

La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en el contexto académico

Katia Franch León,¹ Vivian Antúnez Saiz² y Katy Herrera Lemus³

¹ Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de La Habana, Cuba.
Contacto: kfl@ceted.uh.cu.

² Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de La Habana, Cuba.
Contacto: vivian@ceted.uh.cu.

³ Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de La Habana, Cuba.
Contacto: katy@ceted.uh.cu.

Resumen

La gestión del conocimiento está teniendo un gran auge en los últimos años, esto ha dado lugar a que factores clásicos de competitividad pierdan relevancia frente a otros factores intangibles como el conocimiento, la experiencia y el *know-how* que se posee. El principal objetivo de este trabajo es investigar cómo pueden las organizaciones ser más competitivas y adaptables, cómo pueden ser capaces de crear mecanismos de gestión que permitan acelerar los procesos de aprendizaje, la creación, la adaptación y la difusión del conocimiento tanto a lo interno como a lo externo; y de este modo creen ventajas competitivas entre ellas. La principal motivación para escribir este artículo consistió en abrir un pequeño espacio para reflexionar sobre cómo proceden las instancias académicas ante los retos que impone la nueva era, cuál es la pertinencia e importancia de dichos enfoques y, con ello, permitir al interesado identificar dónde radica la brecha entre la situación real que presenta y la que desea obtener, en aras de estar a tono con los nuevos cambios en la forma de pensar y actuar que demanda el entorno.

PALABRAS CLAVE: aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, procesos.

Abstract

During the last years, knowledge management has been gaining importance; such has given way to the fact that classical circumstances regarding competitiveness loose relevance compared to other intangible ones, such as knowledge, experience, and know-how. The main objective of the present paper is to lead a research on the way organizations can be more competitive and suitable, to be able to create mechanisms of management that would make possible to accelerate learning, creation, adjustment, and dissemination of knowledge processes, either domestically, as well as externally; such will provide competitiveness advantages among them. The main motivation to write the present article was to open a small space to ponder the way the academic institutions proceed facing challenges imposed by new times, to get acquainted with pertinence and importance of the aforementioned approaches, and thus, allowing the solicitor to identify the gap between the real situation and that he/she wishes to obtain, thus following the new transformations in the way of thinking and acting, demanded by the prevailing context.

KEYWORDS: organizational learning, knowledge management, processes.

Introducción

Los constantes y acelerados cambios en el entorno, estimulados especialmente por el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la digitalización de la información y el conocimiento, demandan con mayor énfasis saber identificar y utilizar provechosamente los activos intangibles que poseen las organizaciones, toda vez que marcan, en la era moderna, diferencias en los niveles de la competitividad y la calidad de estas. Ante entornos como este, la gestión del conocimiento (GC) se ha erigido como un enfoque de gestión que permite coordinar y controlar el flujo de conocimientos tácitos y explícitos que subyacen en las organizaciones; y de su adecuado uso, tanto individual como colectivo, dependerá su ventaja competitiva.

Como bien expresara Rivera (1999), en esta era del conocimiento, instituciones como la universidad –que tienen como misión crear y difundir el conocimiento– deberían acrecentar su protagonismo y su relevancia; sin embargo, los resultados de los estudios en la práctica demuestran que son pocas las experiencias sistematizadas en este sector y muestra de ello son los resultados concretos que ofrecen los distintos intercambios entre especialistas en foros, eventos y talleres que se crean como espacios para debatir sobre el tema (tabla 1). Es pertinente aclarar que estos no son los únicos espacios que existen, pero en ellos hemos podido participar y este aspecto nos ha llamado la atención.

A nuestro juicio, esta poca sistematicidad en la práctica está asociada, en muchos casos, al desconocimiento de las potencialidades que puede brindar la adopción de este enfoque para el perfeccionamiento de la gestión tanto empresarial como universitaria, y también para la mejora potencial de los servicios que se prestan, que en ocasiones se ven afectados por demoras y desinformación, entre otros aspectos, que no hacen más que crear insatisfacción en el cliente final.

Por otro lado está la concepción que tienen las organizaciones en cuanto a la implementación de la GC, pues algunas le impregnan un carácter puramente tecnológico y se ven limitadas al no poseer los recursos y la infraestructura necesaria para ello; en otras prevalece el componente social, y a pesar de contar con la tecnología que potencia su uso, no existe un compromiso real por socializar y compartir lo que se sabe, en función y beneficio de las entidades en general.

En la literatura sobre el tema, así como en los resultados de la práctica, se demuestra que, precisamente, una de las principales barreras en el desarrollo exitoso de este enfoque es la poca cultura de socialización de conocimiento, lo cual obstaculiza la mejor de las intenciones.

Por último, existen organizaciones que aun al poseer la tecnología necesaria y con un nivel de conciencia sobre la importancia de la socialización y la transmisión de conocimiento en beneficio de la

Tabla 1. Experiencia de la gestión del conocimiento representada en diversos espacios.

FORO, CONGRESO, EVENTO Y TALLER	EXPERIENCIA DE GC EN EMPRESAS	EXPERIENCIA DE GC EN CASAS CONSULTORAS	EXPERIENCIA DE GC EN UNIVERSIDADES Y CENTROS DE ESTUDIOS	REFLEXIONES TEÓRICAS SOBRE EL TEMA	PROPORCIÓN
Taller de Buenas Prácticas en Gestión de la Información y la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones (GE-CYT/2008)	2	3	--	1	6/6
Comisión de Gestión del Conocimiento (GESEMAP/2008)	5	--	1	4	10/18
Conferencia Nacional de Gestión Empresarial y Administración Pública (GEAP/2011)	1	--	--	--	1/14
Congreso Nacional de Información de Polos Científicos (INFOPOLO/2011)	3	--	1	4	8/49
XII Encuentro de Gestión del Conocimiento y Empresas de Alto Desempeño (TECNOGEST/2011)	2	--	1	--	3/18
TOTAL	13	3	3	9	28/105

Fuente: Elaboración propia.

empresa no lo desarrollan exitosamente, al no contar con un mecanismo que autorregule este proceso y que tribute a su mejora continua, toda vez que se desarrollan empíricamente y no con una intención formalizada las acciones que comprende la GC; entiéndase la identificación del conocimiento relevante, la adquisición o el desarrollo de este, la retención en la memoria organizacional ante la pérdida temporal o total de su portador, la socialización como mecanismo de difusión de las mejores prácticas hacia toda la organización y, como cierre del ciclo, su utilización o aprovechamiento óptimo en los procesos sustantivos.

El hecho de que la gestión del conocimiento haya respondido fundamentalmente a una preocupación de las empresas y propiciado con ello la búsqueda de elementos que permitan su evaluación e implantación efectiva, hace que las instituciones universitarias de administración y dirección de empresas estén ganando peso específico frente a otras alternativas académicas, en su desarrollo y difusión. Hasta ahora la GC ha sido un tema que la universidad investiga y desarrolla mediante cursos y acciones formativas; sin embargo, no la aplica para gestionar y mejorar su actuación y, como bien dijera Rivera (2000), «la Universidad del siglo XXI debe construirse sobre la base de comenzar a aplicar parte de lo que se enseña, para encontrar las claves competitivas de este tipo de instituciones en el futuro» (p. 12).

En función de lo anterior se hace necesario que cada facultad o centro de estudio perteneciente a alguna universidad, poco a poco, vaya profundizando sobre el tema y que tome conciencia de su importancia en el contexto actual y trace objetivos en función de crear las ventajas competitivas que marquen la diferencia con respecto a las demás. Se necesita para ello comenzar con un diagnóstico de su situación actual con el objetivo de evaluar cómo gestiona cada una sus conocimientos tácitos y explícitos en función de potenciar el aprendizaje organizacional y los procesos clave que desarrollan; y permitirles así identificar la brechas donde se hace más necesario actuar para estar a tono con los nuevos tiempos.

En el acápite siguiente se consideró pertinente mostrar al lector algunos aspectos muy generales

sobre el tema e ir contextualizándolos en función de encontrar analogías con la práctica académica y, de este modo, permitirles crearse un juicio sobre posibles potencialidades y mejoras para este sector, en relación con las distintas esferas o enfoques de actuación.

Aspectos teóricos referenciales sobre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional

El reconocimiento e importancia dado al conocimiento en los últimos tiempos ha hecho que las empresas se ocupen con renovado interés de cómo crearlo, compartirlo y utilizarlo de manera más eficaz; nace así lo que se conoce con el nombre de gestión del conocimiento.

Se dice que este enfoque tiene lugar en el marco de la llamada «teoría del conocimiento» y que entre los representantes de la escuela japonesa que defienden sus postulados se encuentran: Nonaka, Takeuchi, Garud, Nayyar, Kogut, Zander y Kim. La teoría abarca distintas concepciones y campos de estudio, pero existen premisas compartidas por todos los autores que hacen referencia al tratamiento de la empresa, al recurso estratégico por excelencia, a los comportamientos de los individuos y a las consideraciones sobre el entorno (tabla 2).

Tabla 2. Premisas de la teoría del conocimiento.

PREMISAS	CONSIDERACIONES
La naturaleza o el tratamiento dado a la empresa	El conocimiento social y el aprendizaje colectivo
El elemento o el recurso clave	El conocimiento
El comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> La racionalidad limitada y el comportamiento honesto Los individuos con diferentes <i>stocks</i> de conocimientos y juicios diferentes
El entorno y el comportamiento competitivo	<ul style="list-style-type: none"> Entorno «hipercompetitivo»: la respuesta flexible y rápida La necesidad de aprender, crear y aplicar el conocimiento

Fuente: Marta de Ortiz Urbina (2000).

En este contexto, cuando una organización desea proporcionar servicios o productos que satisfagan

una necesidad con un alto valor agregado, para mantener ante sus usuarios/clientes una ventaja competitiva estable, debe saber utilizar y aprovechar los activos intangibles¹ que posee, específicamente, su cartera de conocimientos, porque estos constituyen la principal fuente de valor de la organización.

¿Y que es el conocimiento? Según varios autores, puede definirse como:

- La capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada (Muñoz y Riverola, 2007).
- La combinación de la idea, el aprendizaje y el modelo mental.
- La mezcla fluida de la experiencia, los valores, la información contextual y la perspicacia del experto, conectados entre sí, que proveen un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e informaciones (Davenport y Prusak, 1998).
- La definición, la fundamentación y la formalización de la parte conocida de algún universo, que posibilita su almacenamiento, transferencia, aplicación y, en algunos casos, su enriquecimiento o mejora. Es considerado también «experiencia», específicamente cuando esta se relaciona con procesos de aprendizaje, sean formales o informales (Selva *et al.*, 2005).
- Es el entendimiento, la inteligencia, la razón natural, la noción, la ciencia, la sabiduría; es también la información asimilada por la memoria humana (Fernández Aballí, 1996).

Según las definiciones anteriores y como resultado de la consulta bibliográfica realizada, se puede plantear que el conocimiento es aquella informa-

ción que ha sufrido determinados procesos mentales: interiorización, análisis, fijación y aplicación, entre otros; que permite al sujeto tener un dominio de los sucesos o hechos que ocurren en la sociedad y solucionar determinados problemas. Requiere aplicar la intuición y la sabiduría propios de la persona a la información, que a su vez proviene de datos para obtener un resultado.

El conocimiento puede ser: captado, creado, explícito y tácito. El captado es el saber que procede del exterior de la organización y que es adquirido a través de contratos; este es explícito para la institución. El creado es el saber que se genera en el interior de la organización y que puede concretarse tanto en conocimiento explícito como tácito. El explícito es el saber que puede reflejarse, transmitirse o compartirse entre las personas o en el seno de la organización con relativa facilidad. El tácito es el saber que presenta cierta dificultad y complejidad para ser transmitido o comunicado interpersonalmente. De la consideración de estos dos tipos de conocimiento (tácito y explícito) se deriva que la problemática de la generación del conocimiento organizacional² reside principalmente en cómo extender el individual al resto de la organización y que este mismo conocimiento compartido vuelva a generar nuevos conocimientos individuales y colectivos, y dé lugar a la denominada «espiral del conocimiento» (Nonaka y Takeuchi, 1995) como intento de explicación de los procesos de conversión de unos tipos de conocimiento en otros a través de unas determinadas fases conocidas como: socialización, externalización, combinación e internalización.

La universidad ha sido durante muchos años la mejor forma de estructurar el conocimiento existente y en fase de creación, así como de transmitirlo a través de la actividad docente. Tradicio-

¹ «Son una serie de recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde un punto de vista contable. También son activos intangibles las capacidades que se generan en la organización cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo, muchos autores en lugar de capacidades hablan de procesos, o rutinas organizativas. En definitiva un activo intangible es todo aquello que una organización utiliza para crear valor, pero que no contabiliza» (Juan Carrión Maroto, 2003, p. 50).

² «Es el sedimento en la organización. Se presenta en sus ideas rectoras, misión, visión, objetivos estratégicos, reglamentos, políticas, así como, en la estructura funcional, flujos de información y de trabajo, nivel de desarrollo y uso de la tecnología; y que resultan de los procesos de transformación dialéctica entre los diferentes tipos de conocimiento –tácito, explícito, generativo, productivo y representativo– a partir de la comunicación corporativa, y que debe reflejarse en la memoria corporativa. Por su forma, es conocimiento explícito, consciente y perceptible» (Núñez y Govín, 2005, p. 51).

nalmente, se ha concentrado en el proceso de la creación de conocimiento; y dentro del campo de las ciencias sociales, en el de externalización. Se debe apostar entonces por los dos mecanismos de conversión en los que va a tener ventaja competitiva, y ofrecer así vías de colaboración a las restantes instituciones (Rivera, 2000).

Sin embargo, en su labor docente, la ventaja competitiva de la universidad respecto a otros agentes oferentes, dígame casas consultoras, medios de comunicación e instituciones de la administración pública, entre otros, reside en la capacidad de emplear los métodos y las técnicas pedagógicas, creativas e innovadoras, que favorezcan los procesos de internalización y socialización del conocimiento entre los participantes en los programas formativos (Rivera, 2000).

El hecho de que el conocimiento se esté convirtiendo en la principal fuente de ventaja competitiva para las empresas y organizaciones, y que las universidades a lo largo de la historia se hayan dedicado a la estructuración, al crecimiento y a la transmisión del conocimiento, modificará las reglas básicas en las que se ha apoyado la actividad docente hasta el momento, entre ellas el papel como agente protagonista en muchas de las fases de la cadena del conocimiento, así como las ventajas competitivas que se pueden aportar (Rivera, 2000). Se necesita desarrollar entonces nuevas competencias, en todo el claustro, que le permitan afrontar este reto y hacer de cada institución una entidad inigualable.

Otra clasificación desarrollada por Solveig Wikström y un grupo de colaboradores de origen sueco es la del conocimiento generativo, productivo y representativo.

El conocimiento generativo es el proceso y el resultado de la creación del nuevo conocimiento durante la solución de problemas o la identificación de nuevas propuestas o alternativas para nuevas oportunidades.

El conocimiento productivo es el proceso y el resultado de aplicar el conocimiento generativo en los procesos productivos; es un tipo de conocimiento que se concreta en los procesos, en los procedimientos, en la tecnología y en los productos o los resultados y, por ello, es de carácter explícito y con valor de uso.

El conocimiento representativo es el proceso y el resultado de transferir conocimiento explícito a los interlocutores del entorno de la organización, los clientes, los proveedores, los competidores y los reguladores, entre otros. A su vez, los conocimientos del entorno son los insumos para los procesos generativos. Se crea así una interdependencia entre el conocimiento interno y externo de la organización.

Evaluar lo anterior en el contexto académico constituiría la trilogía, mediante la capacitación de la transferencia del conocimiento para ser creado y la aplicación del conocimiento por los estudiantes, ya sea de pregrado o posgrado, como resultado del aprendizaje. En la figura 1 se explica lo anterior.

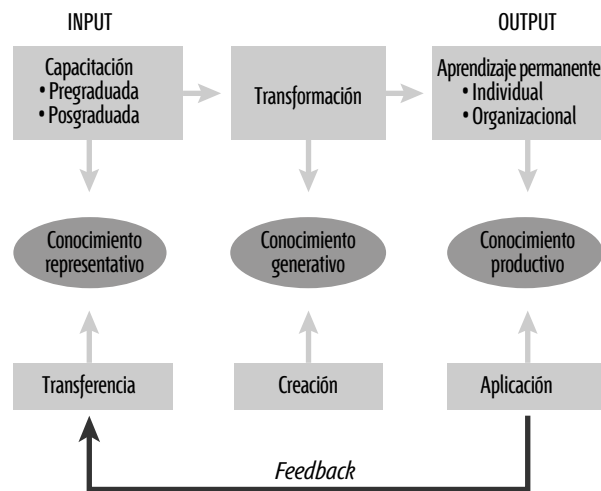


Figura 1. Trilogía del conocimiento desde la capacitación.

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo para que este conocimiento que se transfiere mediante la capacitación genere un nuevo conocimiento y pueda ser utilizado, resultado del aprendizaje alcanzado y al crear ventajas sobre los que ya existen, debe ser conscientemente gestionado, y es allí donde se pone el énfasis en esta nueva era. Es decir, las «reglas del juego» consisten en que las empresas que aprovechen sus capacidades intelectuales, que desarrollen su capacidad de aprendizaje,³ que potencien la innovación constante

³ La capacidad de aprendizaje es entendida como «el potencial dinámico de creación, la asimilación, la difusión y la utilización del conocimiento por medio de numerosos flujos de conocimientos que hacen posible la capacitación y evolución de los *stocks* –el conjunto de

y la creación de nuevos conocimientos, y desarrollen los sistemas y la tecnología necesaria para ello, estarán en situación de afrontar los retos futuros.

Se ha venido hablando del conocimiento y la importancia de su gestión, así como del aprendizaje, pero qué se entiende por ello.

Una de las definiciones más difundidas y la base de gran parte de las tendencias actuales es la propuesta por Nonaka y Takeuchi (1995), en la que definen la GC como: «La capacidad de la empresa para crear conocimiento nuevo, diseminarlo en la organización e incorporarlo en productos, servicios y sistemas». Esta definición implica que la GC integra un complejo rango de actividades que abarca desde la creación o la captación, la estructuración, la transformación y la transferencia del conocimiento, hasta su almacenamiento e incorporación a todos los procesos de la organización. Otros autores (citados por Udaondo Vargas, 2005) la definen como:

- El proceso sistémico para adquirir, organizar y comunicar conocimientos tácitos y explícitos, de forma que todos los empleados puedan usarlos para ser más efectivos y productivos en su trabajo.
- El conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor a la organización.
- El proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas.
- La capacidad de una organización para mantener o mejorar los resultados basados en la experiencia y el conocimiento.
- Como una filosofía de trabajo que toma ventaja explícita de los conocimientos para hacer que las instituciones actúen más inteligentemente; como una iniciativa para ver y entender los conocimientos ins-

todos los conocimientos esenciales— de conocimientos que capacitan a las organizaciones y a sus agentes, de conocimientos para actuar intencionadamente en entornos cambiantes» (Prieto, 2003).

titucionales y cómo se usan en situaciones operativas, y para mejoras estratégicas a largo plazo, además como una forma de encontrar, analizar y focalizarse sobre áreas críticas de conocimientos y oportunidades de gestión asociadas.

- El proceso sistemático e integrador de coordinación de las actividades de adquisición, creación, almacenaje y difusión del conocimiento por individuos y grupos con objeto de conseguir los objetivos de la organización. La gestión del conocimiento incluye no solo los procesos de creación, adquisición y transferencia del conocimiento, sino también que ese nuevo conocimiento se refleje en el comportamiento de la organización.

Los criterios de estos autores podrían resumirse en lo que Probst, Raub y Romhardt (2001) describen como procesos medulares en la gestión del conocimiento, y que son fundamentales para el desarrollo de las organizaciones, estos son: la identificación selectiva del conocimiento, la adquisición del conocimiento, el desarrollo del conocimiento, el compartir y distribuir el conocimiento, el proceso de retención del conocimiento y el proceso de utilización del conocimiento. Estos procesos son cíclicos y deben retroalimentarse en el quehacer diario de la organización, pero para lograr el éxito se requieren nuevas funciones de los trabajadores; estas son:

- La función de promotor: el trabajador aprende a generar ideas, a promoverlas en el entorno de la organización con el apoyo de sus compañeros, así como la financiación adecuada.
- La función de innovador: el trabajador de la empresa —tanto en solitario como en grupo— es un generador de ideas. De su experiencia surgen mejoras que pueden ser aplicadas para acelerar procesos, desarrollar nuevas soluciones con los clientes, crear nuevos productos y servicios, o nuevas líneas de negocio.
- La función de conexión en grupo: todos los trabajadores del conocimiento tra-

bajan conectados a una red de recursos compartidos, en donde todos y cada uno de los miembros son conscientes del papel que desempeña el resto dentro de la propia red. En esa línea, la tecnología y las redes facilitan el intercambio, la conectividad, la interrelación y la comunicación.

En resumen, la GC tiene como objetivo poner a disposición de cualquier empleado toda la información y experiencia de la organización, sin limitaciones de lugar o tiempo. Para conseguirlo, según los investigadores sería imprescindible una «nueva visión» dentro de la organización que potencie la implantación de bases de conocimiento e infraestructura tecnológica necesaria la cual permita identificar, desarrollar, almacenar, divulgar y reutilizar todo el conocimiento posible; pero al analizarlo desde esta perspectiva pareciera que el conocimiento es un recurso que está a la mano, que lo tomamos y utilizamos a nuestro antojo en función y beneficio de la entidad, y no es así. Este proceso es más largo y complejo, y requiere, como se mencionaba al inicio, de voluntad, conciencia de cada portador para transmitirlo y compartirlo, que no es más que crear en todos una cultura de socialización del *know-how* intrínseco que se posee en beneficio colectivo y fomentar a su vez el «aprendizaje organizacional».

Según López, Cabrales y Schmal (2008) el aprendizaje organizacional puede ser concebido como uno de los principales medios para lograr la renovación estratégica de una empresa. La renovación requiere que la organización explore y aprenda nuevas formas de pensar y actuar, mientras al mismo tiempo se explote lo que ya está aprendido. Reconocer y administrar la tensión entre la exploración y la explotación del aprendizaje son dos de los retos críticos de la teoría del aprendizaje organizacional.

En la academia, los docentes se convierten en facilitadores del proceso de aprendizaje y el valor que van a aportar depende, en gran medida, de la forma en cómo aprovechan, potencian y desarrollan sus conocimientos, capacidades y talentos. Por tanto, se convierte en un gran reto para estas instituciones fomentar el aprendizaje de todos sus miembros, de forma que les permita transformarse continua-

mente, sostener ventajas competitivas y, de forma exitosa, cumplir la función para la cual fueron creadas. En sentido amplio esta consiste en lograr, mediante la capacitación, la transferencia de la mayor cantidad de conocimientos tácitos y explícitos en un área del saber específica, de forma que se generen nuevos conocimientos y que ese *know-how* adquirido sea aplicado *a posteriori* en procesos, rutinas, procedimientos de una entidad en particular y a su vez tenga expresión en un mejor desempeño en el puesto y, por ende, en la satisfacción del cliente final con el producto o el servicio que se presta.

Precisamente para lograr satisfacer a ese cliente final las organizaciones, tanto académicas como empresariales, desarrollan procesos sustantivos o clave, que regidos por los estratégicos y soportados en los de apoyo dan sentido a la misión para la cual fueron creadas. En su expresión más amplia constituyen un conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan para transformar elementos de entradas en elementos de salidas y, con ello, lograr un producto o servicio con un valor añadido que sea percibido por el cliente final y lleve implícito la eficiencia y la eficacia en el proceso de transformación y el *feedback* a cada momento, como mecanismo de mejora continua, como se aprecia en la figura 2.

A nuestro juicio, el GC en el mundo académico debe ser considerado un proceso estratégico que rige los demás procesos que tienen lugar en este tipo de instituciones independientemente del servicio que presten, ya sea docencia, consultoría, asesoría, investigación y extensión, puesto que en cada una de ellas tienen lugar las etapas o subprocesos que describe la literatura sobre el tema, la identificación, el desarrollo o la adquisición, la distribución, la retención y la utilización de conocimientos, y a su vez desarrollan o despliegan las distintas fases de conversión de conocimiento descritas por Nonaka y Takeuchi (1995). Se puede representar como se muestra en la figura 3.

Todo lo descrito hasta aquí sienta las bases teóricas del presente estudio sobre la problemática de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en instituciones académicas; solo quedaría investigar qué sucede en la práctica en su organización.

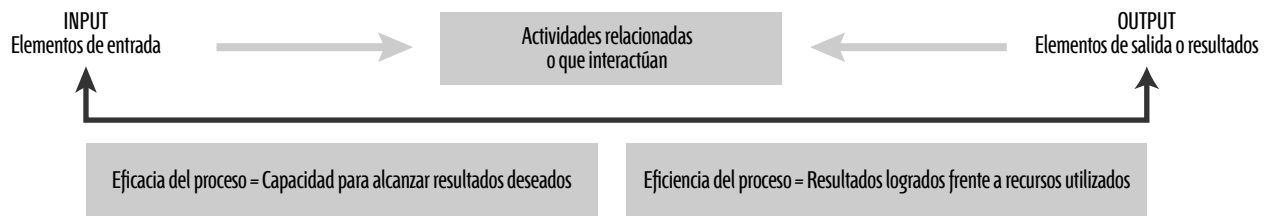


Figura 2. Elementos genéricos de un proceso.

Fuente: Adaptado de ISO/TC 176/SC 2/N 544R2.

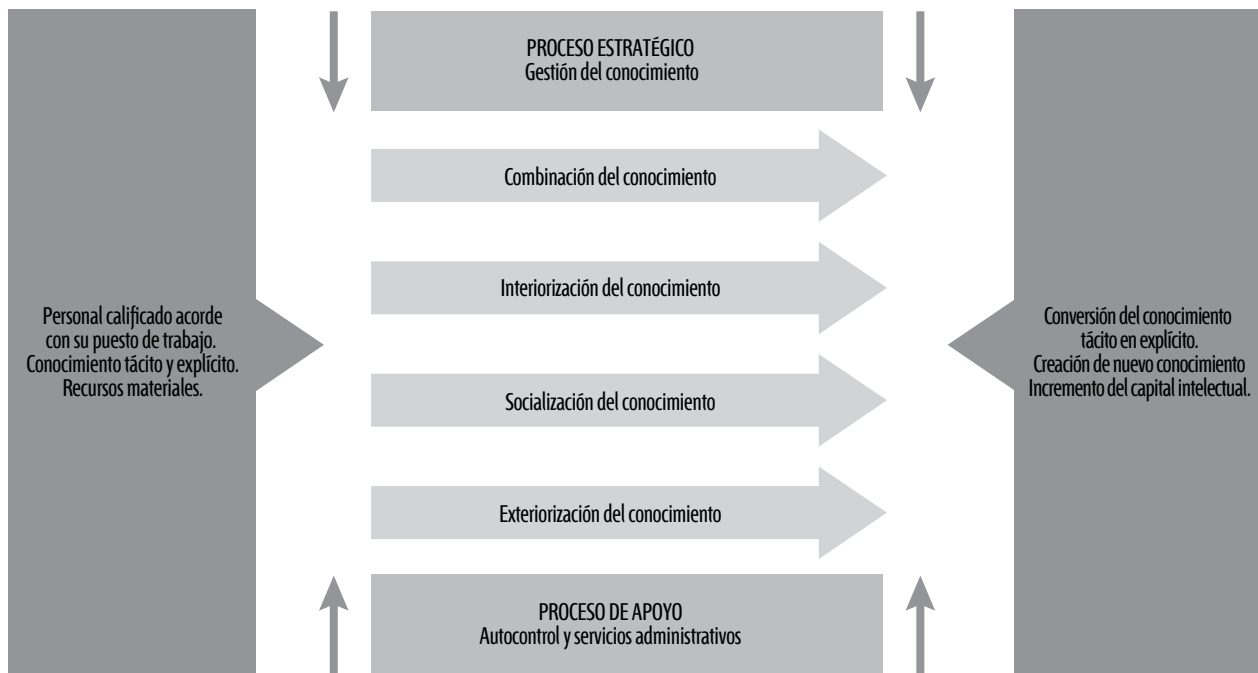


Figura 3. Mapa del proceso de conversión del conocimiento.

Fuente: Adaptado de Caballero y García (2011).

Conclusiones

El desarrollo e implementación de la gestión del conocimiento ha tenido gran auge en el contexto nacional e internacional; sin embargo, se considera que en el sector académico resulta aún insuficiente el protagonismo y la relevancia que alcanza, a pesar de que estas instituciones –desde sus orígenes– han tenido la misión de crear y difundir conocimientos.

En la internalización y la socialización de los conocimientos es donde se necesita hacer mayor énfasis, en los nuevos contextos para poder alcanzar ventajas competitivas en las instituciones académicas.

Las tipologías de conocimiento representativo, generativo y productivo tienen expresión en la llamada trilogía del conocimiento: transferencia-creación-aplicación mediante la capacitación, y propician un aprendizaje permanente tanto individual como colectivo.

La gestión del conocimiento en su conceptualización difiere en alguna medida según el autor que la trate, ya que es denominada como un proceso, una función, una herramienta, un programa, un método o un enfoque dentro de la gestión; sin embargo, se considera que el elemento en común que persigue, en cada una de esas definiciones, es

cómo convertir el conocimiento en valor agregado para los clientes, las organización y la sociedad en su conjunto.

La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional son dos conceptos que van de la mano en la academia, toda vez que los docentes se convierten en facilitadores del proceso de aprendizaje y el valor que van a aportar depende, en gran medida, de la forma en que aprovechan, potencian y desarrollan sus conocimientos, capacidades y talentos; y de cómo logran, mediante la capacitación, la transferencia de la mayor cantidad de conocimientos tácitos y explícitos en un área del saber específica, de forma que se generen nuevos conocimientos; que ese *know-how* adquirido sea aplicado *a posteriori* en procesos, rutinas, procedimientos de una entidad en particular y, a su vez, tenga expresión en un mejor desempeño en el puesto y en la satisfacción del cliente final con el producto o servicio que se presta.

Para la obtención de la satisfacción de los clientes finales toda organización, tanto en el sector académico como empresarial, desarrolla procesos estratégicos, clave y de apoyo que dan sentido a su misión; y precisamente la GC, a nuestro juicio, constituye para el mundo académico un proceso estratégico al regir los procesos clave que tienen lugar en él y, precisamente en ellos, se produce de forma clara y explícita las distintas etapas que el proceso de GC describe; a su vez, se ponen de manifiesto cada una de las fases de conversión del recurso esencial con el que trabajan: el conocimiento.

Recomendaciones

Se recomienda recopilar experiencias de éxito de instituciones académicas que hayan puesto en práctica la gestión del conocimiento en función del aprendizaje organizacional; diagnosticar en las instituciones académicas cubanas el estado actual en relación con estas prácticas; e incorporar la gestión del conocimiento en función del aprendizaje organizacional como filosofía de trabajo en las instituciones académicas, de forma consciente y estructurada.

Bibliografía

- BUENO, E. (1998): «El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual», *Boletín de Estudios Económicos*, n.º 164, pp. 207-229.
- CABALLERO, I. y M. GARCÍA (2011): «Integración del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH) a otros sistemas en el Centro de Inmunología Molecular (CIM)», ponencia presentada en el Proyecto Nacional de la Red de Capital Humano, Centro de Inmunología Molecular, La Habana.
- CARRIÓN, J. (2003): «Introducción conceptual a la gestión del conocimiento», <<http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm>> [10/4/2011].
- DAVENPORT, T.H. y L. PRUSAK (1998): «Working knowledge: how organizations manage what they know», Harvard Business School Press, Boston, p. 5.
- FERNÁNDEZ ABALLÍ, I. (1996): «Nuevas tecnologías de la información y la comunicación», en *Seminario sobre la transformación universitaria en vísperas del tercer milenio*, Memorias del simposio AUGM/SM/UDUAL, CRESALC-UNESCO, junio, Caracas, p. 60.
- FRANCH, K. (2007): «Hacia un enfoque de gestión del conocimiento en el hotel Habana Riviera», Trabajo de Diploma, CETED, La Habana.
- ISO 9000-2000: «Directrices para la selección y utilización de las normas para la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad», Ginebra.
- LÓPEZ, M.; F. CABRALES y R. SCHMAL (2008): «Gestión del conocimiento: una revisión teórica y su asociación con la universidad», <<http://www.asfae.cl>> [03/4/2011].
- MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE (CITMA) (2002): *Bases para la introducción de la gestión del conocimiento en Cuba*, CITMA, La Habana, pp. 7-14.
- MUÑOZ-SECA, B. y J. RIVEROLA (1997): *Gestión del conocimiento*, Gestión, Madrid.
- NONAKA, I. y H. TAKEOUCHI (1999): *La organización creadora de conocimiento. ¿Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, Oxford University Press, México D.F.
- NÚÑEZ, P.I. (2005): «Barreras de capital estructural en la gestión del conocimiento (GC)», Evento Metánica 2005, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR-CUJAE), La Habana.

- NÚÑEZ, P. y Y. GOVÍN (2005): «Propuesta de clasificación de las herramientas-software para la gestión del conocimiento», Acimed, <http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_2_05/aci03205.htm> [10/4/2011].
- ORTIZ DE URBINA, C.M. (2000): «Reflexiones sobre el marco teórico para la gestión del conocimiento», <<http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm>> [10/5/2011].
- PRIETO, P. (2003): «Una valoración de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador», Tesis de Doctorado, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valladolid.
- PROBST, G.; S. RAUB y K. ROMHARDT (2001): *Administrando el conocimiento*, Pearson Educación, México D.F.
- RIVERA, OLGA (2000): «La gestión del conocimiento en el mundo académico: ¿Cómo es la universidad en la era del conocimiento?», Universidad Deusto, *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, n.º 51, pp. 2-7.
- RODRÍGUEZ, J. y J. TRUJILLO (2007): «¿Las universidades son organizaciones que aprenden adecuadamente?», *Universia Business Review-Actualidad Económica*, <<http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0032007100.pdf>> [03/4/2011].
- SELVA, D.; J. MANUEL; A. CARMENATE y F. CABRERA (2005): «Gestión del conocimiento, una nueva perspectiva», <http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa02/2_02c.htm> [03/4/2011].
- UDAONDO VARGAS, W. (2005): «La Gestión del Conocimiento», <<http://www.gestiondelconocimiento.com>> [12/5/2011].
- WIKSTRÖM, S. y R. NORMAN (1994): *Knowledge and value. A new perspective on corporate transformation*, Routledge, London, p. 14.