

## **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO PERSPECTIVA DE TRANSFORMACIÓN UNIVERSITARIA POSTMODERNA**

**Autor:** Rafael Segura  
[rafaelsegural71@gmail.com](mailto:rafaelsegural71@gmail.com)

### **RESUMEN**

Históricamente las organizaciones empresariales han estado en la búsqueda de mejores condiciones que propicien su bienestar y el de la sociedad, todo ello enmarcado, generalmente, en políticas de orden capitalista devenidas desde constructos emergentes de la era industrial. Este movimiento condujo al establecimiento de políticas gerenciales como guía orientadora de las acciones a seguir en la empresa, la cual originó la obtención de resultados bastante satisfactorios, hasta el punto de extrapolarla al ámbito universitario, pero con la salvedad que en este no se generan productos ni capital, sino que en él se trabaja en la prestación de un servicio social de naturaleza intangible y humano. El presente ensayo nos invita a pasearnos en el significado que se le otorga a la gestión del conocimiento como perspectiva de transformación universitaria postmoderna. Bell (1996) manifiesta su preocupación por considerar los aspectos humanos en ambientes de calidad, lo cual representa una contribución significativa para la comprensión de estos elementos que intervienen en la filosofía de la gerencia aplicada en escenarios educativos. Por lo tanto, el manejo eficiente del mismo permite a los gerentes concebir innovación y crecimiento dentro del contexto donde se forja, amplia y comparten los saberes; por lo tanto, la gestión del conocimiento propicia espacios para formar, administrar, comunicar con otras personas, organizaciones y comunidades, cobrando gran relevancia su mecanismo de transformación.

### **PALABRAS CLAVE:**

Gestión del  
conocimiento,  
transformación  
universitaria  
postmoderna

## KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A PERSPECTIVE OF UNIVERSITY TRANSFORMATION POSTMODERN

---

**Autor:** Rafael Segura  
[rafaelsegural71@gmail.com](mailto:rafaelsegural71@gmail.com)

### ABSTRACT

Historically business organizations have been in search of better conditions that favor their well-being and that of society, all framed, generally, in policies of capitalist order developed from constructs emerging from the industrial era. This movement led to the establishment of managerial policies as a guiding guide for the actions to be followed in the company, which led to the obtaining of quite satisfactory results, to the point of extrapolating it to the university scope, but with the proviso that in this one product are not generated nor capital, but it works in the provision of a social service of an intangible and human nature. This essay invites us to walk in the meaning that is given to the management of knowledge as a perspective of postmodern university transformation. Bell (1996) expresses his concern to consider human aspects in quality environments, which represents a significant contribution to the understanding of these elements that intervene in the management philosophy applied in educational scenarios. Therefore, the efficient management of the same allows the managers to conceive innovation and growth within the context where the knowledge is forged, broad and shared; therefore, knowledge management provides spaces for training, management, communication with other people, organizations and communities, becoming highly relevant its transformation mechanism.

**Keywords:** Knowledge management, postmodern university transformation.

## INTRODUCCIÓN

En este contexto postmoderno donde se vive la era del conocimiento, la empresa invierte su capital financiero a través de los inversores y los empleados que son su capital humano, destacando la habilidad para reconocer, producir, medir y distribuir conocimientos valiosos según, Huseman y Goodman (1999). Señalan, “el conocimiento se ha convertido en un factor clave de producción” (p. 75).

En tal sentido, se puede afirmar que las organizaciones deben desarrollar políticas para gestionar de forma conjunta y eficiente todos sus activos, el capital financiero invertido por los accionistas y el capital humano invertido por los empleados. En otros términos, con las funciones de gestión populares habrían de aparecer nuevos perfiles destinados a gestionar lo más valioso que un trabajador puede aportar a su organización: su conocimiento.

Es así, que la gestión de estos nuevos activos comprende, según Streatfield (1999) diferentes

percepciones entre las que se pueden citar:

El concepto de conocimiento entendido como un constructo individual o social, el entorno organizacional en el que la gente es motivada para aprender y compartir su conocimiento y los aspectos del conocimiento o inteligencia organizacional que son susceptibles de ser planificados y desarrollados por la organización (p. 98).

El reflexionar sobre esta postura, crea la necesidad de develar cómo gestionan el conocimiento universitario, desde el accionar docente y gerencial en esta era, con la intención de descubrir la evolución e interpretar los significados que le atribuyen en torno ella. En este sentido, Koenig (2005) describe cuatro estadios evolutivos en la Gestión del Conocimiento:

- Una primera etapa, centrada en las tecnologías de la información y cuyo tema central es el capital intelectual: se toma conciencia del valor del conocimiento y, al mismo tiempo, de la importancia de que este conocimiento

sea difundido en la organización.

- En la segunda etapa se añade el reconocimiento de la importancia de los factores humanos y culturales. Surgen tres conceptos relevantes: la "organización que aprende" acuñado por Peter Senge (2009), el "conocimiento tácito" y "comunidades de práctica" de Nonaka, todos ellos relacionados con la creación, puesta en común y comunicación del conocimiento.
- La tercera etapa supone la conciencia de la importancia de los contenidos y, en particular, de su recuperación.
- Aún habría una cuarta etapa en la que se enfatiza la importancia de la información y el conocimiento externo a la organización. Simultáneamente, en esta etapa, surge la importancia de situar estas dos en su contexto.

En tal sentido, asumiendo que no existe una única y acordada definición de lo que es la gestión del conocimiento; además, considerando que las distintas definiciones que se han manejado pueden ser integradas en diferentes grupos; según Gómez

(2009):

Es entendida como la explotación de un recurso a disposición de la organización y que, si bien, teóricamente, se asume como un intangible, realmente se maneja como un recurso material sin conexión con su creador. El conocimiento existe y está a disposición de la organización que lo puede mover, almacenar y distribuir sin que exista ningún conflicto (p. 149).

De acuerdo a Zárraga (2002) "es el proceso por el cual una organización facilita la trasmisión de informaciones y habilidades a sus empleados, de una manera sistemática y eficiente" (p. 172). Es importante aclarar que las informaciones y habilidades no tienen por qué estar exclusivamente dentro de la empresa, sino que pueden estar o generarse habitualmente fuera de ella, y son traídas a las empresas por los responsables de gerenciar el conocimiento, en aras de compartirlo y hacerlo extensible y comprensible por todos los empleados.

Por otra parte, la concepción de la gestión del conocimiento definida

desde una perspectiva humana productiva, considera al ser como el originador del conocimiento, el poseedor del recurso y aquel que lo utiliza, si la conceptualización se desarrolla del proceso de producción y aplicación del conocimiento entre las personas que hacen vida en un contexto específico considerando oportuno desarrollarlo en las organizaciones.

Igualmente, se mostrarán algunas definiciones agrupadas en las categorías señaladas. En cuanto a la definición de la gestión del conocimiento desde una perspectiva de explotación es considerada como el proceso de identificación, captura y aprovechamiento del conocimiento para ayudar a la compañía a competir. Según plantean O'Dell y Grayson (1998), "el intercambio y la transferencia son evidencias tangibles de una organización que aprende" (p. 186).

Es por ello, que se plantea que la gestión del conocimiento la configura el capital intelectual y el capital social. Se utiliza para describir el desarrollo de herramientas,

procesos, sistemas, estructuras, culturas para mejorar la creación, compartición y uso del conocimiento crítico para la toma de decisiones.

Owen (1999.), hace referencia a cómo utiliza una organización su capital intelectual, al referir que constituye aquella nueva forma de optimizar los diferentes procesos y procedimientos que se realizan en una organización, teniendo como fundamento no sólo el conocimiento que aparece contenido en los documentos impresos o digitales, electrónicos, entre otros, sino también aquel que porta en cada uno de los individuos en las actividades que desarrollan cotidianamente dentro de la misma.

A su vez, las definiciones de gestión del conocimiento desde una perspectiva humana productiva, considera que la construcción de conocimiento en una organización ocurre combinando las distintas individualidades de las personas con un determinado conjunto de actividades, es esta combinación lo que posibilita la innovación y es lo gestionado precisamente por los

colaboradores. Esta combinación supone la tarea de reconocer un activo personal (encerrado en la mente de un ser humano) para convertirlo en un activo empresarial al que se pueda acceder y ser utilizado por un amplio número de individuos para la toma de decisiones y el progreso de la organización.

Por lo tanto, se puede decir, que la gestión del conocimiento es un proceso de creación y reproducción de saberes, que emerge entre los miembros de la organización a partir de experiencias compartidas dentro de un contexto específico, en tal sentido, se debe reflexionar en el ámbito educativo sobre las universidades de esta era postmoderna como una organización donde su principal misión es la producción y trasmisión de conocimientos que contribuirá en la configuración de esa sociedad basada en el saber.

En tal sentido, significa la gestión del conocimiento como una serie de prácticas, procedimientos y técnicas que permiten identificar los conocimientos necesarios para

realizar las actividades organizacionales en función de saciar las mismas y producir cambios en el entorno, su utilización radica en cómo se emplea para producir mejoras operativas de gestión según el modelo empleado, éste es considerado por Tejedor y Aguirre, (1998), como “los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización, cuya finalidad es la exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados” (p. 136).

Al respecto, el modelo de gestión de conocimiento se aplica para facilitar las relaciones entre los recursos (entradas) y los resultados (salidas) de los procesos generados en la labor académica, investigación e interacción social para la transformación del conocimiento tácito a explícito en un ciclo de retroalimentación permanente. El conocimiento tácito es conocido según Tejedor y Aguirre, (ob. Cit.), como “el saber que presenta cierta dificultad y complejidad para ser transmitido y

compartido, mientras que el explícito es aquel que es transmitido y compartido con facilidad entre las personas" (p. 89).

Según este autor, para aplicar un modelo se parte de establecer indicadores de capital intelectual, que proporcionen información sobre la situación actual de la universidad donde se aplique. Los resultados obtenidos se convierten en las entradas (inputs), para un proceso de mejora que garantice la calidad en los procesos de labor académica, investigación e interacción social mediante la aplicación del modelo.

Al respecto, el modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995), es "un proceso continuo de interacciones dinámicas entre el conocimiento tácito y el explícito" (p. 86). Éste consiste en una espiral que se agranda en la medida que se mueve a través de los distintos niveles de la organización y puede provocar nuevas espirales de creación de conocimiento, su desarrollo se lleva a cabo en dos secciones, la primera analiza las tecnologías que viabilizan la gestión de conocimiento en la organización y

la segunda describe las actividades que se desarrollan en cada etapa del modelo dentro del ciclo de conocimiento.

En la actualidad está emergiendo un nuevo paradigma basado en la reorientación del sistema capitalista, como producto de los cuales impactan la dinámica social. En torno a ello, Parra (2006) plantea, que "asumir la globalización como escenario en el cual impera la incertidumbre, supone también la convicción de que la educación constituye uno de los recursos más importantes para enfrentar el desafío de un capitalismo en proceso de reestructuración" (p. 111).

De allí la exigencia perentoria de que las instituciones de educación universitaria deben renovarse y modernizarse en sus ámbitos académicos, administrativos gerenciales, según el momento histórico que se vive, con el fin de dar respuestas a las necesidades de la sociedad. Es preciso que se redefina su misión, visión y alcances dentro del contexto nacional e internacional, puesto que en un entorno globalizado

se requiere de nuevos enfoques y políticas educativas adecuadas para fortalecer la productividad y a su vez mejorar la inserción de la Educación Superior en la economía mundial, utilizando para ello estrategias de calidad, competitividad y pertinencia social.

Es desde la rápida evolución social, tecnológica y, sobre todo, la creación de conocimientos que se vienen experimentando en la sociedad, retos que obligan a todos sus miembros dentro de una organización a prepararse para poder adaptarse a los cambios. Al respecto, Ortiz (2005) manifiesta que “es necesario que toda institución utilice herramientas gerenciales de diagnóstico, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual y al camino que se ha de recorrer en el futuro” (p. 432).

Con el empleo de estas herramientas gerenciales se pretende facilitar el manejo de las relaciones de sinergia entre los diferentes actores tanto internos como externos, para su adaptación progresiva a los cambios.

En este proceso de adaptación, la gestión de cambios de educación superior como parte del sistema educativo nacional y más allá de la formación humanística, científica y técnica que suministra, debe propiciar el logro de objetivos sociales que conduzcan a alcanzar lo pautado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en cuanto a la realización plena del individuo, como un hombre sano, crítico y apto para convivir en una sociedad democrática, justa y libre, basada en la familia como célula fundamental de desarrollo, que valorice el trabajo, capaz de participar activa, consciente y solidariamente en los procesos de transformación social.

Luego, un proyecto de transformación universitaria debe asumir el cambio y el futuro como consustanciales a su ser y quehacer desde el sentido social y humano de sus miembros. Las necesidades de cambio exigen de la educación superior una predisposición a la reforma constante de las instituciones, para la búsqueda de soluciones a corto y mediano plazo en virtud de su

modernización, reorientación de los recursos, una mayor eficiencia y pertinencia, incremento de la producción académica y fortalecimiento de sus acciones para contribuir con el desarrollo nacional.

Esta coyuntura histórica implica un compromiso de toda la comunidad universitaria, ya que no solamente se trata de cambios organizativos y de formas de funcionar, sino como advierte Según, Tunnermann, (1998) “de cambios en la valoración del trabajo universitario” (p. 348).

A nivel nacional, se observa un consenso en lo relativo a la necesidad de mejoramiento de las instituciones de educación superior, en referencia a superar las nuevas demandas que solo ellas recaen y transformarlas en organizaciones modernas, flexibles y de gran efectividad. En atención a ello, De Caldera (2003) manifiesta que “los esfuerzos para la modernización deben comenzar con un diseño de políticas de largo alcance, apuntando a la universidad del futuro” (p. 29).

Este planteamiento no deja de ser interesante, pero cabría preguntarse: ¿a qué políticas debe

responder?, ¿cuáles demandas se han de satisfacer?, estas interrogantes crean elementos motivacionales para transitar esta reflexión y empoderarse de significados que permiten comprender la situación de estudio.

En tal sentido, los deseos y anhelos de una sociedad por alcanzar un mayor bienestar implican asumir retos que se traducirán en oportunidades para el desarrollo. En nuestro país, como ya es tradicional, se ha optado por considerar modelos educativos que han propiciado el desarrollo sostenido en otras latitudes y no por caracterizar su propio desarrollo; esta realidad ha conllevado a no percibir como propios los cambios que se plantean y de limita la creatividad e innovación.

Es de suponer que los cambios que se pretendan llevar a cabo en lo educativo deben estar acordes con los lineamientos emanados por la UNESCO para América Latina, así como también responder a las políticas de estado y a las aspiraciones propias de las instituciones lo que requiere una firme

convicción de los autores y ejecutores de ellos.

Es así, como la construcción colectiva del ideal de universidad que queremos trae consigo retos en cuanto a su transformación, argumentándose que existen inmensas posibilidades para impulsar los procesos de cambio. En este sentido Lanz (2004), manifiesta que “se pueden distinguir varias modalidades de reforma universitaria dependiendo de los actores, escenarios, iniciativas de cambio y estrategias de transformación como lo son las reformas curriculares, las decretadas, reformas por la base, legales, desde el estado, impulsadas por los gremios” (p. 115).

No obstante, a presentar distintos modos de orientar la transformación universitaria, y que las mismas se han desarrollado tímidamente en las universidades; Lanz (ob.cit), afirma que “La universidad no parece estar transformándose en el sentido de programas concertados democráticamente, con agendas bien estructuradas y con liderazgo visible

que asuman los costos de estos procesos hasta las últimas consecuencias” (p. 207).

En opinión de los autores la simple retórica no basta, es preciso asumir el reto desde las bases, que propicien el compromiso para la construcción de una universidad, caracterizada por el desarrollo de una educación integral con calidad y equidad.

El ideal de universidad en la postmodernidad, es el de buscar y crear conocimiento a partir de una reflexión crítica y ética, sobre su concepción, aplicación social, sobre sí misma y la sociedad en su conjunto. De acuerdo a Dillon (2000) “es tanto así que hoy es un desafío lograr un mayor acercamiento entre el mundo educativo y el mundo de la economía y producción, de manera que se complementen para el beneficio de las generaciones futuras” (p. 249).

El lograr este cometido implica, según lo planteado por Osma (2006) conformar equipos de trabajo “que desarrollen acciones con base en planes operativos y estratégicos diseñados a partir de variables de

calidad en pos de una visión compartida de futuro que se quiera alcanzar" (p. 14). Estas acciones están dirigidas a crear espacios en el cual se ejerza la pedagogía a través de la reformulación de la experiencia cotidiana.

El aprender nociones básicas pudiera parecer algo muy abstracto, pero si lo relacionamos con el bagaje de experiencias que trae consigo el estudiante y el compartir los saberes adquiridos, éste construirá su propio conocimiento de manera significativa como perspectiva de transformación, en tal sentido, la gestión del conocimiento propicia espacios para formar, administrar, comunicar con otras personas, organizaciones y comunidades, cobrando gran relevancia su mecanismo de trasformación dentro del ámbito universitario. Por lo tanto, se exhorta a los gerentes universitarios a involucrarse en tópicos inherentes a la era postmoderna permitiendo el desarrollo del talento humano y su mundo de saberes compartidos.

## REFERENCIAS

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999).** Caracas Venezuela.
- De Caldera, E. (2003). **La Transformación Universitaria: Estrategia de Cambio para la Educación Superior Venezolana.** Universitas 2000.
- Dillon, L. (2000). **La Vinculación de la Universidad con el Sector Productivo como un Desafío Estratégico.** Barquisimeto: Universitas.
- Gómez, E. (2009). **Reflejo de la Cosmovisión Dominante en el Siglo XX en el Pensamiento Gerencial de Taylor, Fayol y Drucker.** [Resumen]. Trabajo de investigación no publicado, Universidad Yacambú, Barquisimeto.
- Huseman y Goodman. (1999). **Leading with Knowledge: The Nature of Competition in the 21st century.** Thousand Oak: Sage.
- Koenig. (2005). **Education for Knowledge Management. Information Service & Use.**
- Lanz, R. (2004). **Reformar es lo Más Difícil. En la Universidad Se Reforma II.** Caracas: UCV-ORUS-UNESCO-UPEL-MES.
- Millán, A., Rivera, R., Ramírez, S. (2005). **Calidad y Efectividad en Instituciones Educativas.** México.

- Nonaka I. Takeuchi, H. (1995). **Proceso de Creación del Conocimiento.** Disponible: [http://.amazonaws.com/academia.edu.documents/35652193/Nonaka.pdf.response.disposition=inline%3B%20filename%3DLaempresacreadorade\\_conocimiento.pdf](http://.amazonaws.com/academia.edu.documents/35652193/Nonaka.pdf.response.disposition=inline%3B%20filename%3DLaempresacreadorade_conocimiento.pdf). [Consulta: 2017, julio 20].
- O'Dell y Grayson. (1998). **Identification and Transfer of Internal Best Practices.** California Management Review.
- Ortega, R. (2001). **El Índice de Capital Humano: una Herramienta para Fidelizar el Capital Intelectual.** Harvard Deusto Business Review.
- Ortiz, E. (2005). **Más y Mejor Bienestar Entre Promesas y Logros en Venezuela Siglo XX. Visiones y Testimonios.** Caracas: Fundación Polar.
- Owen, J. (1999). **Knowledge Management and the Information Professional.** Information Services & Use.
- Parra, G. (2006). **Educación, Reforma y Sociedad del Conocimiento. En la Universidad se Reforma V.** Caracas: UCV-ORUS-IESALC- UNESR
- Osma, Y. (2006). **Organización Escolar Inteligentes.** Bogotá. Colombia.
- Senge, P. (2009). **Gerencia y Cambio Organizacional.** Barcelona: Editorial Granica.
- Streatfield, D. (1999). **Deconstructing "Knowledge Management.** Aslib Proceedings.
- Tejedor, B. y Aguirre, A. (1998). **Proyec Logos: Investigación Relativa a la Capacidad de Aprender de las Empresas Españolas.** Boletín de estudios económicos volumen LIII.
- Tunnermann, C. (1998). **La Universidad ante los Retos del Siglo XXI.** México: universidad autónoma de Yucatán.
- Zárraga, N. (2002). **Gestión del Conocimiento: Creación, Transferencia e Integración Conocimiento en Equipos De Trabajo.** ICADE. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, (57) p. 41. Madrid.