en la organización, en la que docentes y alumnos están aprendiendo a crear y a compartir el conocimiento.

Como principales conclusiones se evidenció que:

- La gestión del conocimiento en la universidad no puede ser abordada de manera aislada sino dentro de una visión global del conjunto de procesos que involucran la actividad universitaria. Por ello, resulta trascendental la integración de la infraestructura tecnológica con aspectos de normatividad, investigación, servicios, capacitación y difusión, de modo que cada uno de los procesos señalados aportan de manera sinérgica en la gestión del conocimiento.

La experiencia expuesta constituye un importante testimonio de un proceso en construcción, entre otros aspectos, por la labor de planeamiento realizada mediante la participación sinérgica entre las áreas de la Universidad. Las estrategias relatadas en cada una de las dimensiones: organizacional, tecnológica y pedagógica han sido posibles debido al diseño e implementación en equipo. En este sentido, uno de los valores más importantes que resulta del proceso de gestión del conocimiento es el hecho de que la comunidad educativa se convierte en una comunidad de aprendizaje.

En el año 2005, Roger León M., Eberth Tejada G. y Marco Yataco T., en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, presentaron un trabajo de investigación denominado “Las organizaciones inteligentes”, en el que se resume lo siguiente:

La investigación analizó: “La dinámica de sistemas” en la formación de organizaciones inteligentes, así como el pensamiento sistémico como enfoque que abarca una amplia y heterogénea variedad de métodos, herramientas y principios, todos orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común.

La Organización Inteligente busca asegurar constantemente que todos los miembros de la organización estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, de crear sinergias a través de trabajo en equipo.

Abordar y resolver problemas difíciles con éxito depende a menudo de una visión que maximice la influencia real. La “influencia”, normalmente es un cambio hecho en un área subyacente, normalmente con un mínimo de esfuerzo y que lleva a una mejora duradera y significativa.

Como conclusiones se tiene que para que las organizaciones tradicionales se constituyan en organizaciones inteligentes, es decir, desarrollen su capacidad de aprendizaje y gestionen el conocimiento, deben de cambiar su visión respecto del trabajo, pasando de un enfoque instrumental a una visión que integra los beneficios intrínsecos, aquellos que guardan una mayor coherencia con las aspiraciones humanas y que no sólo se restringen a la satisfacción de las necesidades más básicas.

Lograr convertirse en organizaciones inteligentes no es fácil. Se requiere conocer, practicar e incorporar, sobre todo en los seres humanos que dirigen los niveles estratégicos de la organización las cinco disciplinas sistémicas. Para empezar en la práctica de estas disciplinas, se debe partir en primer lugar por adoptar un cambio en el paradigma a través del cual se entiende los “problemas” y se busca las “soluciones” de nuestras organizaciones en el mundo real.

Dentro de la generación de una organización inteligente cabe destacar la gran importancia del aprendizaje tanto a nivel personal como grupal, los dos niveles de aprendizaje deben estar ligados. El aprendizaje individual, en cierto nivel, es irrelevante para el aprendizaje organizativo, los individuos pueden aprender todo el

tiempo y sin embargo no existir aprendizaje organizativo. Pero si los equipos aprenden, se transforman en microcosmos para aprender a través de la organización.

3.2 Bases teóricas

En las bases teóricas, se describe brevemente la evolución del conocimiento desde la época de la Escuela Socrática hasta el siglo XXI. También se definen los conceptos de conocimiento y gestión del conocimiento. Finalmente, se describen los principales modelos de gestión del conocimiento pertenecientes a Nonaka y Takeuchi, Hedlund, Grant y, Kogut y Zander:

Breve recuento histórico de las universidades

Desde su nacimiento la universidad ha enfocado su tarea en la docencia y en la investigación. La ha caracterizado un mayor énfasis en la primera, a lo largo de su existencia, hasta que se dio la tendencia de la universidad investigativa especialmente a partir de los comienzos del siglo XIX en Alemania, con la universidad concebida por Humboldt como institución dedicada a la investigación y formación de científicos. Posteriormente, los cambios de la sociedad y la presión para lograr acceso a los estudios universitarios, con nuevos hechos como la revolución industrial y los cambios socioeconómicos forzaron el paso hacia la aceptación de un mayor número de estudiantes, orientación a los estudios técnicos y a la especialización. Aparecieron las escuelas técnicas y los institutos de investigación al

margen de la universidad. Las Disciplinas tecnológicas quedaron por fuera de la universidad (Díaz, 2013).

Arquetipo de Universidad Educativa fue la universidad inglesa cuyos predecesores fueron los colleges. No eran abiertos a la población en general, como tampoco lo fue posteriormente la universidad, sino a una clase social privilegiada para adquirir una educación general superior al servicio de la iglesia y el Estado. Solo a partir de 1900 la universidad de Londres pasó a ser universidad docente al estilo de las alemanas. Fue abierta a la procedencia de estudiantes de cualquier tendencia religiosa o doctrinaria. La universidad con enfoque profesionalizante o napoleónica ha tenido larga influencia en nuestras universidades latinoamericanas.

En 1793 la convención de la revolución francesa abolió la universidad. Se consagró en su renovación la tendencia docencia— investigación de la universidad medieval. Se buscó como objetivo la formación de funcionarios, para el estado post revolucionario, de manera profesional y en forma pragmática. El Estado se encargó de enseñar y formar ciudadanos, se perdió la autonomía universitaria, y las universidades solas eran estatales.

Las universidades norteamericanas tomaron su modelo de los colleges ingleses para la formación de pastores y administradores, tendencia que cambió con el paso del tiempo. Se tomaron modelos alemanes para fundar otras universidades. Se retomó la idea originaria de la universidad de recibir estudiantes de todas partes y no de ser solo lugares donde se estudian todos los asuntos, conduciendo a la

especialización y resolución de los problemas de sus correspondientes entornos. Se aceptó el estudio de las técnicas, las finanzas y los negocios y se reorientaron hacia la investigación en forma notoria. Este impulso las llevó en la posguerra de la segunda Guerra Mundial, a ser centros de investigación para producir nuevos conocimientos en convenios que llenan las necesidades de la industria y las empresas y que, a su vez, ambas financian. Se les caracteriza, así como empresas de servicios como un nuevo arquetipo de universidad de investigación o universidad organización, centrada en el crecimiento económico y la tecnología.

La Universidad Corporativa

Otro de los desafíos de la universidad presencial tradicional surge con la llamada universidad corporativa, en que la educación se toma como una industria. Las empresas producen la tecnología, los nuevos conocimientos y los dispensan en sus propios campos o por medio de alianzas estratégicas con universidades ya establecidas.

Para el economista político Robert Reich (2010), las instituciones sociales intermediarias que eran el medio de negociación y participación política como grupos cívicos, sociedades benéficas, partidos políticos y organizaciones sindicales han entrado en declinación y se requieren nuevos vínculos entre gobierno y empresas. Estos “reemplazarán a las jurisdicciones geográficas como conductos de apoyo gubernamental para el desarrollo económico y humano. Las compañías, más que los estados y gobiernos locales,

serán los agentes e intermediarios que proporcionen dicha ayuda”. Se requiere de una cultura corporativa que tiene como característica las nuevas tecnologías de la informática y de las telecomunicaciones.

La universidad corporativa es una combinación de la capacitación empresarial tradicional, con el interés de que esa capacitación de los empleados y funcionarios se haga, además, con conocimientos y cubra las necesidades de las metas organizacionales. Se propone una mezcla de esa cultura empresarial con la cultura académica en una especie de sincretismo; pero el aprendizaje debe estar vinculado a las metas corporativas. Buscan las empresas que el conocimiento impartido sea de primera calidad y que todos sus empleados reciban el mismo mensaje y obtengan un lenguaje empresarial común.

La enseñanza puede impartirse dentro de los mismos terrenos e instalaciones de la empresa y en universidades asociadas o en forma virtual por aprendizaje electrónico, autoestudio y a distancia en CD ROM. Sin embargo, esto último no facilita el trabajo en equipo que tanto se requiere en la empresa, y, por tanto, se hace la combinación de las dos formas.

Para la universidad tradicional el desafío está en la necesidad de impartir conocimientos que estén relacionados con las metas organizacionales de las empresas. Las grandes empresas vienen estructurando estas universidades corporativas: Motorola, Disney World, McDonald's, Sears, Banco de Montreal, Daimler-Chrylers, Deutsche Bank, etc. etc., son solo ejemplo de los ya miles de universidades corporativas que están apareciendo con gran

auge en todos los campos incluyendo el financiero, atención de la salud, telecomunicaciones y servicios públicos. Asumen todas las modalidades que tienen las empresas que las crean. Cada vez más es compartida la información y las alianzas se presentan tanto interinstitucionalmente como en forma transnacional. Se puede señalar entre otras características el uso de dinero plástico para cancelar la matrícula en plazos progresivos que finalizan con la terminación del curso.

Estas universidades tienen un enfoque coincidente con la sociedad centrada en el rendimiento y crecimiento económicos y de las innovaciones tecnológicas, soslayando la formación humanística y cultural tradicional de la universidad.

Es necesario anotar aquí otras observaciones que preocupan a aquellos educadores que prefieren un enfoque pedagógico que propicie el desarrollo de estructuras del pensamiento en vez de “adiestramiento o aprendizaje de saberes particulares instrumentales. En la búsqueda de una inteligencia creadora por medio de la actividad reflexiva. Se distinguen tres clases de saberes: Saber por saber o el desarrollo del espíritu, el conocer todo tipo de conocimiento incluido el científico. Es una educación para la alta inteligencia. El saber para hacer o el saber eficaz, ligado a la modernidad y la revolución industrial. No solo es necesario saber, sino, además, saber hacer. Es un saber instrumental. Saber reflexionar, o el desarrollo del intelecto y la alta inteligencia con desarrollo del pensamiento lógico, empírico, moral y estético.

Interrelación Universidad y Empresa

En general, y sobre todo en el ámbito político, la superficialidad con que se trata este tema se pone de manifiesto en la propia utilización del término, sin matices, para cualquier relación entre universidades y empresas (Fernández, Castro, Conesa y Gutiérrez, 2000). Cuando se habla de las relaciones entre empresas y universidades se suele considerar que existe una universidad y una Empresa media ideal y que, por lo tanto, los juicios que se emitan sobre estas relaciones son prácticamente válidos para todas, tanto para las relaciones entre una universidad puntera y una multinacional de un país desarrollado como para las existentes entre una universidad de primer nivel y una empresa en un país en vías de desarrollo. Pero más lejos de la realidad: bajo las denominaciones genéricas de “universidad” y “empresa” se esconden realidades muy dispares.

En este contexto, podemos redefinir los siguientes tipos de universidad:

Académica, que es aquella en la que la que fundamentalmente se imparte docencia y, lo que es más importante, ese es casi el único objetivo de la institución y de sus miembros, razón por la cual las decisiones y los recursos se orientan exclusivamente hacia la mejora de la actividad docente.

Clásica, en la que se compaginan las actividades docentes con las de investigación, con un reconocimiento institucional y de la comunidad académica sobre la importancia de estas últimas

y la consiguiente asignación de recursos a estas actividades (Fernández et al., 2000).

Social, que se arroga un papel activo para la discusión y resolución de problemas de la Sociedad en la cual se inserta.

Empresarial, considera que los conocimientos, además de ser difundidos mediante los cauces docente y científico habituales, tienen un “valor” de mercado, y, por tanto, son susceptibles de ser vendidos, por lo que enfoca una parte de sus actividades docentes y de I+D con criterios empresariales y se preocupa de gestionar eficazmente la cooperación con la Sociedad.

Emprendedora: tiene aspectos comunes con la empresarial, pero con un matiz importante en sus objetivos; más que como un bien económico objeto de intercambio, utiliza el conocimiento como un potencial al servicio de los objetivos de su entorno socioeconómico, esto es, un recurso que, adecuadamente gestionado, le permite desempeñar un papel más activo en su contexto social (Díaz, 2013).

Evidentemente, las posibilidades que estos tan diversos de universidades tienen que cooperar con las empresas en actividades de I+D e innovación y sus respectivos enfoques son muy diferentes y, por ello, también lo será la eficacia de las relaciones que se establezcan y la trascendencia social de las mismas.

Las universidades que quieran desempeñar un papel social realmente activo deben experimentar una transformación

importante, bien realizando nuevas funciones económicas para convertirse en puntos focales de los procesos de desarrollo regional, o bien asumiendo un nuevo comportamiento que las lleve a poner en práctica nuevos programas y actitudes para participar en el aprendizaje regional, transformándose así en universidades emprendedoras. Este nuevo modelo de universidad prestaría una mayor atención a:

- La innovación educativa y la adecuación de la enseñanza a las necesidades y demandas de la sociedad: la enseñanza debe aumentar sus contenidos prácticos e introducir nuevas materias relacionadas con la experiencia empresarial y administrativa, así como prácticas, proyectos fin de carrera y tesis doctorales en empresas o en entidades relacionadas con su actividad y en instituciones de I+D.
- La enseñanza no debe ser enfocada en función de lo que se sabe, sino de las necesidades de formación de los futuros profesionales. En este sentido, las universidades deben estar atentas a los nuevos requerimientos de formación de los técnicos de las empresas y de la administración e impartir formación de postgrado no reglada que cubra una parte de estas necesidades.
- La investigación aplicada y una participación más activa en el aprendizaje regional: la universidad debe implicarse de una manera más activa en la resolución de los problemas tecnológicos que tienen planteados sus zonas de influencia e incluso favorecer la creación de empresas en aquellas

áreas tecnológicas de interés para la región (Fernández et al., 2000).

- El fomento de la cooperación con socios diversos – regionales, nacionales o extranjeros- que aporten recursos o enfoques complementarios (Díaz, 2013): tanto en la formación como en las investigaciones, las universidades deben estar abiertas a realizar programas de estudios o de I+D con otros actores del entorno y favorecer la movilidad del personal dentro de dicho sistema. Para lograr dichos objetivos, la universidad ha de dotarse de las estructuras de interrelación necesarias, tales como centros de transferencia de conocimiento, empresas o institutos mixtos para la formación o la investigación, las incubadoras o los parques científicos.
- La aplicación de los principios de gestión de la calidad total a todos los servicios internos de la universidad y a su producción de enseñanza e investigación, pudiendo utilizar, para ello, los desarrollos y aplicados a empresas de servicios. Esto implicaría un cambio cultural en la organización, la adopción de nuevos procedimientos y el trabajo en equipo, todo ello con el fin de lograr la máxima satisfacción de los “clientes”, tanto internos (los profesores) como externos (alumnos, empresas, administraciones, etc.)

En definitiva, cada universidad debe dotarse de un plan de acción a medio plazo que sea coherente y que combine y potencie sus

capacidades de enseñanza, investigación y apoyo técnico a su entorno socioeconómico. Es decir, deben utilizar la planificación estratégica para un mejor cumplimiento de sus fines. Este plan estratégico debe ser difundido ampliamente, pues solo así será posible que el conjunto de la comunidad universitaria asuma los objetivos de la universidad como propios (Fernández et al., 2000).

Modelos Universitarios

Tal como se ha mencionado hay diversos modelos de universidades. Considerados históricamente estos diversos modelos, hay el modelo clásico, tradicional que vamos a llamar modelo A. Este modelo prácticamente rige en todo el mundo y sigue vigente hoy, pero era único hasta la revolución francesa, esta cambia muchísimas cosas en la historia de la humanidad, lo cual cambia el modelo de la universidad y crea el modelo francés, al que llamaremos modelo B. Hay un tercer modelo que se desarrolla muy poco años después del modelo francés que es el modelo alemán, Modelo C, que considera que la razón de ser de la universidad es la ciencia, entendida por ciencia, la ciencia pura, las ciencias naturales; y en donde se separa de la ciencia todos lo que es la consideración de la antropología humana, etc. Este Modelo ha tenido alguna repercusión en el Perú, pero no ha influido tanto como lo ha hecho el modelo francés. Los Estados Unidos ha dado origen a varios modelos distintos o aplicaciones distintas de los diversos modelos mencionados. Finalmente, existe el modelo corporativo o modelo D, que es consecuencia del predominio de la investigación sobre la docencia, llamada “universidad empresa” o “universidad corporativa”.

Universidad y Gestión del Conocimiento

Desde mediados de los años ochenta, las relaciones de las universidades con el entorno socioeconómico y su papel en el proceso de innovación han sido un tema recurrente y, en general, tratado con más voluntarismo que conocimiento del fenómeno. Como consecuencia, en la mayoría de los países “imitadores”, los logros reales obtenidos por las universidades en este campo han sido más bien pequeños, con las excepciones que confirman la regla.

En general, los responsables de las universidades han sido conscientes de la necesidad de intensificar y organizar adecuadamente estas relaciones; sin embargo, bien por falta de conocimientos y de apoyo técnico, bien por condicionamientos de la propia universidad, no han sido capaces de establecer estrategias adaptadas a las características de las universidades (Díaz, 2013).

La institucionalización de las relaciones de las universidades con el entorno socioeconómico es más fructífera cuando las universidades se han ganado un prestigio en su ámbito geográfico de influencia, ya sea por la calificación de los profesionales que forma o por la capacidad demostrada por los miembros de la comunidad académica para resolver las demandas planteadas por los elementos de dicho entorno en los ámbitos científico-técnicos. A partir del momento en el que las universidades se han ganado el respeto de la sociedad que las financia es cuando cabe plantearse la generación de una corriente de opinión entre los miembros de sus Comunidades Universitarias que sirva para dinamizarlos hacia actividades de I+D y de transferencia de conocimientos al entorno socioeconómico.

Cada universidad tiene unas características propias y se encuentra inmersa en un sistema singular, por lo que las posibles soluciones deben ser diferentes para cada caso. Sin embargo, la interrelación entre las universidades y su entorno socioeconómico presenta una problemática común que permite un análisis general para obtener las diferentes soluciones.

La universidad debe plantearse la consecución de la excelencia tanto en el plano docente como en el de la investigación (creación de conocimiento). Todo ello sin olvidar la difusión que, de forma obligada, debe realizar por los requerimientos que la sociedad exige a estas instituciones.

Finalmente, el planteamiento de que la gestión del conocimiento debe ir de la mano de una titulación apropiada dentro del entorno universitario parece ya fuera de toda duda. En esta línea, Shariq (1997) propone la creación de estudios universitarios y de la disciplina de Gestión del conocimiento. La participación de expertos provenientes de disciplinas académicas tradicionales (Tecnologías de la información, Gestión de empresas, Ciencias del conocimiento, Economía, Estadística, Investigación operativa, Finanzas, Derecho y Ciencias sociales) es fundamental para liderar la formación de una nueva área multidisciplinaria (Gestión del conocimiento) que dará formación a los chief knowledge officers (CKO, responsables de gestión del conocimiento) y chief learning officers (CLO, responsables de gestión del aprendizaje) del futuro.

Elementos que interactúan con el conocimiento

La definición de conocimiento también nos permite referirnos a diversos elementos con los que se halla relacionado (e incluso confundido dentro de lo que puede considerarse un sistema continuo).

- **Los datos.** Los datos son la representación más o menos aislada de elementos abstraídos de la realidad a partir de los modelos mentales de un individuo o conjunto de ellos. De forma análoga, también se han definido como elementos de la realidad abstraídos de la misma con el fin de identificar hechos de forma discreta (Davenport y Prusak, 2000). Es decir, los datos no aportan por si solos ninguna explicación sobre los sucesos que describen. Por tanto, tienen que ser interpretados, por las personas para tener significado y para poder generar utilidad.
- **La información.** Se genera a partir de datos seleccionados, organizados y procesados de acuerdo a criterios preestablecidos. La existencia de criterios dota de significado y de intencionalidad a la información resultante, con el mismo objetivo de modificar alguna percepción de los receptores de la misma (Davenport y Prusak, 2002). Los métodos básicos para convertir datos en información y, al mismo tiempo, dotarlos de significado son la categorización, la contextualización, el análisis y la síntesis.

- **La inteligencia:** Se puede definir como la capacidad de plantear y resolver problemas de forma no rutinaria. Cabe señalar que la aplicación de la inteligencia no resulta usual a causa de la energía que necesita y la incertidumbre que genera. En primer lugar, el concepto de inteligencia esta inseparablemente unido al de innovación, ya que sin la aplicación de inteligencia toda actividad sería mecánica y solo respondería a situaciones preconcebidas. Por el contrario, la aplicación de la inteligencia humana produce múltiples innovaciones en diversas dimensiones, como la construcción o modificación de sistemas y modelos, la modificación de hipótesis, nuevos modelos de utilidad, etc.

- De esta forma, el concepto de organizaciones inteligentes (Senge, 2006) permite comprender los procesos relacionados en aquellas organizaciones caracterizadas porque sus miembros desarrollan un gran número de actividades inteligentes. Estas descripciones, no permitirán gestionar la inteligencia (ya que no resulta actualmente posible), sin embargo, sí que será posible establecer condiciones que favorezcan el proceso de su emergencia.

- **El aprendizaje:** Es el proceso mediante el cual se adquiere el conocimiento. Por tanto, es lógica la propensión de las personas al aprendizaje ya que supone el principal mecanismo para la socialización y la supervivencia. Cuando el aprendizaje se realiza de forma intencionada mediante una metodología y con unos objetivos determinados nos encontramos en el caso de la formación.

- Independiente de sí la formación es presencial o autoformación, este representa un caso específico en el aprendizaje. Alrededor del aprendizaje como referencia central en la creación y difusión del conocimiento se han generado diversos conceptos de interés para el análisis, tal como los de la “organización que aprende (OA)” y el de “aprendizaje organizativo (AO)”. De estas se pueden extraer diversas consideraciones: el concepto de organización que aprende no ha de ser considerado como una realidad práctica, sino tan solo como una idea teoriza útil para comprender manifestaciones organizativas destacadas.

Activos Intangibles

- ***La gestión*** que toma en cuenta los activos intangibles. Activos, hasta ahora no evaluados de forma estructurada por las empresas, como *el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional*, los tres bloques de activos intangibles reconocidos por el Modelo Intellect del Capital Intelectual.
- ***El Capital Humano*** se genera con el saber y experiencia personal, se integra por el conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. El Capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. La

empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un período de tiempo (Hernández, 2015).

- ***El Capital Estructural*** surge de la experiencia institucional, es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Son aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión. El Capital Estructural es propiedad de la empresa, facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

- ***El Capital Relacional*** surge de la interrelación institucional, se integra a la imagen, al estilo, a las políticas de comunicación institucional, a la cultura institucional que proyecta, se constituye con el conjunto de relaciones que una empresa mantiene con el exterior. En ellas encuentra la calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores...).

- **Capital Intelectual** es el conjunto de activos de una sociedad que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa en el futuro” MODELO INTELECT (EUROFORUM, 1998, en Área Académica: Modelos, de Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual).

Otra forma de abordar el capital intelectual es considerarlo, desde un punto de vista financiero y organizacional, como la combinación de activos inmateriales o intangibles que permiten funcionar a la empresa u organización. Así, el capital intelectual estaría integrado por cuatro clases de activos (Brooking, 1997): de mercado, de propiedad intelectual, centrados en el individuo y de infraestructura. En la Tabla 1 se define cada uno de estos activos y se señalan ejemplos de cada uno de ellos.

Como se puede observar, los activos de mercado son los que aseguran que la clientela conozca la identidad corporativa de la organización y lo que produce. Ejemplos de ello, son las marcas comerciales de la empresa, la lealtad conseguida de los clientes gracias a una buena relación calidad / servicio, las diversas relaciones contractuales logradas en el tiempo, y la capacidad de promoción y comercialización de los productos y servicios de la firma.

Estos activos pueden agruparse en dos clases: comerciales y contractuales. Los primeros incluyen la razón social de la empresa, su capacidad de reserva de pedidos, sus canales de distribución, la lealtad de los clientes y la repetitividad del negocio.

Tabla 1. Activos que constituyen el capital intelectual y su significado.

Activos	¿Qué son?	Ejemplos:
De mercado	<p>Activos que aseguran que los clientes conozcan la identidad de la empresa y lo que hace. Se derivan de una relación benéfica de la empresa con su mercado y sus clientes.</p> <p>Proporcionan ventajas competitivas a la empresa.</p>	<p>Marcas corporativas. Capacidad para detectar clientes. Lealtad de los clientes. % de clientes que repiten sus pedidos. Canales de distribución. La reserva de pedidos. Contratos de licencia. Capacidad de franquiciar.</p>
De propiedad intelectual	Activos corporativos protegidos legalmente que proporcionan valor a los sistemas y paquetes tecnológicos de la empresa.	<p>La gestión adecuada de una cartera de patentes. Ingresos por licencias. Derechos de copyright. Secretos industriales.</p>
Centrados en el individuo	<p>Cualificaciones que conforman al hombre o mujer y que hacen que sean lo que son. No son propiedad de la empresa.</p>	<p>Capacidad para: Diseñar una estrategia. Evaluar un activo. Manejar una máquina. Negociar un contrato. Dirigir un proyecto. Elaborar una patente. Vender un servicio.</p>
De infraestructura	<p>Elementos que definen la forma de trabajo de la organización y que aportan orden, seguridad, corrección y calidad.</p> <p>Contexto para que los empleados trabajen y se comuniquen entre sí.</p> <p>Formas o modos de uso de las tecnologías.</p>	<p>Fuerza de trabajo con capacidad de iniciativa. Cultura corporativa Una filosofía de gestión ad-hoc y efectiva. La capacidad para vincularse con terceros. Capacidad de interconexión informática. El uso de la red. BDs actualizadas.</p>

Fuente: Brooking (1997).

Origen y desarrollo de la Gestión del conocimiento

Al descubrir que dentro de la estructura de las empresas se dispone de experiencia, conocimientos y relaciones, cuyo valor es incalculable, se comenzó a estudiar la forma de “capturarlo”. Esta necesidad dio paso a una nueva disciplina conocida con el nombre de Gestión del Conocimiento o Knowledge Management (KM).

A partir de 1987 se maneja la idea de que la génesis y propiedad verdaderas de ideas y conocimientos técnicos no son corporativas, ni personales, pertenecen algo que se comenzó a conocer como comunidad de la práctica. Con esta idea nueva surgió dentro de las organizaciones e instituciones la aceptación de que el conocimiento generado dentro de ellas es colectivo. El término comunidad de la práctica se comenzó a usar más a menudo después que el Instituto para la Investigación del Aprendizaje de Palo Alto, tuvo como hallazgo fundamental de su trabajo que el aprendizaje es social: No obstante, la imagen romántica del erudito doblado en su escritorio inmerso en un haz de luz de la lámpara, el aprendizaje sucede en grupos.

Es la variación de servicios no profesionales a los generados a través de información y conocimientos los que han provocado esta evolución al reconocimiento de capitales intelectuales y activos intangibles. Los intangibles, aunque no se pueden tocar, si se pueden identificar y clasificar adecuadamente.

Una de las clasificaciones claras y sencillas es los siguientes activos de estructura interna, activos de estructura externa y activos de competencia individual:

Tabla 2. Monitor de Activos Intangibles.

Activos Intangibles			
Acciones (valor en libros Activos tangibles menos deudas.	Estructura Externa	Estructura Interna	Competencia
	(marcas, relación clientes y proveedores)	(La organización: dirección, estructura legal, sistemas manuales, aptitudes, I+D, software)	Individual (educación, experiencia)

Fuente: Franco (2012).

Tarondeau (1998), define la organización como “una cartera de recursos basados en conocimientos”. Las elecciones estratégicas de la empresa consisten en crear, explotar y mantener una cartera de conocimientos que le aseguren ciertas ventajas estratégicas sobre las empresas competidoras. Conocimiento y aprendizaje pueden ser vistos como conceptos inseparablemente relacionados de la siguiente manera: el conocimiento es una variable de stock y el aprendizaje es una variable de flujo. En un momento dado, un individuo o una empresa poseen un stock de conocimiento que está cambiando constantemente mediante un proceso de aprendizaje (Bierly, 1999).

La mayoría de los investigadores se ha dedicado a describir y clasificar diferentes tipos de conocimiento y explicar la (Tiwana, 2000). Una conocida clasificación distingue entre conocimiento

tácito y conocimiento explícito. El conocimiento puede ser clasificado como explícito si puede ser transferido de un individuo a otro usando algún tipo de sistema de comunicación formal (documentos escritos, memorias de patentes etc.). Por ello, el conocimiento explícito debe ser articulable o codificable.

Por otro lado, el conocimiento tácito es generalmente visto como conocimiento poco codificado que no puede ser formalmente comunicado (Polanyi, 1966). El conocimiento tácito está profundamente arraigado en nuestra experiencia y nuestros “modelos mentales”. Cuando se habla del concepto de conocimiento organizacional es importante aclarar las diferencias entre aprendizaje individual, grupal y organizacional. De acuerdo con Simon (1991), todo el conocimiento es inicialmente creado o adquirido por individuos. El aprendizaje individual es prerequisite para el aprendizaje organizacional. Tras el aprendizaje individual, el conocimiento se transmite a otros individuos muy “cercaños”, quienes comparten esquemas similares de interpretación o como Brown y Duguid (1991) señalan, como una comunidad-de-prácticas. El contexto social de la transferencia de conocimiento entre individuos es una parte del proceso de aprendizaje organizacional tremendamente importante. La mayoría del conocimiento explícito puede ser fácilmente traspasado de un individuo a otro, pero la mayoría del conocimiento tácito podría requerir métodos informales y complicados tales como el uso de historias o metáforas (Brown y Duguid, 1991). El conocimiento colectivo de un grupo es mucho más que la suma de los conocimientos individuales.

Existe sinergia entre individuos cuando el conocimiento es integrado e interpretado por otro. En suma, como el conocimiento es transferido hacia arriba y hacia abajo en la organización, la espiral de conocimiento se expande a través de diferentes modos de conversión, de tácito en explícito y viceversa (Nonaka, 1995). Según Alavi and Leiner (1999) “el conocimiento no es radicalmente diferente del concepto de información. La información es convertida en conocimiento una vez que es procesada en la mente de los individuos y el conocimiento se vuelve información una vez que este es articulado y presentado en forma de texto, gráficos y palabras u otras formas simbólicas”.

La Teoría de la Gestión del Conocimiento nos acerca a entender el recurso humano como una capacidad desarrollable, susceptible de transformarse en una ventaja competitiva de la empresa. Es importante destacar que en esta teoría el autor determina que los únicos activos intangibles son las capacidades, sin embargo, es importante destacar que no son los únicos activos intangibles de una organización, existiendo otros que no tienen relación con la gestión del conocimiento o con las capacidades, ejemplo de ello sería la marca corporativa, el derecho de llaves, fondo de comercio, entre otros.

El recorrido a través de las teorías enmarcadas dentro de la Dirección Estratégica nos puede permitido ver cuales las bases para el estudio del Capital Intelectual y de la Gestión del Conocimiento. Hay gran acuerdo en la literatura a la hora de considerar que estos aspectos se deben estudiar dentro de la Teoría basada en los Recursos, pero debemos profundizar más y considerar las nuevas tendencias

dentro de la misma que pueden explicar de forma más clara estos aspectos. De forma que si miramos hacia la consideración dinámica de la estrategia podemos encontrar un apoyo para la explicación y estudio de la Gestión del Conocimiento.

En el campo de la Dirección estratégica no hay un paradigma dominante de ahí que la literatura en el mismo desarrolle muchas investigaciones dirigidas a encontrar un marco único. Un esfuerzo interesante en este sentido es el que pretende crear un marco único para la explicación de la gestión del conocimiento, la llamada Teoría del Conocimiento. A modo de resumen podemos ver en la figura, las características de cada corriente más relacionadas con los intangibles y su gestión.

Tabla 3. Resumen los marcos teóricos de la Capital Intelectual y de la Gestión del Conocimiento.

Teoría Basada en los Recursos	Teoría de las Capacidades Dinámicas	Teoría del conocimiento
El conocimiento como recurso y capacidad	Conjunto de conocimientos y habilidades que crean las competencias esenciales	Recurso Clave: el conocimiento
Recursos intangibles (Capital intelectual): escasos, valiosos, poco sustituibles y difíciles de imitar	Gestión del conocimiento: recursos deben ser contemplados para un análisis dinámico, en su doble vertiente de input y output	Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento
Heterogeneidad Ventajas competitivas sostenibles	Acumulación de recursos y capacidades a lo largo del tiempo	Empresas caracterizadas por el cúmulo de conocimientos

Fuente: Ortiz de Urbina Criado (2003).

La preocupación actual por el conocimiento y sus implicaciones estratégicas ha evolucionado siguiendo tres corrientes diferentes, aunque estrechamente relacionadas (Bierly, 1999).

Revisión de Modelos de gestión

Existen varios modelos de Gestión de Capital Intelectual. Algunos Han sido desarrollados por Kaplan y Norton, Tom Stewart, Edvinsson y Malone, Annie Brooking, Karl-Erik Sveiby; y Meritum.

Kaplan y Norton. Uno de los trabajos pioneros en el ámbito de la gestión del capital intelectual es el Balanced Business Scorecard de Kaplan y Norton (1992). Este modelo trata de incorporar a los sistemas tradicionales de medición para la gestión algunos aspectos no financieros que condicionan la obtención de resultados económicos.

Se trata del primer intento de diseñar indicadores no recogidos en los estados contables de una organización con el objetivo de mejorar los procesos de toma de decisiones de los directivos.

La fuerza del Balanced Business Scorecard consiste en que suministra un marco conceptual muy simple – que incorpora medidas no financieras–para conocer si se están utilizando los procesos y personas adecuados para obtener un óptimo rendimiento empresarial. Se trata de una herramienta de gestión más que de un intento por valorar los recursos intangibles de una organización. Sin embargo, como tal herramienta de gestión el Balanced Business Scorecard nos ofrece una lista de recursos intangibles susceptibles de

ser gestionados y susceptibles de ser tratados desde el punto de vista del conocimiento.

En el ámbito de la formación los trabajos de Kaplan y Norton nos proponen al menos dos campos de reflexión. Uno de ellos de base y el otro operativo. El primero está relacionado con la pretensión estratégica de la formación y el otro con el problema de cómo establecer la jerarquía de los vacíos de formación.

Efectivamente, en la introducción de los textos que proponen modelos para la detección de necesidades de formación se insiste en la necesidad de que la formación parta de la estrategia. Si la formación es la base del conocimiento y éste lo es de la capacidad de actuación, ¿qué más estratégico que la formación? ¿Qué más importante que detectar aquellos vacíos en el conocimiento con relación a lo que se desea o intuye que se desea? En este sentido, la obra de Kaplan y Norton es importante, pues introduce en el sistema de información a disposición de los que toman decisiones variables estratégicas a considerar más allá de las convencionales y que pueden indicar vacíos de formación sustanciales antes olvidados o difíciles de justificar. Recordaremos que uno de los problemas de los departamentos de formación de las empresas es el de arrancar presupuesto para necesidades “inmateriales” relacionadas con el capital humano, el capital estructural y el relacional que con la “lista” del Balanced Business Scorecard salen a la luz y que, además, se atreven a cuantificar.

Se trata de medir la estrategia, en consecuencia, se trata de buscar los indicadores apropiados que se derivan de la visión estratégica de la organización y que configuran cinco principios:

- Traducir la estrategia a términos operativos
- Alinear la organización con la estrategia
- Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo
- Hacer de la estrategia un proceso continuo
- Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos

El Cuadro de Mando Integral (CMI) debe traducir la misión y la estrategia explícita de una organización, -no sólo empresas, también organismos públicos, administración y entidades sin ánimo de lucro-, en un amplio conjunto de medidas de actuación para la creación de valor, organizadas coherentemente bajo cuatro perspectivas diferentes, que son como los ámbitos en que supuestamente se divide la empresa, para realizar este trabajo. Puede haber alguna perspectiva más si se estima conveniente. Las cuatro perspectivas clásicas, son:

- **Financiera.** La estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista; o, en otras palabras, para tener éxito desde el punto de vista financiero, ¿cómo deben vernos nuestros accionistas y nuestros inversores?

- **Cliente.** Para tener éxito con nuestra visión; ¿cómo deben vernos nuestros clientes? Y se desarrolla la estrategia para crear valor y diferenciación desde este punto de vista. Se construye o se perfecciona la “proposición de valor”.
- **Procesos internos.** Para satisfacer a nuestros accionistas y clientes ¿En qué procesos empresariales internos debemos ser excelentes?
- **Aprendizaje y crecimiento.** Para tener éxito con nuestra visión, ¿de qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender y crecer? Y se formulan las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

Un proceso continuo centrado en el Cuadro de Mando Integral combina las cuatro perspectivas.

La visión se hace explícita y compartida, se comunica en términos de metas e incentivos que se usan para centrar el trabajo, asignar recursos y concretar planes de acción.

El seguimiento da como resultado el aprendizaje (palabra clave en la Sociedad de la Información), que a su vez nos lleva a un nuevo examen de nuestra visión. En cada paso el CMI sirve como un medio de comunicación. Hoy día se considera que el objetivo final de un Cuadro de Mando Integral es la creación de una organización del aprendizaje, y por tanto una consecuencia de la Gestión del Conocimiento que hemos visto tan brevemente en el punto anterior.

Bajo estos principios, el Cuadro de Mando Integral ha pasado a ser el sistema operativo de un nuevo proceso de gestión estratégica, sustituyendo incluso al presupuesto como elemento central del proceso de gestión.

Gestor del conocimiento

Para la implantación de un sistema de gestión del conocimiento se cuenta con una figura clave, denominado CKO (chef knowledge officer), que asimilaremos al gestor del conocimiento, esto es, el responsable del sistema. El gestor del conocimiento (Pavez, 2000) es el encargado de iniciar, impulsar y coordinar los procesos de gestión del conocimiento, con el fin de maximizar la creación, el descubrimiento y la diseminación del conocimiento organizacional.

Es el líder formal en la institución de los procesos ligados al conocimiento y, por ende, establece la pertinencia de abordarlo en desarrollo de este trabajo.

Debe reunir ciertos atributos especiales, como el ser emprendedor, con iniciativa y que le entusiasmen los retos, la idea de crear algo; visionario, capaz de traducir la visión organizacional en acciones concretas; curioso y reflexivo, puesto que debe pensar en nuevas formas de hacer las cosas y hallar la manera de obtener resultados visibles; consultor, para escuchar y extraer de los otros, tornando lo obtenido en conocimiento organizacional; agente de cambio, ya que su labor modifica o exige ajustes de las personas, los procesos y de la cultura organizacional; técnico, capaz de comprender las tecnologías

que pueden apoyar la gestión del conocimiento, determinando qué cualidades debe poseer, qué oportunidades ofrece, cuáles adoptar y comprender tanto la complejidad de su implementación como la forma de utilización y, finalmente, facilitador o animador de procesos, que cree ambientes para la conversación y el intercambio, comunidades de interés y de práctica, fomente el trabajo en equipo y fortalezca las relaciones interpersonales.

El gestor del conocimiento debe poseer las competencias necesarias (una especie de híbrido entre liderazgo y gerencia) que le permitan trabajar en las tres vías para que el conocimiento se comparta: la primera, haciendo visible el conocimiento (mapa–directorío–comunidades de conocedores); la segunda, comprendiendo la cultura corporativa, pues es bien difícil cambiar la forma de comportarse de una organización, y en tercer lugar, gastando dinero para conectar a la gente, dejándoles que se auto organicen.

Integrando lo hasta ahora expresado, es claro que la gestión del conocimiento no depende de un solo líder (CKO), sino del compromiso de la alta dirección de la organización y del conjunto de líderes formales e informales que la componen, de suerte que se establezca un lenguaje común, el conocimiento sea parte de la cultura y se brinde la orientación y el apoyo necesarios para que los seres humanos puedan interactuar y aplicarlo derivando en mejoras e innovaciones para la empresa, de manera que su implantación responda a una concepción sistémica que a partir de la estrategia organizacional, integre la dirección de recursos humanos, el diseño de su estructura, se apoye en las tecnologías de la información y la

comunicación, cuenta con una cultura abierta, orientada al cambio y el aprendizaje, y donde los líderes fomenten, reconozcan y apoyen la creación y desarrollo del capital intelectual.

3.3 Definición de términos básicos

- ***Buenas prácticas.***- Una valoración para recomendar la forma más adecuada de manejar cierto tipo de tareas, basándose en la observación de la forma en que varias organizaciones manejan esa tarea

- ***Capital Estructural.***- Es la infraestructura construida por el Capital Humano que a su vez capacita y sostiene su productividad en la organización. Lo conforman: la estructura organizacional, el “saber cómo”, las políticas, tecnologías, procesos, marcas, patentes, copyrights, derechos de autor, certificados, artefactos, sistemas de apoyo empresarial, afiliaciones, publicaciones, biblioteca, Intranet, sitio Web, bases de datos, mejores prácticas y lecciones. El Capital Estructural puede ser propiedad de la organización y por lo tanto se puede negociar (Moreno, 2009).

- ***Capital Humano.***- Es la combinación de conocimientos técnicos y asociados (como: idiomas, arte, deportes, hobbies), destrezas, inventiva, habilidades interpersonales, compromiso, valores, cultura, capacidad de aprender

y adaptarse, de los miembros de la organización que les permite llevar a cabo sus actividades de manera competitiva y generar valor. La organización no puede ser propietaria del Capital Humano.

- ***Capital Institucional.***- Es aquella parte del Capital Relacional que se ha desarrollado a nivel institucional o que se originó de los miembros de la organización y posteriormente le fue endosada por algún mecanismo que le permite ser utilizada por el colectivo.
- ***Capital Intelectual.***-Lo constituyen todos aquellos activos intangibles de la organización que generan valor o tienen potencial para generarlo en el futuro y le ofrecen a la organización una ventaja, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales. Está conformado por el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional. Es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, destrezas profesionales, un conjunto de activos intangibles. Es decir, es el conjunto de aportaciones no materiales que se entienden como el principal activo de las organizaciones (Israel, 2013).
- ***Capital Personal.***- Está constituido por las relaciones que los miembros de la organización mantienen en el ámbito personal en diferentes círculos como son: el organizacional o empresarial, profesional, social, político, familiar, religioso, de afinidades o hobbies. A menos que la persona

lo endose a la organización, no forma parte del Capital Relacional Institucional.

- **Capital Relacional.-** Está conformado por todas las relaciones de una organización con sus asociados (aliados, proveedores, clientes, socios) que de alguna forma se encuentra estructurada, lo que le permite a sus miembros utilizarla repetidamente en el tiempo. El Capital Relacional se construye a través de acciones deliberadas e incorpora mecanismos que habiliten a los trabajadores a hacer uso honesto y ético de él, con un enfoque bidireccional, buscando un beneficio mutuo tanto para la organización como para los relacionados.

- **Competencias Individuales**
 - » **Pericias.-** Sabiduría, práctica en una ciencia o arte. La pericia está relacionada con el conocimiento que se tiene sobre un tópico dado.
 - » **Destrezas.-** Arte o propiedad con que se hace algo.
 - » **Experiencia.-** Práctica prolongada que proporciona conocimiento para hacer algo.
 - » **Habilidades.-** Disposición, ingenio y capacidad práctica para realizar una tarea.
 - » **Conocimiento.-** Conjunto de experiencias, valores, información en contexto y vivencias internalizadas, que provee un marco de trabajo para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información

- **Conocimiento.-** Conjunto de experiencias, valores, información en contexto y vivencias internalizadas, que provee un marco de trabajo para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información.
- **Conocimiento Explícito.-** Es el conocimiento que está codificado. Puede almacenarse en bases de datos y transmitirse a través de lenguaje formal y sistemático; políticas, descripciones, fórmulas, programas procedimientos, manuales. Contribuye a fortalecer la productividad de las organizaciones (eficiencia y efectividad). Para algunos autores se trata de datos codificados pues el conocimiento se genera dentro de los humanos y, por ende -formalmente hablando- no podría ser explícito.
- **Conocimiento Tácito.-** Es el conocimiento que reside en la mente de los individuos, subjetivo e intuitivo, específico al contexto, difícil de codificar, comunicar y transferir; experticia, intuición, habilidad para ejecutar, saber cómo y por qué. Contribuye a fortalecer la innovación en las organizaciones.
- **Documento Escrito (Publicación).-** Difusión o comunicación de cualquier información, conocimiento o ideas para que sea conocida por un grupo mayor de personas, a través de diferentes medios impresos, electrónicos, ópticos o cualquier otro procedimiento técnico.

- ***Gerencia del Capital Intelectual.***- Conjunto de estrategias, modelos, metodologías y herramientas gerenciales que permiten hacer un uso efectivo de los activos intelectuales de una organización con el fin de obtener una ventaja diferenciadora y agregar valor.

- ***Gerencia del Conocimiento.***- Se centra en la identificación, optimización y gestión activa de los activos intelectuales, bien sea en la forma de conocimiento explícito o como conocimiento tácito que poseen los individuos o las comunidades. A veces se incluye lo que -en forma figurada- algunos consideran “conocimiento contenido en artefactos”. La gerencia del conocimiento permite construir y mejorar los sistemas de generación de conocimiento e incorporar sistemas de trabajo diario dentro de estos sistemas.

- ***Generación del Conocimiento.***- Según Davenport (2001), cuando se habla sobre generación de conocimiento se refiere tanto al conocimiento adquirido por una organización como el desarrollado en la misma. El conocimiento adquirido no tiene por qué haber sido creado recientemente, solo debe ser nuevo para la organización. Existen cinco modos de generación de conocimiento, estos son: adquisición, destinación de recursos, fusión, adaptación y redes del conocimiento.

Gestión del Conocimiento

Es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Es un proceso sistemático de encontrar, relacionar, organizar, filtrar y presentar la información de manera de mejorar la competencia de los equipos en áreas específicas. Es decir, buscar, seleccionar, analizar y sintetizar críticamente o de manera inteligente y racional la gran cantidad de información disponible, con el fin de que la empresa no tenga que estudiar dos veces un mismo proceso, y de esta forma mejorar el rendimiento organizacional y personal (Israel, 2013).

La gestión del conocimiento tiene por objeto obtener, organizar, compartir y enriquecer el conocimiento relevante fundamentalmente con miras al rediseño personal y organizacional. Además, persigue crear nuevo conocimiento para contar con visiones creativas y transformadoras.

La Gestión del Conocimiento corresponde al conjunto de actividades desarrolladas para utilizar, compartir, desarrollar y administrar los conocimientos que posee una organización y los individuos que en esta trabajan de manera de que estos sean encaminados hacia la mejor consecución de los objetivos.

La creación, almacenamiento, colaboración y el compartir información de empleados en torno al trabajo. A través de compartir y colaborar, se aumenta la eficiencia, productividad y rentabilidad de una organización. Respaldo por herramientas y métodos de Tecnología de la información avanzados.

El sistema de Gestión del Conocimiento se define como una infraestructura creada por la organización para implantar los procesos y los procedimientos que, actuando sobre una base de datos, de información y de conocimientos estructurada en torno a la problemática de innovación de los clientes, permitan la utilización del capital intelectual de la organización para generar los servicios y los productos necesarios para contribuir al aumento de la competitividad de sus empresas clientes.

Es organizar recursos intangibles y capacidades organizativas para obtener objetivos empresariales. La Gestión del Conocimiento se basa fundamentalmente en compartir conocimiento y permitir el uso de dicho conocimiento.

Es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito y explícito existente en un determinado espacio para dar respuesta a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. Esto se ha centrado en la necesidad de administrar el conocimiento organizacional y los aprendizajes organizacionales como mecanismos claves para el fortalecimiento de una región o espacio en relación con las visiones de futuro que van a determinar sus planes estratégicos de desarrollo en el mediano y largo plazo.

- **Mapa de Conocimiento.-** Es el producto de un proceso colaborativo de identificación, evaluación y asociación de elementos de información o conocimiento, preferiblemente de forma visual, que permite identificar dónde se encuentra el conocimiento y cómo fluye.
- Los elementos de información o conocimiento que el Mapa de Conocimientos identifica y hace evidente incluyen tanto artefactos de información como al Capital Humano (calificar y cualificar su experticia) incluyendo sus redes de relaciones
- **Mejor Práctica.-** Aquellas prácticas que han producido resultados superiores en una situación y que pudieran ser adaptadas en otras situaciones; pueden y deben ser retadas para lo cual debe demostrarse que su uso genera un mejor resultado que puede medirse de alguna manera.
- Dependiendo del nivel de formalidad asociado deben ser reconocidas por algún experto interno o externo. En organizaciones con experiencia en la implementación de esta metodología se revisan prácticas de otras organizaciones y se desarrolla algún sistema o metodología para su captura y transferencia.
- **Procesos.-** Es el proceso conformado por una secuencia de pasos que permiten transformar una experiencia en conocimiento que incluye:

- La ejecución de una actividad
- La obtención de un resultado
- El análisis por quienes participaron en la actividad, para relacionar sus acciones con los resultados
- La modificación, de ser necesario, para obtener un mejor resultado en la siguiente oportunidad.

Capítulo 4

Organizaciones universitarias de la región Ucayali: un análisis

4.1 Validez y confiabilidad de los instrumentos

Validez

Fue realizada por tres profesionales expertos con la finalidad de evaluar el grado en que el instrumento podría medir los indicadores del estudio, es decir, comprobar si la prueba sirve en realidad al propósito para el cual fue hecha con respecto al grupo para el cual ha sido desarrollada.

Se empleó el formato de la Universidad Alas Peruanas, el cual tiene como criterios: claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología, conveniencia. Siendo los resultados positivos en todos los casos.

Confiabilidad

Su evaluación estuvo a cargo de un profesional en Estadística, quien a través del Alfa de Cronbach, midió la exactitud y precisión del cuestionario como instrumento de investigación.

El resultado fue un índice de confiabilidad coherente a un instrumento confiable equivalente a 0.993.

4.2 Análisis de tablas

La investigación analiza las competencias para la gestión del conocimiento en las organizaciones universitarias con presencia

física en Ucayali: Universidad Nacional de Ucayali, Universidad Privada de Pucallpa, Universidad Católica los Ángeles de Chimbote – Centro Académico Pucallpa, Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía y Universidad Alas Peruanas Filial Pucallpa.

La medición de esta variable se ha llevado a cabo a partir de la construcción de una serie de hechos y aspectos que forman parte de la misma y que se recogen en un cuestionario aplicado a la autoridad de mayor jerarquía de cada una de dichas instituciones.

El cuestionario incluye ítems que conducen a respuestas con categorías desde completamente de acuerdo a completamente en desacuerdo, las cuales son valoradas en una escala de 1 a 5. Los resultados de dichos cuestionarios se presentan a continuación en apartados, teniendo en cuenta los objetivos de la investigación.

Parte I: Generación Del Conocimiento

A. Estado situacional de la generación del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013

Tabla 4. Adquisición externa de conocimiento.

En nuestra universidad	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
	5	4	3	2	1
Se dispone de revistas, libros y manuales especializados que apoyan el desarrollo de las aplicaciones informáticas		2		3	
La capacitación externa del personal es posible a través de la concurrencia a diversas actividades educativas	2		2	1	
La interacción con los clientes es importante para ofrecerles un mejor servicio	3	1	1		
La interacción con los proveedores de productos y servicios tecnológicos es importante para las actividades y procesos de la universidad.	4		1		

Fuente: Cuestionario aplicado a los máximos representantes de las Universidades de la Región Ucayali–2013. Reproducido de Villanueva Butrón, 2017.

En cuanto a la adquisición externa de conocimiento a través de revistas, libros y manuales especializados que apoyan el desarrollo de las aplicaciones informáticas los responsables máximos de las universidades con presencia física en Ucayali manifestaron una opinión dividida, tres personas refieren no disponer mayormente en sus instituciones de información proveniente de este medio. Mientras que dos personas respondieron afirmativamente.

Esto refleja que existen universidades en la región de estudio que no se encuentran óptimamente aprovisionadas de material

informativo de tipo bibliográfico y hemerográfico, lo cual es necesario para una mejor y mayor obtención de conocimiento especializado por parte de los alumnos de estas instituciones.

La posición de las autoridades universitarias frente al papel que juega frente a la capacitación externa del personal de sus instituciones la concurrencia a diversas actividades educativas, fue dividida, pues dos personas manifestaron estar de acuerdo con ello, dos no precisaron con certeza y una persona opinó de manera contraria.

Estos resultados demuestran que aun cuando se trata de organizaciones de tipo universitario, la capacitación a los trabajadores no es un tema de prioridad general. Ello podría deberse a restricciones presupuestales o a falta de visión de las autoridades, no obstante, independientemente de su origen, las consecuencias son negativas para el personal trabajador (docente y administrativo) pues se reducen sus posibilidades de desarrollar las competencias relacionadas a la prestación de un mejor servicio a la comunidad.

Por otro lado, cuatro de las cinco principales autoridades universitarias están muy de acuerdo o de acuerdo en que la interacción con los clientes es importante para ofrecerles un mejor servicio, así como la interacción con los proveedores de productos y servicios tecnológicos es importante para las actividades y procesos de la universidad.

Ello demuestra que existe una clara orientación a las mejores relaciones con los principales grupos de referencia de estas

organizaciones de educación superior, lo cual debe ser complementado con la práctica de procesos y la disponibilidad de recursos necesarios y suficientes para gestionar de manera más efectiva el conocimiento, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de la región.

Tabla 5. Creación interna de conocimiento.

En nuestra universidad	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
	5	4	3	2	1
La capacitación interna del personal es realizada por los más expertos	1	3		1	
El desarrollo de nuevos productos informáticos es una actividad creadora muy común.	1	2	1	1	

Fuente: Cuestionario aplicado a los máximos representantes de las Universidades de la Región Ucayali–2013. Reproducido de Villanueva Butrón, 2017.

En lo que concierne a la capacitación interna del personal, tres de los encuestados afirman que esta es realizada por el personal más experto de la institución, tratando de generar y compartir el conocimiento con los demás colaboradores de la organización. Esto implica una visión que otorga importancia a la generación de una organización inteligente en los directivos de las universidades presentes en Ucayali; no obstante, una persona no se mostró de acuerdo a ello.

En lo que respecta al desarrollo de nuevos productos informáticos como actividad creadora muy común, los resultados se

muestran más dispersos, mostrándose a una persona en desacuerdo y otra indecisa respecto a esta premisa.

Esto podría llevar a la deducción de que, en el proceso de creación interna del conocimiento en las Universidades de Ucayali, la informática aún no forma parte primordial de los procedimientos llevados a cabo para tal fin.

B. Características del apoyo a la generación del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013

Tabla 6. Cultura organizacional.

En nuestra universidad	Completamente de acuerdo			Completa-mente en desacuerdo	
	5	4	3	2	1
Se estimula al personal a realizar determinadas acciones que apoyan el desarrollo de mejoras en las actividades ya realizadas	1	2	1	1	
Se estimula el personal a realizar acciones que generan nuevos procesos o actividades	1		3	1	
Es fácil acceder a la alta dirección para opinar sobre una actividad o proceso	2	2	1		
Existe un ambiente laboral donde es fácil acceder a la alta dirección y el resto de los miembros de la universidad	1	2	2		
Existe un ambiente laboral de franqueza y confianza entre el personal de la universidad		1	2	2	

Fuente: Cuestionario aplicado a los máximos representantes de las Universidades de la Región Ucayali–2013. Reproducido de Villanueva Butrón, 2017.

Respecto a la cultura organizacional, se puede apreciar que tres de cinco directivos de las universidades en estudio manifiestan que en sus organizaciones efectivamente se estimula al personal a realizar determinadas acciones que apoyan el desarrollo de mejoras en las actividades ya realizadas. En tanto dos personas no demuestran conformidad con esta precisa y una se muestra indecisa frente a ella. Esto refleja que no en todas las universidades se practica la mejora continua sobre actividades ya realizadas. Sin embargo, dentro de la cultura organizacional de estas organizaciones si existe una predisposición hacia estimular al personal a generar nuevos procesos.

En cuanto a la facilidad de acceso a la alta dirección por parte de los colaboradores para opinar sobre una actividad o proceso, existe una opinión mayoritaria de parte de los directivos encuestados a favor de esta práctica; no obstante, cuando se incluye dentro de la premisa el acceso al resto de miembros de la universidad la opinión se muestra más dividida, pues solo tres de los cinco directivos se muestran de acuerdo. Lo cual podría indicarnos que solo en algunos estamentos de las universidades existe la conciencia de generar acercamientos con otras áreas y niveles laborales a fin de generar sinergias para el logro de los objetivos y metas institucionales.

Lo anteriormente acotado puede guardar relación con el hecho de que tres de los encuestados se manifiestan escépticos respecto a la premisa de la existencia de un ambiente laboral de franqueza y confianza entre el personal de su universidad, estando uno más en contra de esa premisa. Por tanto, se puede inferir que la cultura organizacional de estas instituciones incluye la confianza como un valor primordial, siendo esta realidad potencialmente negativa para

la consolidación de organizaciones que pretenden consolidarse como gestoras del conocimiento en la sociedad.

Tabla 7. Estilo directivo.

En nuestra universidad	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
	5	4	3	2	1
En consciente de la relevancia de la generación del conocimiento	3	2			
Apoya la opinión del personal durante la realización de actividades	3	1	1		
Fomenta el desarrollo de iniciativas y la creatividad del personal	3	1	1		

Fuente: Cuestionario aplicado a los máximos representantes de las Universidades de la Región Ucayali–2013. Reproducido de Villanueva Butrón, 2017.

De acuerdo a los resultados encontrados, se puede deducir que los directivos de las universidades son conscientes de la relevancia de la generación del conocimiento. Asimismo, mencionan ser proclives a apoyar la opinión del personal durante la realización de actividades y fomentar el desarrollo de iniciativas y la creatividad del personal. Con lo cual se tendría un elemento a favor para gestionar el cambio y el conocimiento en estas instituciones.

Tabla 8. Motivación del personal técnico.

En nuestra universidad	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
	5	4	3	2	1
Existe apoyo para que el personal aplique el conocimiento recientemente adquirido	1	4			
Las opiniones o sugerencias del personal son tomadas en cuenta.	2	3			
Las actividades que se realizan en la universidad permiten al personal buscar nuevas formas de hacer las cosas.	1	3		1	
La experiencia que el personal obtienen en la universidad es valiosa para él	2	2	1		

Fuente: Cuestionario aplicado a los máximos representantes de las Universidades de la Región Ucayali–2013. Reproducido de Villanueva Butrón, 2017.

Respecto al enfoque motivacional hacia el personal técnico de las universidades ubicadas en Ucayali, los resultados evidencian una opinión mayoritariamente a favor en cuanto a la existencia de apoyo para que el personal aplique el conocimiento recientemente adquirido así como en lo que concierne a tomar en cuenta las opiniones o sugerencias del personal, por lo que podría pensarse en un ambiente propicio para la práctica del coaching, que impulse la motivación y las competencias de los colaboradores de mediana e inferior jerarquía, fomentando de esta manera que las actividades que se realicen en la universidad permitan al personal buscar nuevas formas de hacer las cosas.

Tabla 9. Disponibilidad de tiempo.

En nuestra universidad	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
	5	4	3	2	1
La poca disponibilidad de tiempo dificulta significativamente la generación de conocimiento en la universidad	3	1	1		
No se dispone de tiempo para el desarrollo de nuevos productos	1	2	1	1	

Fuente: Cuestionario aplicado a los máximos representantes de las Universidades de la Región Ucayali–2013. Reproducido de Villanueva Butrón, 2017.

La poca disponibilidad de tiempo como dificultad significativa para la generación de conocimiento en la universidad no es una premisa compartida por los directivos de las universidades.

Sin embargo, esto encuentra una aparente contradicción cuando ante la premisa “no se dispone de tiempo para el desarrollo de nuevos productos”, tres personas se manifiestan a favor de la misma.

Esto podría explicarse por cuanto en el primer caso se asocia la generación de conocimiento con la labor académica en aulas y laboratorios por parte de los docentes, para lo cual existen horarios previstos y de cumplimiento obligatorio; mientras que la segunda premisa se relaciona a la innovación de currículos, oferta académica, procesos operativos, etc. lo que constituye en muchos caso labor de comités ad hoc que se forman para tal efecto, los cuales muchas veces no logran tener la eficacia y el impacto necesarios precisamente por falta de disponibilidad de tiempo.

Parte II: Transferencia Interna Del Conocimiento

C. Situación en que se encuentra la transferencia interna del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013

Tabla 10. Mecanismos formales, informales y de soporte tecnológico.

En nuestra universidad	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
	5	4	3	2	1
Se utilizan documentos de trabajo para obtener información sobre cómo se lleva a cabo un proyecto específico.		3	2		
Se hacen reuniones de trabajo para compartir información entre los miembros de un mismo equipo o entre distintos equipos.	1	1	2	1	
Se programan reuniones donde se planifica la realización de nuevos proyectos y se intercambian experiencias.	2		2	1	
Cuando se tiene duda sobre cómo se realiza una actividad específica, se acude directamente la persona encargada sin necesidad de una cita previa	2	1	2		
Se utiliza regularmente el correo electrónico como medio de comunicación entre los miembros de un proyecto.	3	2			
Se utiliza regularmente el “Messenger” como medio de comunicación entre los miembros de un proyecto	3		1	1	

Fuente: Cuestionario aplicado a los máximos representantes de las Universidades de la Región Ucayali–2013. Reproducido de Villanueva Butrón, 2017.

De acuerdo a los resultados, se visualiza que dos directivos se muestran escépticos en cuanto a la utilización de documentos de trabajo para obtener información sobre cómo se lleva a cabo un proyecto específico. Por lo que se podría inferir que no existe unanimidad entre las autoridades universitarias respecto al empleo de mecanismos formales para compartir información entre los trabajadores.

Asimismo, existe un resultado desfavorable en cuanto a la práctica de reuniones de trabajo para compartir información entre los miembros de un mismo equipo o entre distintos equipos.

El mecanismo informal, denota una práctica más compartida en las universidades de Ucayali, pues tres directivos opinan favorablemente ante la premisa “Cuando se tiene duda sobre cómo se realiza una actividad específica, se acude directamente la persona encargada sin necesidad de una cita previa”, demostrando que el canal informal tiene mayor prevalescencia en la transferencia interna del conocimiento en las organizaciones universitarias.

En lo que concierne al uso de los soportes tecnológicos, como el correo electrónico y el “Messenger” como medios de comunicación entre los miembros de un proyecto, existe opinión mayoritaria a favor, lo que permite reforzar la idea de que el uso de canales informales de comunicación para la transferencia interna de información es el de mayor preferencia en las organizaciones universitaria de Ucayali, lo cual podría potenciarse como medio masivo para la consolidación de organizaciones inteligentes.

D. Apoyo existente a la transferencia interna del conocimiento que se brinda en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013

Tabla 11. Distribución física.

En nuestra universidad	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
	5	4	3	2	1
La distribución de las instalaciones permite que las consultas técnicas entre los empleados se realice de una manera eficaz y eficiente.	1	2		2	
Todas las áreas organizativas de la universidad deberían localizarse en un mismo edificio.	2	2	1		
La distancia física que separa un área organizativa de otra es corta.	2	1	1	1	

Fuente: Cuestionario aplicado a los máximos representantes de las Universidades de la Región Ucayali–2013. Reproducido de Villanueva Butrón, 2017.

Respecto a la distribución de las instalaciones que permite que las consultas técnicas entre los empleados se realicen de una manera eficaz y eficiente, dos directivos se manifiestan disconformes con la premisa. Este resultado se condice con la opinión mayoritaria de que todas las áreas organizativas de la universidad deberían localizarse en un mismo edificio. De otra parte, solo tres personas respondieron estar de acuerdo ante la premisa “la distancia física que separa un área organizativa de otra es corta”.

Lo anterior permite concluir que no en todas las universidades con sede en Ucayali la distribución física de las instalaciones favorece el proceso de transferencia interna de conocimiento. Lo cual debería ser revisado y corregido a efecto de generar procesos de intercambio más fluidos y permanentes.

Tabla 12. Cultura organizacional.

En nuestra universidad	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
	5	4	3	2	1
Se propicia la elaboración de documentos de trabajo para documentar los proyectos realizados	2	2	1		
Es común la realización de consultas entre el personal técnico de la universidad	1	3	1		
Se programa reuniones para discutir los proyectos en desarrollo entre el personal de la universidad	1	3	1		
Se discuten experiencias y lecciones aprendidas entre el personal de la universidad	3	1		1	

Fuente: Cuestionario aplicado a los máximos representantes de las Universidades de la Región Ucayali–2013. Reproducido de Villanueva Butrón, 2017.

La cultura organizacional de las universidades con sede en Ucayali demuestra ser propicia a la elaboración de documentos de trabajo para documentar los proyectos realizados. Asimismo, existe una opinión mayoritaria respecto a la realización de consultas entre el personal técnico de la universidad y la programación de reuniones para discutir los proyectos en desarrollo entre el personal de la

universidad.

En cuanto a la discusión de experiencias y lecciones aprendidas entre el personal de la universidad, la posición de los directivos se expresa de manera dividida, pues una persona se muestra escéptica y otra en desacuerdo ante la premisa. De lo anterior, se puede deducir que en la cultura organizacional de las instituciones universitarias existe predisposición para la realización de reuniones y consultas entre el personal que participa del desarrollo de proyectos. Sin embargo, ello no se da para el caso del intercambio de know how ya consolidado, de experiencias y lecciones, lo que constituye un factor a trabajar a efecto de lograr la consolidación de organizaciones inteligentes.

Tabla 13. Estilo directivo.

En nuestra universidad, la alta dirección	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
	5	4	3	2	1
Debería apoyar la transferencia del conocimiento en la realización de proyectos	4	1			
Debería apoyar la programación de reuniones de trabajo donde se transfiere conocimiento derivado de los proyectos	4	1			
Debería apoyar el uso de correo electrónico para la transferencia del conocimiento durante la realización de los proyectos	5				

Fuente: Cuestionario aplicado a los máximos representantes de las Universidades de la Región Ucayali–2013. Reproducido de Villanueva Butrón, 2017.

En concordancia con los resultados obtenidos respecto al estilo directivo en las organizaciones universitarias de Ucayali, se evidencia una predisposición de las personas encuestadas por la transferencia del conocimiento en la realización de proyectos. Asimismo, se cree que es necesario apoyar la programación de reuniones de trabajo donde se transfiera el conocimiento derivado de los proyectos, así como el uso de correo electrónico para la transferencia del conocimiento durante la realización de los proyectos. Esto se constituye en un punto de partida importante para gestionar el cambio en estas organizaciones, propiciando el intercambio física y virtualmente.

Tabla 14. Disponibilidad de tiempo para la transferencia interna del conocimiento.

En nuestra universidad	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
	5	4	3	2	1
La poca disponibilidad de tiempo dificulta significativamente la transferencia de conocimiento en la universidad.	2	2	1		
La falta de tiempo no permite reflexionar acerca de los logros y lecciones aprendidas en los proyectos	2	1	2		
La poca disponibilidad de tiempo se debe a una inadecuada planificación de la duración de los proyectos	3	1	1		

Fuente: Cuestionario aplicado a los máximos representantes de las Universidades de la Región Ucayali–2013. Reproducido de Villanueva Butrón, 2017.

En lo que concierne a la disponibilidad de tiempo, los directivos universitarios manifiestan dificultades con el manejo de esta variable. De este modo la poca disponibilidad de tiempo dificulta significativamente la transferencia de conocimiento en la universidad. Asimismo, la falta de tiempo no permite reflexionar acerca de los logros y lecciones aprendidas en los proyectos.

De otra parte, la mayor parte de los directivos piensa que la poca disponibilidad de tiempo se debe a una inadecuada planificación de la duración de los proyectos.

De lo anterior, se puede deducir que el tiempo no es el mejor aliado en este momento para los directivos y los colaboradores de las universidades, lo mismo que podría ser mejorado con una mejor planificación de acciones y tiempos en la ejecución de procesos.

Tabla 15. Resistencia del emisor.

El emisor:	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo		
	5	4	3	2	1	
Está dispuesto a transferir su conocimiento	4	1				
Está comprometido con la transferencia del conocimiento	5					
Planifica la transferencia del conocimiento	4	1				
Entrena al personal receptor del conocimiento	1	1				

Fuente: Cuestionario aplicado a los máximos representantes de las Universidades de la Región Ucayali–2013. Reproducido de Villanueva Butrón, 2017.

Los resultados evidencian que aparentemente no existe una resistencia a transferir el conocimiento que los responsables de cada organización universitaria posee. Lo cual se refuerza con la posición unánime manifiesta de parte de los entrevistados en cuanto al compromiso con la transferencia del conocimiento, a la planificación de la transferencia del conocimiento. De otra parte, los resultados son favorables a la premisa “entrena al personal receptor del conocimiento”, que demuestra la preocupación por parte de los directivos hacia la gestión de las competencias de sus colaboradores.

Tabla 16. Confiabilidad del emisor.

El emisor	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
	5	4	3	2	1
Es confiable para el receptor	3	1	1		
Está dispuesto a compartir sus conocimientos sobre las actividades que conoce	3	2			
Se siente cómodo al momento de compartir su conocimiento	4	1			
Es capaz de atender las necesidades del receptor	2	1	2		

Fuente: Cuestionario aplicado a los máximos representantes de las Universidades de la Región Ucayali–2013. Reproducido de Villanueva Butrón, 2017.

En cuanto a la confiabilidad del emisor, los resultados se manifiestan positivos respecto a estar dispuesto a compartir los conocimientos y la comodidad experimentada al momento de hacerlo. Sin embargo, en lo que se refiere a la capacidad para atender

las necesidades del receptor, dos personas se manifiestan escépticas, por lo que se puede inferir que falta trabajar la empatía con los interlocutores permanentes u ocasionales.

Tabla 17. Capacidad de asimilación del receptor.

El receptor	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
	5	4	3	2	1
Conoce los beneficios de la transferencia del conocimiento	3	2			
Posee las habilidades necesarias para realizar la actividad encargada	4	1			
Utilizar un lenguaje común con el emisor para realizar la actividad	4	1			
Cuenta con el conocimiento necesario para realizar la actividad completamente	4	1			

Fuente: Cuestionario aplicado a los máximos representantes de las Universidades de la Región Ucayali–2013. Reproducido de Villanueva Butrón, 2017.

Respecto a la capacidad de asimilación del receptor, las posiciones son mayoritariamente favorables a las premisas: conocimiento de los beneficios de la transferencia del conocimiento, posesión de las habilidades necesarias para realizar la actividad encargada, uso de un lenguaje común con el emisor para realizar la actividad.

Tabla 18. Receptividad del receptor.

El receptor	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
	5	4	3	2	1
Siempre está dispuesto a recibir el conocimiento	4	1			
Está comprometido con la recepción del conocimiento necesario para realizar la actividad encargada	5				
Comunica sus dudas al emisor	4	1			
Comprende las implicancias de la transferencia del conocimiento	5				

Fuente: Cuestionario aplicado a los máximos representantes de las Universidades de la Región Ucayali–2013. Reproducido de Villanueva Butrón, 2017.

Respecto a la receptividad del receptor, los directores de las organizaciones universitarias con sede en Ucayali, se manifiestan de acuerdo en cuanto a la disponibilidad a recibir el conocimiento, al compromiso con la recepción del conocimiento necesario para realizar la actividad encargada; así como la comunicación de dudas al emisor y comprensión de las implicancias de la transferencia del conocimiento.

Los resultados permiten deducir la predisposición positiva de los responsables de las organizaciones universitarias en cuanto a aspectos actitudinales relacionados a la receptividad de la información.

Parte III. Integración Del Conocimiento

E. Estado situacional de la integración del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013

Tabla 19. Mecanismos formales y de soporte tecnológico.

En nuestra universidad	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
	5	4	3	2	1
Se documentan los proyectos desarrollados mediante la elaboración de manuales	1	3	1		
Durante el desarrollo de un proyecto, se preparan periódicamente documentos con los avances logrados.	2	1	1	1	
Se hace uso de fuentes de información compartidas que están depositadas en las bases de datos de las redes locales.	2	2		1	
Se emplean sistemas de información para gestionar el desarrollo de los proyectos.	1	3	1		
Se hace uso del intranet corporativo para acceder a la información referida a cada proyecto en desarrollo.	2	2		1	

Fuente: Cuestionario aplicado a los máximos representantes de las Universidades de la Región Ucayali–2013. Reproducido de Villanueva Butrón, 2017.

En cuanto a los mecanismos formales y de soporte tecnológico para la integración del conocimiento, los resultados son variables. Siendo más favorables para el caso del uso de fuentes de información compartidas que están depositadas en las bases de datos de las redes locales, así como para el caso de hacer uso del intranet corporativo para acceder a la información referida a cada proyecto en desarrollo.

Para el caso de las premisas con resultados menos favorables están la documentación de los proyectos desarrollados mediante la elaboración de manuales, la preparación periódica de documentos informando los avances logrados durante el proyecto y finalmente el empleo de sistemas de información para gestionar el desarrollo de los proyectos.

F. Características del apoyo a la integración del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013

Tabla 20. Cultura organizacional.

En nuestra universidad	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
	5	4	3	2	1
Se propicia el empleo de sistemas informáticos de gestión para el desarrollo de los proyectos.	3		1	1	
Se favorece el uso de intranets corporativas.	3		1	1	
Se propicia el uso de fuentes de información compartidas que están depositadas en las bases de datos de las redes locales.	3		1	1	

Fuente: Cuestionario aplicado a los máximos representantes de las Universidades de la Región Ucayali–2013. Reproducido de Villanueva Butrón, 2017.

La cultura organización al respecto a la integración del conocimiento, evidencia debilidades en cuanto al posicionamiento del empleo de sistemas informáticos de gestión para el desarrollo de los proyectos, el favorecimiento del uso de intranets corporativas y el

uso de fuentes de información compartidas que están depositadas en las bases de datos de las redes locales.

Tabla 21. Disponibilidad de tiempo para la integración del conocimiento.

En nuestra universidad	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
	5	4	3	2	1
La poca disponibilidad de tiempo dificulta que el personal técnico asimile e integre el conocimiento en la universidad.	2	1	2		
La poca disponibilidad de tiempo dificulta la elaboración de los manuales.	2	1	2		
La poca disponibilidad de tiempo dificulta el uso de los recursos de soporte informático (intranet, redes).	2	1	2		

Fuente: Cuestionario aplicado a los máximos representantes de las Universidades de la Región Ucayali–2013. Reproducido de Villanueva Butrón, 2017.

La disponibilidad de tiempo para la integración del conocimiento en la organización evidencia que tres de las cinco personas encuestadas, están completamente de acuerdo o de acuerdo respecto a la poca disponibilidad de tiempo, la cual dificulta que el personal técnico asimile e integre el conocimiento en la universidad, así como la poca disponibilidad de tiempo que dificulta la elaboración de los manuales y la poca disponibilidad de tiempo que dificulta el uso de los recursos de soporte informático (intranet, redes).

Estos resultados determinan la necesidad de que se planifiquen y organicen mejor los procesos y las actividades llevadas a cabo por los colaboradores, de modo que se aprovechen al máximo sus tiempos para la más efectiva integración del conocimiento al interior de las organizaciones universitarias de Ucayali.

Tabla 22. Cambio de personal técnico.

En nuestra universidad	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
	5	4	3	2	1
El cambio de personal dificulta el desarrollo de los proyectos	2	1	2		
El cambio de personal se debe a la renuncia de los empleados	2	1	1	1	
El cambio de personal se debe al despido de los empleados	2	1	1	1	
El cambio del personal se debe a la finalización de un proyecto	2		2	1	

Fuente: Cuestionario aplicado a los máximos representantes de las Universidades de la Región Ucayali–2013. Reproducido de Villanueva Butrón, 2017.

Los resultados evidencian que los cambios de personal se deben a renuncias de los empleados, al despido de los mismos o a la finalización de un proyecto, siendo que estos cambios dificultan el desarrollo de los proyectos, por lo que urge planificar mejor la administración de los recursos humanos, de forma que no afecten la generación e integración, así como el intercambio de conocimiento al interior de la organización.

4.3 Prueba de hipótesis

H1: La generación del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013 es limitada.

Del análisis de los resultados de este estudio se pudo conocer que las autoridades universitarias de la región Ucayali tienen opiniones diversas en cuanto a la disponibilidad de información como fuente de adquisición de conocimiento; situación similar se presentó ante el enfoque de dichas autoridades frente a la capacitación de los trabajadores docentes y administrativos. Finalmente, en cuanto al proceso de creación interna del conocimiento en las universidades de Ucayali, en opinión de los responsables de dichas instituciones, el desarrollo de nuevos productos informáticos no es una actividad muy común. Por esta razón la hipótesis específica 1, se acepta.

H2: El apoyo a la generación del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013 es escaso.

El análisis de los resultados de la investigación permitió conocer que, en cuanto a la cultura organizacional en las universidades de Ucayali, no todos los directivos manifiestan una limitada práctica de la mejora continua sobre actividades ya realizadas. En cuanto a la facilidad de acceso a la alta dirección por parte de los colaboradores para opinar sobre una actividad o proceso, existe una opinión mayoritaria de parte de los directivos encuestados a favor de esta práctica; sin embargo, cuando se incluye dentro de la premisa el

acceso al resto de miembros de la universidad la opinión se muestra más dividida. De acuerdo a los resultados encontrados en las universidades con sede en Ucayali, se puede inferir que los directivos de las universidades son conscientes de la relevancia de la generación del conocimiento, manifestándose proclives a apoyar la opinión del personal durante la realización de actividades y fomentar el desarrollo de iniciativas y la creatividad del personal. Por esta razón la hipótesis específica 2, se acepta parcialmente.

H3: La transferencia interna del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013 se encuentra en una situación débil.

Del análisis de los resultados de este estudio se pudo conocer que no existe opinión unánime entre las autoridades universitarias respecto al uso de mecanismos formales para compartir información entre los colaboradores. Asimismo, existe un resultado desfavorable en cuanto a la práctica de reuniones de trabajo para compartir información entre los miembros de un mismo equipo o entre distintos equipos. En lo que respecta al uso de los soportes electrónicos como medios de comunicación entre los miembros de un proyecto, existe opinión mayoritaria a favor, lo que permite inferir que el uso de canales informales de comunicación para la transferencia interna de información es el de mayor preferencia en las organizaciones universitaria de Ucayali. Por esta razón la hipótesis específica 3, se acepta parcialmente.

H4: El apoyo a la transferencia interna del conocimiento que se brinda en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013 es restringido.

Del análisis de los resultados de este estudio se pudo apreciar la opinión favorable de las autoridades universitarias respecto a la distribución de las instalaciones a fin de permitir que las consultas técnicas entre los empleados se realicen de una manera eficaz y eficiente, lo que se complementa con la opinión mayoritaria de que todas las áreas organizativas de la universidad deberían localizarse en un mismo edificio. En cuanto a la cultura organizacional de las instituciones universitarias de Ucayali, existe predisposición para la realización de reuniones y consultas entre el personal que participa del desarrollo de proyectos. Sin embargo, ello no se da para el caso del intercambio de know how ya consolidado, de experiencias y lecciones, lo que constituye un factor a trabajar a efecto de lograr la consolidación de organizaciones inteligentes.

De otra existe parte se evidencia poca disponibilidad de tiempo, probablemente debido a una inadecuada planificación de la duración de los proyectos, lo cual debería ser mejorado con una mejor planificación de acciones y tiempos en la ejecución de procesos. En concordancia con los resultados obtenidos respecto al estilo directivo en las organizaciones universitarias de Ucayali, se evidencia una predisposición de las personas encuestadas por la transferencia del conocimiento en la realización de proyectos. Por lo expuesto, la hipótesis específica 4, se acepta parcialmente.

H5: La integración del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013 es limitada.

De la investigación llevada a cabo las universidades con sede en Ucayali, en cuanto a los mecanismos formales y de soporte

tecnológico para la integración del conocimiento, los resultados son variables, siendo más favorables para el caso del uso de fuentes de información compartidas que están depositadas en las bases de datos de las redes locales, así como para el caso de hacer uso del intranet corporativo para acceder a la información referida a cada proyecto en desarrollo. Se evidenció asimismo que no se emplean a cabalidad los sistemas de información para gestionar el desarrollo de los proyectos. Por lo argumentado, la hipótesis específica 5 se acepta parcialmente.

H6: El apoyo a la integración del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013 es restringido.

Del análisis de los resultados de este estudio se pudo conocer que, en cuanto a la cultura organizacional respecto a la integración del conocimiento, existen debilidades relacionadas a propiciar el empleo de sistemas informáticos de gestión para el desarrollo de los proyectos, el favorecimiento del uso de intranets corporativas y el uso de fuentes de información compartidas que están depositadas en las bases de datos de las redes locales. Asimismo, se verificó una limitada disponibilidad de tiempo por parte de los colaboradores, lo cual dificulta que el personal técnico asimile e integre el conocimiento en la universidad. Por lo argumentado, la hipótesis específica 6 se acepta.

H7: El estado situacional de las competencias necesarias para la gestión del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013 es limitado.

Finalmente, dados los resultados evidenciados a través de la aplicación del instrumento de investigación; la contratación de las hipótesis específicas, así como los argumentos expuestos en la presente discusión de resultados, la hipótesis general se acepta.

4.4 Discusión de resultados

a) Estado situacional de la generación del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali

Conde, Arriaga y Carpeño (2011), de la Universidad Politécnica de Madrid, refieren que esta institución ha desarrollado procedimientos para identificar, ordenar y compartir los activos intelectuales de sus miembros con el fin de explotar sus recursos de conocimiento y competir en un entorno universitario cada vez más competitivo en la captación de buenos estudiantes, recursos de investigación y posición internacional. Asimismo, describen las principales actuaciones y logros que se han desarrollado desde el punto de vista de los recursos educativos (integración de los nuevos estudiantes, desarrollo de competencias genéricas, etc.) y especialmente las personas como elemento insustituible en el proceso de gestión del conocimiento. Todo ello con un planteamiento integral que busca la combinación sinérgica de la capacidad de gestión de la información y recursos con la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos.

Respecto a la investigación efectuada tomando como base las organizaciones universitarias situadas en Ucayali, las autoridades de dichas casas de estudios demostraron opiniones divididas en cuanto a contar con suficiente información proveniente de medios impresos tales como revistas, libros y manuales especializados que constituyen una fuente importante de adquisición de conocimiento externo y es necesaria para una mejor y mayor obtención de conocimiento especializado por parte de los alumnos.

De otra parte, el papel que juega la capacitación externa del personal de las universidades de Ucayali no evidencia ser tema de importancia unánime, dichos resultados demuestran que aun cuando se trata de organizaciones de tipo universitario, la capacitación a los trabajadores no es un tema de prioridad general. Ello podría deberse a restricciones presupuestales o a falta de visión de las autoridades, no obstante, independientemente de su origen, las consecuencias son negativas para el personal trabajador (docente y administrativo) pues se reducen sus posibilidades de desarrollar las competencias relacionadas a la prestación de un mejor servicio a la comunidad. Frente a lo anteriormente expuesto, los encuestados refieren que el personal más experto de la institución lleva a cabo la capacitación interna de los trabajadores tratando de generar y compartir el conocimiento con los demás colaboradores de la organización.

Respecto al proceso de creación interna del conocimiento en las universidades de Ucayali, la informática al parecer aún no forma parte primordial de los procedimientos llevados a cabo para tal fin, pues en opinión de los responsables de dichas instituciones,

el desarrollo de nuevos productos informáticos no es una actividad creadora muy común. Esto se contrapone con lo expresado por Conde, Arriaga y Carpeño (2011) pues ellos concluyen que tanto las plataformas experimentales a través de la red como los espacios y estructura organizativa (Grupos de Innovación Educativa y políticas asociadas) así como los sistemas de información (Data Ware House y estudios basados en cuestionarios) son fundamentales para la creación del conocimiento, siendo ello practicado en la Universidad Politécnica de Madrid.

b) Características del apoyo a la generación del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali

Conde, Arriaga y Carpeño (2011), manifiestan que es necesario fomentar las habilidades de trabajo en grupo, como son: el intercambio de ideas, la negociación de puntos de vista diferentes, la confrontación en posturas o puestas, la resolución de conflictos positivamente, esperar turnos, saber hablar en grupo, compartir materiales, etc. De otra parte, la interdependencia positiva. Que implica, involucrarse en el trabajo de los demás y darse apoyo mutuo, ya que el logro de los objetivos del grupo dependerá de la participación de todos los elementos del equipo.

Respecto a la cultura organizacional en las organizaciones universitarias con sede en Ucayali, no todos los directivos manifiestan que en sus instituciones se estimula al personal a realizar determinadas

acciones que apoyan el desarrollo de mejoras en las actividades ya realizadas. Esto refleja que no en todas las universidades se practica la mejora continua sobre actividades ya realizadas. Sin embargo, dentro de la cultura organizacional de estas organizaciones si existe una predisposición hacia estimular al personal a generar nuevos procesos (Mejía y Cornejo, 2010).

En cuanto a la facilidad de acceso a la alta dirección por parte de los colaboradores para opinar sobre una actividad o proceso, existe una opinión mayoritaria de parte de los directivos encuestados a favor de esta práctica; no obstante, cuando se incluye dentro de la premisa el acceso al resto de miembros de la universidad la opinión se muestra más dividida. Lo cual podría ser un indicador de que solo en algunos estamentos de las universidades existiría la conciencia de generar acercamientos con otras áreas y niveles laborales a fin de generar sinergias para el logro de los objetivos y metas institucionales.

Tintoré (2010), de la Universitat Internacional de Catalunya, plantea entre las principales conclusiones de su investigación que el objetivo de una universidad “que aprende” no es el aprendizaje que puede ser positivo o negativo, sino la mejora y el desarrollo. Se aprende para mejorar la calidad de la educación y los procesos, y también para desarrollar mejor a las personas. Respecto a las barreras analizadas la idea que queda más clara es que no hay que buscar los obstáculos fuera de las organizaciones pues la mayor parte de ellos se encuentra en el interior, en forma de resistencias al cambio o rutinas defensivas institucionalizadas. Puede tratarse de profesores poco comprometidos con la misión de la universidad, de un liderazgo

burocrático y poco preocupado para el aprendizaje, o tomar la apariencia de una cultura no favorable a la colaboración, al trabajo en equipo o a la buena comunicación.

De acuerdo a los resultados encontrados en las universidades con sede en Ucayali, se puede inferir que los directivos de las universidades son conscientes de la relevancia de la generación del conocimiento, manifestándose proclives a apoyar la opinión del personal durante la realización de actividades y fomentar el desarrollo de iniciativas y la creatividad del personal.

Respecto al enfoque motivacional hacia el personal técnico de las universidades ubicadas en Ucayali, los resultados evidencian una opinión mayoritariamente a favor en cuanto a la existencia de apoyo para que el personal aplique el conocimiento recientemente adquirido así como en lo que concierne a tomar en cuenta las opiniones o sugerencias del personal, por lo que podría pensarse en un ambiente propicio para la práctica del coaching, que impulse la motivación y las competencias de los colaboradores de mediana e inferior jerarquía.

La poca disponibilidad de tiempo como dificultad significativa para la generación de conocimiento en la universidad no es una premisa compartida por los directivos de las universidades. Sin embargo, esto encuentra una aparente contradicción cuando ante la premisa “no se dispone de tiempo para el desarrollo de nuevos productos”, tres personas se manifiestan a favor de la misma. Esto podría explicarse por cuanto en el primer caso se asocia la generación

de conocimiento con la labor académica en aulas y laboratorios por parte de los docentes, para lo cual existen horarios previstos y de cumplimiento obligatorio; mientras que la segunda premisa se relaciona a la innovación de currículos, oferta académica, procesos operativos, etc. lo que constituye en muchos caso labor de comités ad hoc que se forman para tal efecto, los cuales muchas veces no logran tener la eficacia y el impacto necesarios precisamente por falta de disponibilidad de tiempo.

Por lo argumentado, la hipótesis específica h2: El apoyo a la generación del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013 es escaso; se acepta parcialmente.

c) Situación en que se encuentra la transferencia interna del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali.

Valecillos y Quintero (2009), de la Universidad de Zulia (Venezuela), presentan un modelo sustentado en las disciplinas de aprendizaje organizacional que combina eficientemente los recursos y el potencial de los actores en los sitios de trabajo posibilitando responder oportunamente a las demandas internas requeridas.

El tema de las organizaciones inteligentes y las disciplinas de aprendizaje de Senge (1995), evidenció que el enfoque de las organizaciones inteligentes constituye una opción para la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES) y el currículo integral por las siguientes razones:

- Propicia la participación de las diferentes instancias jerárquicas de la Facultad en la reforma y transformación en los esfuerzos que se realizan en pro del nuevo diseño del currículo integral.
- Constituye un medio de integración entre los procesos académicos administrativos que se desarrollan en las instancias de las Escuelas, los Departamentos, Institutos y Centros de la FCES y los requerimientos del currículo integral.
- Posibilita coordinar las acciones que facilitan la participación de la comunidad académica y el personal directivo en la gestión, realización y valoración del proyecto del currículo integral.
- Constituye un medio que posibilita la fluidez de los procesos entre las instancias académicas y administrativas.
- Posibilita involucrar al mayor número de dependencias de la Facultad en la sistematización requerida por los nuevos procesos curriculares.

De acuerdo a los resultados de la investigación a las universidades con sede en Ucayali, se aprecia que no existe unanimidad entre las autoridades universitarias respecto al empleo de mecanismos formales para compartir información entre los trabajadores. Asimismo, existe un resultado desfavorable en cuanto a la práctica de reuniones de trabajo para compartir información entre los miembros

de un mismo equipo o entre distintos equipos. Por su parte, el mecanismo informal, denota una práctica más compartida en las universidades de Ucayali, demostrando que el canal informal tiene mayor prevalescencia en la transferencia interna del conocimiento en las organizaciones universitarias.

En lo que corresponde al uso de los soportes tecnológicos, como el correo electrónico y el “Messenger” como medios de comunicación entre los miembros de un proyecto, existe opinión mayoritaria a favor, lo que permite reforzar la idea de que el uso de canales informales de comunicación para la transferencia interna de información es el de mayor preferencia en las organizaciones universitaria de Ucayali, lo cual podría potenciarse como medio masivo para la consolidación de organizaciones inteligentes, en concordancia con Valecillos y Quintero (2009), que manifiestan la importancia de facilitar que el personal con autoridad académico administrativo asuma el compromiso de sus funciones tomando en cuenta los nuevos paradigmas, en virtud de que estamos insertos en un mundo globalizado y en la sociedad tecnológica del conocimiento que establece un máximo de realización, excelencia, competitividad y calidad humana.

d) Apoyo existente a la transferencia interna del conocimiento que se brinda en las organizaciones universitarias de la región Ucayali

Según Bueno (2003), de la Universidad Autónoma de Madrid, España, uno de los aspectos más relevantes para explicar cuáles son

los procesos creadores de valor de las organizaciones, ha sido, sin lugar a dudas, la propuesta del concepto de Capital Intelectual, como expresión de la riqueza poseída por aquello que no es visible ni tangible pero que, sin embargo, existe ya que, aunque los estados económico-financieros no lo hayan evaluado y presentado bajo los principios convencionales de la información contable, su incidencia en la creación de valor de la organización de referencia y para el sistema económico en su conjunto es evidente.

Este Capital Intelectual, es la expresión del conjunto de activos de conocimiento o de activos intelectuales, de naturaleza intangible, que se han ido creando y son controlados por la organización gracias a la puesta en acción del conocimiento de las personas que la integran y del propio de la misma; procesos de conocimiento y actividades intangibles de importancia primordial para ser gerenciados y administrados con el objeto de crear y desarrollar Capital Intelectual (Hernández, 2010).

A modo de texto integrador, se puede resumir los resultados del estudio en los siguientes aspectos más relevantes:

- El análisis de la investigación en la Comunidad de Madrid, abarca un universo con un carácter heterogéneo conformado por las Universidades y OPI's, los cuales abordan la labor investigadora desde diferentes enfoques, al ser, en el caso de las Universidades, su campo de investigación mucho más amplio que el de los OPI's, que está más centrado en una disciplina científica específica. Esta diversidad provoca

una divergencia en los enfoques adoptados para realizar los procesos de investigación.

- Los recursos más significativos (en opinión de los expertos encuestados) son los siguientes: los investigadores equivalentes a tiempo completo, los incentivos a la investigación, los recursos generadores de datos empíricos primarios, la infraestructura básica, los recursos bibliográficos, la participación en las reuniones científicas y la pertenencia a sociedades científicas.

De acuerdo a la investigación realizada, se puede apreciar la opinión favorable de las autoridades universitarias respecto a la distribución de las instalaciones a fin de permitir que las consultas técnicas entre los empleados se realicen de una manera eficaz y eficiente, lo que se complementa con la opinión mayoritaria de que todas las áreas organizativas de la universidad deberían localizarse en un mismo edificio.

De esta forma se pudo conocer que no en todas las universidades con sede en Ucayali la distribución física de las instalaciones favorece el proceso de transferencia interna de conocimiento. Lo cual debería ser revisado y corregido a efecto de generar procesos de intercambio más fluidos y permanentes.

En cuanto a la cultura organizacional de las instituciones universitarias de Ucayali, existe predisposición para la realización de reuniones y consultas entre el personal que participa del desarrollo

de proyectos. Sin embargo, ello no se da para el caso del intercambio de know how ya consolidado, de experiencias y lecciones, lo que constituye un factor a trabajar a efecto de lograr la consolidación de organizaciones inteligentes. Al respecto Bueno (2003), refiere que para consolidar una organización inteligente es necesario reforzar los entornos de aprendizaje como contextos en los que se producen las dinámicas de cambio dando lugar a la adquisición de conocimientos y competencias, así como el clima social, comprendido como el ambiente de trabajo y predisposición de las personas ante la posibilidad de participar en actividades relacionadas con la investigación.

En concordancia con los resultados obtenidos respecto al estilo directivo en las organizaciones universitarias de Ucayali, se evidencia una predisposición de las personas encuestadas por la transferencia del conocimiento en la realización de proyectos. Asimismo, se cree que es necesario apoyar la programación de reuniones de trabajo donde se transfiera el conocimiento derivado de los proyectos, así como el uso de correo electrónico para la transferencia del conocimiento durante la realización de los proyectos.

En lo que concierne a la disponibilidad de tiempo, los directivos universitarios manifiestan dificultades con el manejo de esta variable. De este modo la poca disponibilidad de tiempo dificulta significativamente la transferencia de conocimiento en la universidad. Asimismo, la falta de tiempo no permite reflexionar acerca de los logros y lecciones aprendidas en los proyectos.

De otra existe parte se evidencia poca disponibilidad de tiempo, probablemente debido a una inadecuada planificación de la duración de los proyectos, lo cual debería ser mejorado con una mejor planificación de acciones y tiempos en la ejecución de procesos. Asimismo, los resultados evidencian que aparentemente no existe una resistencia a transferir el conocimiento que los responsables de cada organización universitaria poseen. Lo cual se refuerza con la posición unánime manifiesta de parte de los entrevistados en cuanto al compromiso con la transferencia del conocimiento, a la planificación de la transferencia del conocimiento.

Esto se condice con lo afirmado por Bueno (2003), en cuanto plantea que las organizaciones que componen el Sistema de Ciencia y Tecnología, en este caso las Universidades y Organismos Públicos de Investigación de la Comunidad de Madrid, poseen o deben poseer una riqueza de conocimiento o un Capital Intelectual que permita justificar el mayor o menor potencial investigador disponible y que determine el camino a seguir para continuar produciendo científicamente, mediante la puesta en acción, a través de los correspondientes procesos cognitivos, los activos intelectuales o intangibles existentes.

En cuanto a la confiabilidad del emisor, los resultados se manifiestan positivos respecto a estar dispuesto a compartir los conocimientos y la comodidad experimentada al momento de hacerlo. Sin embargo, en lo que se refiere a la capacidad para atender las necesidades del receptor, dos personas se manifiestan escépticas, por lo que se puede inferir que falta trabajar la empatía con los interlocutores permanentes u ocasionales.

Respecto a la capacidad de asimilación del receptor, las posiciones son mayoritariamente favorables a las premisas: conocimiento de los beneficios de la transferencia del conocimiento, posesión de las habilidades necesarias para realizar la actividad encargada, uso de un lenguaje común con el emisor para realizar la actividad.

Respecto a la receptividad del receptor, los directores de las organizaciones universitarias con sede en Ucayali, se manifiestan de acuerdo en cuanto a la disponibilidad a recibir el conocimiento, al compromiso con la recepción del conocimiento necesario para realizar la actividad encargada; así como la comunicación de dudas al emisor y comprensión de las implicancias de la transferencia del conocimiento.

e) Estado situacional de la integración del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali

Pastor (2000), de la Universidad de Murcia, aborda en su investigación al servicio de información universitario (SIU) en el marco de la política de gestión del conocimiento de las universidades. Partiendo del análisis de la estructura universitaria y de sus necesidades y flujos informativos, se definen los objetivos del SIU y sus diferentes posibilidades organizativas. Se consideran las tecnologías disponibles, principalmente las que aseguran el trabajo en grupo sobre una arquitectura cliente-servidor con interfaz web. Finalmente, se describen los productos fundamentales elaborados por un SIU, entre los que se destaca la utilización de la tecnología

WWW para la elaboración de portales universitarios, verdadero eje de la organización y difusión de la información en las universidades.

En la investigación llevada a cabo, la universidad con sede en Ucayali, en cuanto a los mecanismos formales y de soporte tecnológico para la integración del conocimiento, los resultados son variables, siendo más favorables para el caso del uso de fuentes de información compartidas que están depositadas en las bases de datos de las redes locales, así como para el caso de hacer uso del intranet corporativo para acceder a la información referida a cada proyecto en desarrollo.

Entre las conclusiones planteadas por Pastor (2000), menciona que la gestión del conocimiento tiene como objetivo el desarrollo de herramientas de gestión de información que permitan a los usuarios intercambiar y crear conocimiento. Para ello resulta necesario establecer un entorno de desarrollo mediante la creación de una base organizativa y tecnológica. Siendo necesaria en una institución universitaria la implantación de un servicio de información universitario que, con un personal suficientemente formado y con una organización del trabajo bien establecida. Esto se opone a lo encontrado en la investigación efectuada a las organizaciones universitarias de Ucayali, de cuyos resultados se evidencia que no se emplean a cabalidad los sistemas de información para gestionar el desarrollo de los proyectos.

Finalmente, Pastor (2000), indica que el continuo cambio en las tecnologías y la propuesta de nuevos modelos está cambiando el

diseño de los sistemas de información basados en Web, de forma que se están optimizando los procesos de trabajo y ofreciendo aplicaciones y soluciones que permiten una consulta más eficaz de los contenidos por parte del usuario, al tiempo que se favorece la comunicación e intercambio de ideas entre las personas, lo cual es el motor fundamental para la creación de nuevo conocimiento.

Por lo argumentado, la hipótesis específica 5 h5: La integración del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013 es limitada; se acepta parcialmente.

f) Características del apoyo a la integración del conocimiento en las organizaciones universitarias de la región Ucayali en el año 2013

Morgan y Sulmont (2006), de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, refieren que la implementación del Gestor de Contenidos Digitales de la UPC, refleja un esfuerzo por mejorar la gestión del conocimiento mediante la integración de tecnologías. Del mismo modo, dicha implementación resulta importante en la medida en que testimonia un cambio cultural en la organización, en la que docentes y alumnos están aprendiendo a crear y a compartir el conocimiento.

El trabajo, plantea un análisis de la experiencia de gestión del conocimiento de la UPC desde tres frentes: organizacional, tecnológico y pedagógico. Como principales conclusiones se evidenció que la gestión del conocimiento en la universidad no puede

ser abordada de manera aislada sino dentro de una visión global del conjunto de procesos que involucran la actividad universitaria. Por ello, resulta trascendental la integración de la infraestructura tecnológica con aspectos de normatividad, investigación, servicios, capacitación y difusión, de modo que cada uno de los procesos señalados aporta de manera sinérgica en la gestión del conocimiento.

En cuanto a las universidades localizadas en Ucayali, la cultura organizacional respecto a la integración del conocimiento, evidencia debilidades en cuanto a propiciar el empleo de sistemas informáticos de gestión para el desarrollo de los proyectos, el favorecimiento del uso de intranets corporativas y el uso de fuentes de información compartidas que están depositadas en las bases de datos de las redes locales.

Morgan y Sulmont (2006), refiere que la experiencia de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas en cuanto a la implementación de su Gestor de Contenidos Digitales constituye un importante testimonio de un proceso en construcción, entre otros aspectos, por la labor de planeamiento realizada mediante la participación sinérgica entre las áreas de la Universidad.

Las estrategias relatadas en cada una de las dimensiones: organizacional, tecnológica y pedagógica fueron posibles debido al diseño e implementación en equipo. En este sentido, uno de los valores más importantes que resulta del proceso de gestión del conocimiento es el hecho de que la comunidad educativa se convierte en una comunidad de aprendizaje.

Frente a ello, los resultados de la investigación efectuada a las universidades en Ucayali, evidencia que la disponibilidad de tiempo por parte de los colaboradores es limitada, lo cual dificulta que el personal técnico asimile e integre el conocimiento en la universidad. Estos resultados demuestran la necesidad de que se planifiquen y organicen mejor los procesos llevados a cabo por los colaboradores, de modo que se aprovechen al máximo sus tiempos para la más efectiva integración del conocimiento al interior de sus organizaciones.

4.5 Propuesta

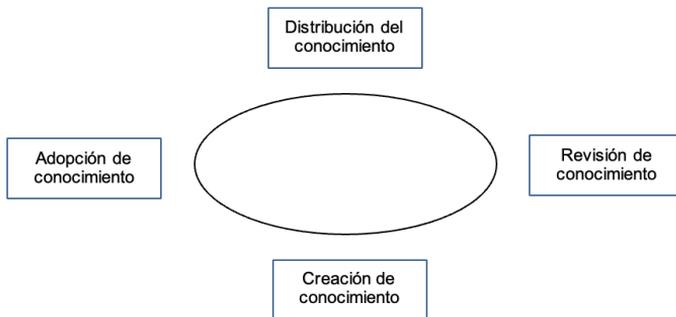
Los resultados presentados en los capítulos precedentes permiten establecer una propuesta alternativa para que las organizaciones universitarias con sede en Ucayali asuman su gestión del conocimiento de una forma más efectiva, logrando una participación más interactiva por parte del recurso humano de estas instituciones y un intercambio más fluido con los grupos de referencia externos. En tal sentido, se presenta a continuación la mencionada propuesta:

Por gestión del conocimiento se entiende la planificación, organización, coordinación y control de las actividades que posibiliten la captación, creación y difusión del conocimiento en la una organización de una manera eficiente. Las actividades relacionadas con la gestión del conocimiento serán, por lo tanto, la generación de nuevo conocimiento; el acceso a conocimiento valioso del exterior; la explicitación del conocimiento en bases de datos, software, documentos, etc.; la transferencia de conocimiento a otras partes de

la organización; la medición del valor del conocimiento disponible; el establecimiento de incentivos adecuados para que el conocimiento se cree y difunda entre los miembros de la organización; la transformación de la cultura de la organización hacia una que facilite el crecimiento del conocimiento, entre otras. Si el conocimiento de un individuo no se comparte con otros miembros de la organización, el conocimiento de esta sería mucho menos efectivo. Por ello, una de las tareas importantes de la gestión del conocimiento es la de facilitar las interacciones entre los miembros de la organización (Nonaka, 1995).

Parece existir acuerdo en que se trata de un proceso circular y en espiral, que consta de una serie de subprocessos: creación de conocimiento, adopción de conocimiento, distribución de conocimiento y revisión de conocimiento, como se aprecia en la figura 1.

Figura 1. Los procesos básicos del conocimiento en una organización.



Fuente: Bahtt (2000).

Todas estas fases del ciclo son interdependientes:

a) Creación de conocimiento

En muchos aspectos, la creación de conocimiento científico-técnico no es un proceso que se pueda planificar y controlar (Lynn et al, 1996); por el contrario, a menudo la innovación es imprevisible. La creación de nuevo conocimiento no es simplemente una cuestión de procesar una información subjetiva, sino más bien es una cuestión de saber aprovechar las tácitas y a menudo muy subjetivas percepciones, intuiciones y corazonadas de los miembros del equipo investigador (Nonaka, 1995). Se trata, en definitiva, de un proceso de evolución continua, donde motivación, inspiración e incluso la casualidad juegan un papel muy importante (Horgan, 1996).

Por ello, una estrategia que se suele seguir en las organizaciones en la búsqueda de nuevo conocimiento es el de prueba y aprendizaje o prueba/error. Es decir, mediante un proceso iterativo de pruebas, de cada una de las cuales se va extrayendo conocimiento parcial, se va enfocando la investigación en el camino correcto, hasta alcanzar el éxito.

Lynn et al. (1996), exponen múltiples ejemplos al respecto: la fibra —óptica, el scanner o el teléfono celular son algunos de ellos. No obstante, cuando no se persiguen innovaciones radicales, la fase de creación de conocimiento científico- técnico puede seguir un proceso más estructurado.

b) Distribución de conocimiento

Antes de que el conocimiento pueda ser explotado por la organización, necesita ser compartido por los miembros de la misma (Nonaka, 1995). En este proceso de distribución juega una función crucial la cultura de la organización y su estructura organizativa.

Organizaciones muy jerárquicas, con fuerte mentalidad de supervisión y control, no son adecuadas para favorecer la formación de grupos que trabajen juntos. Para algunos autores como Broadbent y Lofgren (1993), la mejor forma de distribuir el conocimiento es creando canales informales basados en la confianza y en la cooperación. En este sentido, la formación de grupos de investigación multidisciplinarios, del tipo cluster sectorial, que se salgan de las formalidades marcadas por los departamentos y áreas de conocimiento, se adecuan bastante bien a las recomendaciones de estos autores.

Dado que el conocimiento explícito es más fácil de transmitir que el tácito, la organización ha de buscar la manera de externalizar éste, para lo cual habrá de invertir en infraestructura informática y de telecomunicaciones. En este sentido, por ejemplo, Baht (2000), pone de manifiesto que las interfaces gráficas son más fáciles de usar y son más expresivos y explícitos que los basados en un texto: una imagen vale más que mil palabras.

Si el conocimiento que se pretende transmitir es complejo, el medio en que se hace también ha de serlo, en virtud de la Ley de la variedad requerida.

c) La adopción de conocimiento

Dado que la creación de conocimiento es muy difícil y arriesgada, muchas organizaciones prefieren adoptarlo de fuentes externas. Es evidente que en la investigación científico- técnica también se pueden utilizar experiencias aprendidas en otros proyectos de diferente naturaleza, de forma que el rendimiento sacado a ese conocimiento sea mayor.

Este proceso de adopción del conocimiento, a diferencia del de creación, la organización puede estructurarlo, dado que gran parte del conocimiento que se adopta ya ha sido creado previamente. Básicamente se trata de adoptar formas eficientes de almacenar, catalogar y validar el conocimiento. Para estas tareas habrán de tenerse en cuenta aspectos como la adaptabilidad del conocimiento a futuros problemas de la organización; su alcance, hasta que nivel de detalle es capaz de proporcionar soluciones a diferentes problemas; su solidez y la modularidad de los componentes del conocimiento para que se pueda mantener coherencia en la base de conocimiento de la organización y en los tipos de conocimiento que es necesario desarrollaren la misma.

d) La revisión del conocimiento

Desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, una organización se entendería como un cuerpo de conocimientos. Para Demsetz (1991), por ejemplo, la empresa es una respuesta a una

asimetría en la economía del conocimiento: adquirir conocimiento necesita de más especialización que utilizarlo; y Spender (1996), la ve como un sistema dinámico y cuasi – autónomo de producción y aplicación de conocimiento.

Si este conjunto de conocimientos no se revisa y renueva periódicamente, pierde aplicabilidad, y su rendimiento decae. El efecto en la empresa es la pérdida de ventaja competitiva.

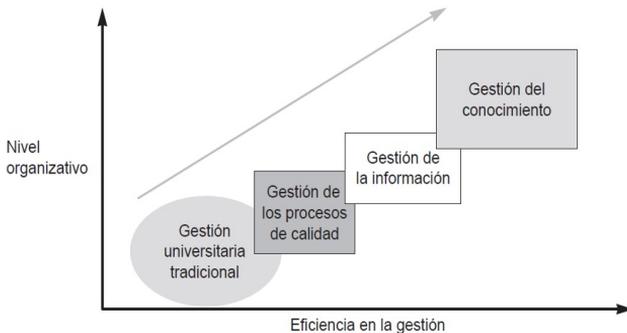
Por otro lado, la revisión del conocimiento es importante para obtener rendimientos crecientes derivados de su naturaleza de bien público en ciertos aspectos, y de que es un recurso que se incrementa con el uso; por lo tanto, la revisión del conocimiento ha de servir para evitar que el conocimiento de la organización quede en el olvido. La universidad genera enormes cantidades de conocimiento, pero mucho de ello se pierde porque no se actúa en este sentido; quizás debido a su estructura organizativa o a su cultura, mucho conocimiento generado se olvida o se ignora.

Por lo expresado, es necesario que las universidades con sede en Ucayali tomen conciencia de las nuevas realidades descritas en los apartados anteriores, y en respuesta a las mismas, iniciar un proceso progresivo de incremento simultáneo en el nivel organizativo y la eficiencia en la gestión del conocimiento científico-técnico. En la figura 2 se puede apreciar este progreso, así como los instrumentos empleados en cada fase.

El nivel de partida corresponde a la gestión universitaria tradicional, caracterizada por una serie de aspectos, de entre los cuales, por su negatividad, destacaremos:

- Procedimientos como resultado de acumulación de normativas.
- Investigación realizada por pequeños grupos desconectados, movidos por la curiosidad o necesidades de currículo;
- Información no compartida, por lo que la misma debe proporcionarse repetidamente: los errores se acumulan; el que tiene la información goza del poder.
- Relativo aislamiento de la universidad respecto de la sociedad.

Figura 2. Progresión de los niveles de gestión en la universidad.



Fuente: Reproducido de Villanueva Butrón, 2017.

A objeto de superar estos factores negativos, se inician una serie de procesos. El primero de ellos, la gestión de los procesos de calidad, funciona desde hace unos años en las universidades a diferentes niveles. Con ello se pretende como objetivo la satisfacción de los clientes de la universidad. Para conseguirlo, se debe aumentar la creatividad de las

personas y la flexibilidad de éstas y de los procesos, especificar éstos eliminando imperfecciones, incrementar la rapidez de la gestión, estimular el autocontrol, generar dinámicas de mejora continua, etc. Asimismo, un aspecto importante es el aseguramiento de la calidad. Un paso más allá consiste en la gestión de la información, con el objetivo de optimizar la integración de la información. Para ello se requiere llegar a una gestión interinstitucional, y a la vez corporativa, de la información. A este respecto, resulta necesario: conseguir la conectividad de los procesos de información; generar interfaces de comunicación sencillas, homólogas y generalizadas; crear bases de datos; proporcionar información exhaustiva y que pueda ser compartida; conseguir el acceso a la información por Internet, de forma que el usuario controle la información que proporciona al sistema y garantiza su actualización permanente, etc.

El siguiente paso conduce a la Gestión del Conocimiento. El objetivo último de la misma es identificar a la universidad con la cultura de una organización del conocimiento dinámica, excelente y multidisciplinar. Ello requiere la valorización del capital intelectual, en sus tres vertientes Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional, así como del aprendizaje organizativo. Para aplicar la gestión del conocimiento, se debe actuar por procesos, iniciando la experiencia en un proceso concreto, para el caso, el proceso de investigación – desarrollo-transferencia del conocimiento científico – técnico.

La aplicación de la gestión del conocimiento en este proceso debe llevar a poder medir y valorar la creación y transferencia

del conocimiento, conectar el conocimiento desde su origen con los usuarios, de forma que al escoger temas de investigación se incorporen los intereses de la sociedad, evitando retenciones del conocimiento, asumir la multidisciplinariedad como necesaria, etc. Con ello se obtendrían una serie de resultados, como son:

- Incremento de la masa crítica de conocimiento científico-técnico transferible y transferido a través de la creación de cadenas de valor de este tipo de conocimiento, desde la investigación básica hasta la transferencia de aplicaciones desarrolladas;
- Desarrollo de grupos de investigación multidisciplinarios, valorización, protección y comercialización de los resultados de la investigación;
- Impulso de las relaciones de colaboración estratégica en temas tecnológicos con empresas e instituciones e incorporación de la innovación y criterios de evaluación de los investigadores.

4.6 Conclusiones

La generación del conocimiento presenta limitaciones, no se cuenta con suficiente información proveniente de medios impresos; asimismo la informática aún no forma parte primordial de los procedimientos académicos – administrativos de la organización y la capacitación externa del personal de las universidades de Ucayali no

se asume de manera unánime.

El apoyo a la generación del conocimiento no se da en las mejores condiciones, no todas estas organizaciones estimulan al personal a realizar determinadas acciones de apoyo al desarrollo de mejoras en las actividades ya realizadas y no se practica la mejora continua. El acceso a algunas instancias universitarias por parte de colaboradores no es el ideal.

Respecto la situación de la transferencia interna del conocimiento se establece que el enfoque motivacional hacia los colaboradores facilita que el personal aplique el conocimiento adquirido, se toma en cuenta las opiniones o sugerencias del personal. Paradójicamente los directivos determinan escasez de tiempo para el desarrollo de nuevos productos.

El apoyo a la transferencia interna se caracteriza por un empleo no mayoritario de mecanismos formales y no existen resultados desfavorables en cuanto a la práctica de reuniones de trabajo para compartir información entre los miembros de un mismo equipo o entre distintos equipos. Se dificulta por inadecuadas distribuciones físicas de las instalaciones.

La integración del conocimiento en las organizaciones presenta limitaciones, los resultados son favorables para el caso del uso de fuentes de información compartidas, uso del intranet corporativo. Sin embargo, no se emplean a cabalidad los sistemas de información para gestionar el desarrollo de los proyectos.

El apoyo a la integración del conocimiento presenta debilidades por una débil promoción del empleo de sistemas informáticos de gestión para el desarrollo de los proyectos y se evidencia que la disponibilidad de tiempo por parte de los colaboradores es limitada.

Lo descrito anteriormente afirma que el estado situacional de las competencias necesarias para la gestión del conocimiento no es el más óptimo, existiendo limitaciones de tipo organizacional, cultural y tecnológico que restringen el mejor desarrollo de los procesos de una gestión de una organización inteligente.

4.7 Recomendaciones

La asunción de un modelo de gestión del conocimiento se debe sustentar en los valores, procesos y tecnología del desarrollo organizacional, la consultoría de procesos y el enfoque de las organizaciones inteligentes.

El personal que ocupa cargos de responsabilidad académico administrativas en las diferentes dependencias debería participar en programas de capacitación y adiestramiento en aspectos relativos a las disciplinas de aprendizaje de Peter Senge, inteligencia y aprendizaje organizacional y el enfoque de las organizaciones inteligentes.

El cambio al nuevo estilo de gestión del conocimiento debe ser producto de un proceso evolutivo de aprendizaje organizacional y de participación activa del personal en comunidades de aprendizaje de manera de desarrollar una estructura socio técnico e inteligente, con voluntad y posibilidad de adoptar conductas en la dependencia acorde con las demandas de sus usuarios externos e internos.

Se deben implementar formas de intervención para la creación de la cultura y filosofía de gestión de las distintas dependencias de las universidades. Ello implica fomentar los valores del aprendizaje, la creatividad, la autonomía, la voluntad, las respuestas oportunas, el diálogo y la participación que son los principios del nuevo modelo de gestión propuesto.

Visualizar a las universidades de Ucayali como organizaciones en constante aprendizaje, que requieren de clarificar y compartir la visión y misión organizacional, así como un cambio de conducta de las estructuras de poder o niveles jerárquicos en razón a conformar una gerencia inteligente que equilibre los objetivos organizacionales con los individuales.

Las universidades de Ucayali no deberían continuar basando su modelo de gerencia aferrado a supuestos simplistas y mecánicos del pasado y en la reproducción de lo que ya se sabe, lo cual ha venido subestimando las potencialidades del talento de sus recursos humanos incapacitándolo para el aprendizaje organizacional.

Para viabilizar un modelo de gestión inteligente para las universidades, se debe tomar en cuenta que no basta con cambiar simplemente las estructuras organizacionales piramidales, cerradas y centralizadas por ágiles, flexibles y horizontales; es importante el cambio en la contraparte del sistema humano cultural que facilite la creatividad, innovación y la participación.

Referencias

- Aguilera, L. (2000). La articulación universidad-sociedad. Tesis para tratar el cambio en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, 20(3).
- Alavi, M., y Leider, D. (1999). *Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research issues, Working Papers*. INSEAD.
- Argyris, C., y Schon, D. (1978). *Educating the reflective practitioner*. Edit. Jossey-Blas.
- Baht, G.D. (2000). Organizing knowledge in the knowledge development cycle, *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 15-26.
- Bierly, P. (1999). Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal* 17 (Winter Special Issue).
- Belasco, J. (1986). *Administración dinámica*. Editorial Limusa.
- Briones, G. (1996). *Epistemología de las Ciencias Sociales*. ICFES.
- Broadbent, M., y Lofgren, H. (1993). Information Delivery: identifying priorities, performance, and value. *Information Processing & Management*, 29(6), 683-703.
- Brooking, A. (1997). *Capital Intelectual*. Editorial Paidós.
- Brown y Duguid. (1991). *Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation*. Institute for Research on Learning.
- Bueno, E. (2003). *Gestión del conocimiento en universidades y organismos públicos de investigación*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Chiavenato, A. (1993). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial MC. Graw Hill

- Conde Lázaro, C., Arriaga G.^a de Andoain, J., & Carpeño Ruiz, A. (2011). La gestión del conocimiento en la Universidad Politécnica de Madrid. *Arbor*, 187(Extra_3), 101–115. <https://doi.org/10.3989/arbor.2011.Extra-3n3133>
- Cornejo, M. (1985). *Calidad Total y Liderazgo*. Editorial Grad S.A.
- Cortés y Martínez. (1996). *Diccionario de Filosofía*. Ed. Herder S.A.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Delibes, J. (1986). *Mandos medios en Administración* [Tomo II]. Editorial Paraninfo.
- Demsetz, H. (1991). The Theory of the firm Revisited. En Williamson y Winter (ed). *The Nature of the Firm*. Oxford University Press (pp. 159-178).
- Díaz, J. (2013). *Modelo de Gestión del Conocimiento aplicado a la Universidad Pública en el Perú* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <http://www.slideshare.net/dianaatauje/estado-del-arte-38783711>
- Euroforum. (1998). *Modelo Intelect*. <http://blog.m2mmarketplace.com/2010/02/modelo-intelect-euroforum-1998/>
- Farnos, J. (2015). *La Educación requiere de otra sociedad*. <https://juandomingofarnos.wordpress.com/>
- Fernández, I., Castro, E., Conesa, E., y Gutiérrez, A. (2000). Las relaciones universidad-empresa: entre la transferencia de resultados y el aprendizaje regional. *Revista Espacios*, 21(2). <http://hdl.handle.net/10261/13382>
- Franco, F. (2012). *El conocimiento en las organizaciones*. <http://www.timagazine.net/timagazine/1a2b3c/0399/cono.cfm>

- Foucault, M. (1972). *La Arqueología del Conocimiento*. Edic. Gallimard.
- Foppiano, G. (1992). *Informática y gestión empresarial en Lima. Centro de Investigación, Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad de Lima.*
- Franco. (2012). *Tesis de Investigación*. <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2012/01/poblacion-y-muestra.html>
- Fuentes, B. (2009). *La gestión de conocimiento en Las relaciones académico-empresariales. Un nuevo enfoque para Analizar el impacto del Conocimiento académico* [Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona]. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/8334/tesisUPV3275.pdf>
- González Rey, F. (1998). Los valores y su significación en el desarrollo de la persona. *Revista Temas*, 15, 4-10.
- González, R. (2010). *La Teoría del Conocimiento y la Razón*. <http://latradiciondelacritica.blogspot.com/2010/11/lateoriadelconocimientorazon.html>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, C. (2015). Aporte para un marco teórico sobre la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Kaipos*, 3, 29-40.
- Hernández, S., y Rodríguez, N. (1988). *Fundamentos de Administración*. Edit. Interamericana.
- Horgan, J. (1996). *The end of Science: Facing The Limits of Knowledge in the Twilight of the Scientific Age*. Ed. Addison-Wesley.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.

- Kast, F., y Rosenzweig, J. (1993). *Administración en las Organizaciones. Un enfoque de sistemas*. Edit. McGraw Hill.
- Koontz, H. (1965). *Enfoques de la Teoría de la Organización*. Harvard Business Review, Edit. CECE.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (1986). *Elementos administrativos*. Mc. Graw Hill.
- Laudon, K. (1996). *Administración de los sistemas de información – Organización y Tecnología*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- León, M.R., Tejada, G.E., & Yataco, T.M. (2003). Las organizaciones inteligentes. *Industrial Data*, 6(2), 082–087. <https://doi.org/10.15381/idata.v6i2.6087>
- Lynn, G., Morone, J., y Paulson, A. (1996). Marketing and discontinuous innovation: the probe and learn process. *California Management Review*, 38, 8-37.
- Maginson, C. (1988). *Administración, conceptos y aplicaciones*. Edit. Continental.
- Mejía, M., y Cornejo, C. (2010). Aplicación del modelo de ecuaciones estructurales a la gestión del conocimiento. *Eighth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2010)* http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/Papers/Papers_doc/p94.doc
- Moreno, J. (2009). *Gestión del conocimiento en el ámbito educativo*. <http://www.slideshare.net/JJQQDD11/gestion-del-conocimiento-4-1-1>
- Morgan, M., y Sulmont, L. (2006). Un enfoque estratégico para la gestión del conocimiento en la Universidad. La experiencia de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria (RIDU)*, 2(1), <http://hdl.handle.net/10757/274514>

- Morillo R., Valbuena M., y Salas D. (2006). *Modelos Gerenciales para Organizaciones Inteligentes*. Editorial de la Universidad del Zulia. EDILUZ.
- Nonaka, I. (1995). *The Knowledge-Creating company*. The Oxford University Press,
- Olesker, N. (2012). *Filosofía*. Preuniversitario Ciudad de San Felipe.
- Ortiz de Urbina Criado, M. (2003). "ASISA". En J.E. Navas López, L.A. Guerras Martín (ed), *Casos de Dirección Estratégica de la Empresa, Aranzadi*. Universidad Rey Juan Carlos.
- Pastor, J. (2000). *Gestión del conocimiento en organizaciones universitarias*. Servicio de Información de la Universidad de Murcia.
- Pavez, A. (2000). *Gestión del conocimiento*. Tecnología y Gestión del Conocimiento.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. University of Chicago Press.
- Reich, R. (2010). *Aftershock: The Next Economy and America's Future*. Knopf.
- Reyes, A. (1981). *Administración de Empresas: Teoría y práctica*. Editorial Limusa.
- Robbins, S. (1987). *Administración: Teoría y Práctica*. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez, D. (2009). *La creación y gestión del conocimiento en las organizaciones educativas: Barreras y Facilitadores. Un estudio multicaso* [Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona]. <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/327017/drg1de1.pdf?sequence=1>
- Rodríguez, M. (1993). *Teoría y métodos de investigación científica*. Editorial Pacífico.

- Rueda, M. (2014). *La gestión del conocimiento y la ciencia de la información: relaciones disciplinares y profesionales* [Tesis doctoral, Universidad Carlos III de Madrid]. <http://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/19345>
- Sánchez (1998). Contextos epistemológicos en el cambio del milenio. Implicaciones en epistemología pedagógica. *Revista Complutense de Educación*, 9(1), 101-121.
- Senge, P. (2006). *La Quinta Disciplina. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Edic. Granica.
- Shariq, S. (1997). Knowledge Management: An Emerging Discipline. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 75–82.
- Silvio, J. (2010). Redes académicas y gestión del conocimiento en América Latina: en busca de la calidad. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 3(2).
- Simon, H. (1991). *Models of My Life. Basic Books, Sloan Foundation Series. His autobiography*. University of Chicago. United States of America.
- Spender, J.C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 45-62.
- Stoner, J.A., Freeman, E., y Gilbert, D. (1994). *Administración*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Tarondeau, J. (1998). Les frontières du management stratégique. *Management International*, 2(2).
- Tintoré, M. (2010). *Las universidades como organizaciones que aprenden. El caso de la Facultad de Educación de la Universitat Internacional de Catalunya* [Tesis doctoral, Universitat Internacional de Catalunya]. https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9336/Tesis_Mireia_Tintore.pdf

- Tiwana, A. (2000). *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Toffler, A. (1995). *La Tercera Ola*. Editorial Mc.Graw-Hill.
- Turban, E., y Mclean, E. (2001). *Tecnologías de información para la Administración*. Compañía Editorial Continental.
- Taylor, F. (1996). *Principios de la Administración Científica*. Editorial Herrero Hnos.
- Valdez, A. (2013). *Doctorado en Ciencias de la Educación*. <http://www.monografias.com/trabajos13/enfilepi/enfilepi.shtml>
- Valecillos, C., y Quinteros, N. (2009). Modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes y las demandas del currículo integral caso: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de Luz. *Negotium*, 4(12), 63-85.
- Villanueva Butrón, G. V. (2017). *Análisis De Las Competencias Para La Gestión Del Conocimiento En Las Organizaciones Universitarias De La Región Ucayali - Año 2013* [Tesis doctorado, Universidad Alas Peruanas].



Religación

Press

Ideas desde el Sur Global



Religación
Press

ISBN: 978-9942-642-82-0



9 789942 642820