
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS INSTITUTOS DE EDUCACIÓN UNIVERSITARIA DEL ESTADO TRUJILLO

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN TRUJILLO STATE UNIVERSITY EDUCATION INSTITUTES

Thais Valero

Instituto Universitario de Tecnología del Estado
Trujillo. Ovadia2003_1@hotmail.com
Trujillo - Venezuela

RESUMEN

El objetivo del estudio fue determinar los factores intervinientes en el proceso de gestión del conocimiento en los Institutos de Educación Universitaria públicos del Estado Trujillo, sustentado en los planteamientos teóricos de Riesco (2006), Robbins (2008), Guédez (2006) y Tirso (2008). Es una investigación descriptiva y de campo, con diseño no experimental y transeccional. La población estuvo representada por los Institutos de Educación Universitaria Públicos del Estado Trujillo. Los datos fueron recabados a través de un cuestionario tipo Likert, validado por expertos con una confiabilidad de Cronbach de 0.937. Los resultados obtenidos revelaron que los IES se encuentran liderados por gerentes visionarios, sin embargo se reflejan la ausencia de una cultura del conocimiento; por tanto se pone en manifiesto la necesidad de un cambio en la cultura institucional y la necesidad de crear comunidades de conocimiento; por lo cual se formularon los lineamientos estratégicos que permitan el desarrollo de la gestión del conocimiento, para lograr el manejo eficaz y eficiente del mismo y su vinculación con el entorno.

Palabras Clave: Gestión del Conocimiento, Educación Universitaria.

Recibido: 31-03-2011

ABSTRACT

The objective of this study is to determine the factors involved in the process of knowledge management in the Higher Education Public Institutes (USI) in Trujillo State, based on the theoretical approaches of Riesco (2006), Robbins (2008), Guédez (2006) and Tirso (2008). It was used the Descriptive and field research, with non-experimental and transactional design. The population was represented by the Public University Education Institutes in Trujillo State, Venezuela. Data were collected through a Likert-type questionnaire, validated by experts with a Cronbach's Alpha reliability of 0,937. The results obtained showed that the USI are led by visionary managers, reflecting absence of knowledge culture; therefore it is necessary a change in the institutional culture to create communities of knowledge. Some strategic guidelines were made to allow the development of knowledge management, in order to achieve the effective and efficient management and its link with the environment.

Key words: Knowledge Management, University Education

Aprobado: 19-09-2012

INTRODUCCIÓN

La sociedad de la información y del conocimiento plantea necesariamente la reinterpretación de las organizaciones, con el objeto de hacerlas más eficaces ante las características de complejidad e incertidumbre que identifican el mundo contemporáneo. Para asumir tal cometido, las organizaciones requieren dinamismo y flexibilidad que les permita adaptarse a los cambios del entorno. Es así como se hace imperativa la revisión profunda de los esquemas gerenciales que influyen sobre la cultura organizacional, así como su preparación para anticiparse a los retos que plantea el futuro.

En tanto, la educación universitaria es objeto de transformaciones, redefiniciones de sus estructuras y concepciones gerenciales, a raíz de los cambios sociales, políticos y económicos, en el cual cada día se hace más importante que se oriente el aporte de las instituciones educativas a soluciones en el marco de las nuevas realidades definidas por la postmodernidad para asumir el reto de reconstituirse y responder a las urgentes demandas de la sociedad.

En esta sociedad, la nueva economía es del aprendizaje y el conocimiento, donde las instituciones de educación universitaria que no se reinventen a sí mismas para responder a los cambios que plantea el entorno, verán desplazada la misión que les corresponde como entes formadores hacia otros ámbitos, como es el caso de las instituciones educativas paralelas, las cuales desarrollen redes interactivas de educación multidisciplinaria para atender las necesidades de la sociedad post-moderna.

En este sentido, la universidad debe transitar, en primer término, por un camino de renovación institucional para poder estar en capacidad de contribuir a que la sociedad latinoamericana cuente con suficientes elementos que le permitan fomentar actividades encaminadas a erradicar la pobreza, la desigualdad social, el analfabetismo, y el deterioro del medio ambiente, entre otras penurias existentes en el mundo.

De allí, que una eficiente renovación universitaria debe comenzar por revisar los factores que intervienen en su proceso de gestión, por cuanto la universidad debe ser por excelencia la institución social con mayor capacidad para preservar, ampliar y difundir la cultura en su sentido más amplio, y por ende la que coloque el conocimiento más avanzado al servicio de la sociedad, de la manera más integral e inclusiva posible. Podría decirse entonces que hay que defender con mucha fuerza tres convicciones estrechamente relacionadas entre sí. La primera es que la educación universitaria debe ser considerada un bien público social que beneficie a la sociedad en su conjunto, la segunda que debe fomentar

los cambios y no solo reaccionar ante los acontecimientos y por último, debe ser asumida por líderes transformadores y visionarios.

Bajo estas premisas, se desarrolla la siguiente investigación, la cual tiene como objetivo principal analizar los factores intervinientes en el proceso de gestión del conocimiento en los Institutos de Educación Universitario Públicos del Estado Trujillo; con la finalidad de diagnosticar la situación de las mismas en la generación de conocimiento y focalizar las principales debilidades con posibilidad de mejora y así, contribuir o dar un aporte que sirva de guía para orientar la academia hacia el reto inminente e impostergable de cambiar sus actividades de docencia e investigación, acorde al nuevo rol del conocimiento en la sociedad, las características de entorno y las exigencias de las tendencias emergentes que ameritan esquemas dinámicos que se adapten a la alta variabilidad y permitan la evolución de las organizaciones y contribuir con el desarrollo del estado Trujillo.

Gestión del conocimiento

Para Riesco (2006); en la sociedad del conocimiento actual, el conocimiento del personal constituye una de las fuentes de riqueza organizacional verdaderamente sustentables. La Gestión del Conocimiento es la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta competitiva. Al respecto Guédez (2006, p.36) señala:

...la gerencia del conocimiento se refiere a asumir el conocimiento como un insumo, proceso, producto y contexto de acción gerencial, persigue la consolidación de las personas más que de las redes tecnológicas, revela el interés por hacer que el conocimiento sirva para que los usuarios se hagan mejores a partir del ejercicio de generar, compartir, orientar, aplicar y evaluar el conocimiento para mejorar el capital social.

Al realizar un análisis de los conceptos planteados anteriormente, se podría decir que gerenciar el conocimiento significa impulsar la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de respuesta e innovación, además constituye el elemento crítico de una estrategia de negocios que le permite a la organización acelerar la velocidad para manejar nuevos retos y oportunidades en el mercado, apalancando lo más valioso de sus recursos: el conocimiento, el talento; así como la experiencia del colectivo.

Es así, como los Institutos de educación universitaria deben proponer políticas y estrategias que impulsen la transformación de los sistemas con el fin de mejorar la pertinencia y la calidad de sus funciones de

docencia, investigación y extensión; asumiendo de esta manera con mayor responsabilidad la generación de conocimiento orientando sus procesos de investigación, desarrollando tecnología y vinculándose con el entorno para la resolución de problemas.

Factores intervinientes en el proceso de gestión del conocimiento

Para poder llevar a cabo una gestión del conocimiento en forma eficiente, es necesario tomar en cuenta algunos factores que marcan la pauta para que los procesos necesarios se den, y a además lleguen a cada una de las áreas necesarias e involucren a todos los actores necesarios para los mismos.

De acuerdo a los planteamientos de Druker, Glucksman y Warren (2008), algunos de los factores que intervienen en la gestión del conocimiento y en la mayoría de los casos originan el fracaso o impiden que se lleven a cabo los modelos de gestión de conocimiento son: el liderazgo y la cultura organizacional.

Liderazgo

En torno al liderazgo, Robbins (2008) lo describe como la capacidad de influir en un grupo para alcanzar metas. Sobre el particular es oportuno comentar que tal influencia puede provenir de manera formal por la jerarquía, o de manera informal por características personales, conocimientos y experiencias.

Gracias a sus habilidades de liderazgo, afirma Chiavenato (2007), los gerentes obtienen un esfuerzo voluntario y entusiasta de sus colaboradores, propiciando el logro de metas. En los individuos con cualidades para el rol de líderes se presenta alto sentido de responsabilidad en el uso del poder, capacidad para comprender las motivaciones de sus colaboradores en distintas situaciones, habilidad para inspirar a otros y capacidad para desarrollar un clima organizacional apropiado a los fines del equipo de trabajo.

En consecuencia, es preciso reformular el liderazgo como generador de un propósito compartido para una comunidad del conocimiento, para un grupo alineado con una meta en común. Tal propósito propone adoptar un liderazgo plenamente transformador que alinee intereses de las instituciones con los personales desde una base de confianza mutua.

Liderazgo transformador: “Es un proceso en el cual los líderes evocan permanentemente respuestas emocionales de sus seguidores, modificando sus conductas cuando se hallan ante resistencias evidentes en un constante flujo y reflujo” Druker y otros (2008, p.24). Este tipo de liderazgo es considerado en función de rasgos individuales, comportamientos, influencia sobre las personas, modelos de interacción, puestos jerárquicos, legitimidad e influencia.

El líder transformador; es aquel que inspira el éxito de una organización al afectar profundamente las creencias sobre lo que debe ser una organización así como sus valores, tales como la justicia, la integridad. Crea un sentido del deber dentro de la empresa, fomenta una nueva forma de manejar los problemas, promueve el aprendizaje y la transferencia de conocimiento para todos los miembros de la organización.

Ciertamente en el ámbito académico los procesos de transformación se están generando de manera acelerada y hasta violenta, lo que origina la resistencia al cambio de muchos de sus miembros; esto implica la necesidad de asumir un liderazgo transformador que inspire confianza y sobre todo que pueda persuadir positivamente a sus seguidores para asumir los desafíos de esta transformación.

De acuerdo a lo planteado por Tirso (2008), los sistemas sociales con sistema de valores culturales sólidos, proactivos y que pone énfasis en formación de líderes transformadores y una sucesión dinámica de los mismos, no solo de adaptarán mejor a los cambios del entorno, sino también mejorarán sus capacidades de reacción ante cualquier crisis.

Fomentar sistemas de valores como: eficiencia, calidad, excelencia, promover personas con algún talento especial, saber aprovechar en forma eficiente los recursos escasos, ya sean técnicos, productivos o humanos, implican poner fin a la pasividad, la mediocridad y a la incompetencia humana.

Indudablemente el liderazgo transformador estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización, dejan a un lado los intereses personales para enfocarse en los del colectivo. Al respecto, Hellriegel (2005, p.434), señala "los líderes transformacionales adoptan los sentimientos y expectativas de otros. Cambian las percepciones de lo posible y lo deseable.

Así mismo señala el citado autor, este tipo de liderazgo posee características básicas que lo diferencian; las mismas están referidas a: visionario, motivador, influyente y optimista.

Liderazgo Visionario: La característica predominante que poseen los líderes transformadores es su capacidad de crear una visión que una a las personas entre sí y cree un futuro nuevo. "Los líderes transformadores tienen más de una visión y muchas vías para alcanzarlas; lo importante es que los seguidores comprendan la visión y estén dispuestos a alcanzarlas" Dubrin (2005, p.224)

Por su parte Robbins y Coulter (2005) señalan que un líder visionario va mas allá del carisma, ya que tiene la habilidad para crear y expresar una visión realista, creíble y atractiva del futuro que supera la situación

actual. Una visión debe ofrecer imágenes claras y convincentes que aproveche las emociones de las personas e inspire entusiasmo para lograr los objetivos de la organización.

El líder transformador por vivir en un mundo de constantes cambios, comunica una visión clara y positiva del futuro, ya que sabe percibir los rasgos fundamentales del proceso de evolución que vive la sociedad e identifican las acciones que es oportuno emprender (Dubrin, 2005). Esta afirmación se torna pertinente, para ser desarrollada por la gerencia de los IES tomando en cuenta que la institución ha transitado por cambios y situaciones que le han exigido una transformación para logro de las metas propuestas.

Liderazgo Motivador: los líderes transformadores se preocupan por las necesidades de los otros y tienen gran capacidad para la empatía, escuchan en forma activa las preocupaciones de los empleados, clientes, proveedores y público; respetan y valoran los aportes de los trabajadores, utilizan sus fuentes de poder para motivar a los individuos y grupos hacia sus visiones, pero evitan el uso del poder para obtener ganancia personal (Hellriegel, 2005).

Es importante tomar en cuenta que en la gerencia pública el líder debe velar porque la gestión sea transparente y además debe guiar a su personal a trabajar bajo un marco moral y ético, permitiendo que tanto el trabajador como el cliente externo realicen sus propuestas para el logro eficiente de las metas.

Liderazgo Influyente: este líder busca soluciones sinérgicas a los problemas e intenta encontrar soluciones en las que se beneficien ambas partes. También se caracterizan por ser agente de cambio e innovación, influyen en sus seguidores a cumplir con la misión, a ofrecer soluciones innovadoras y nuevas, alientan el razonamiento y la solución a problemas positivos, basan sus acciones en el análisis y la discusión (Hellriegel, 2005).

Evidentemente esta característica es fundamental para aquellos líderes cuya gestión se ha visto en dificultades (caso de algunas IES públicos del Estado Trujillo) cuya imagen en algún momento ha sido negativa. Es imperante reflexionar y tomar los correctivos necesarios para superar los obstáculos y colocar a la institución en niveles altos de credibilidad.

Liderazgo Optimista: los líderes transformadores proyectan optimismo y seguridad en sí mismos, exhiben confianza en sus seguidores; por lo tanto, demuestran un perfil único de características, comportamientos y competencias personales. El líder transformador logra convencer a los colaboradores para que le sigan gracias a su poder de influencia de tipo carismático. La tarea de este es apoyar y brindar

confianza a aquellos en quienes ha delegado poder, para que participen efectivamente en la toma de decisiones. Hellriegel (2005).

Tal como lo señala el autor, dar participación en la toma de decisiones en los IES, puede conducir a la creatividad e innovación en los procesos. En este sentido, la gerencia debe propiciar estas acciones para dar mejor imagen y proyección a la academia.

Por otra parte Tirso (2008), considera que los líderes deben tener la capacidad de imaginar el futuro, para realizar proyecciones que se aproximen a la realidad del entorno. También inspiran a sus miembros a mantener una expectativa optimista de los objetivos que se desean alcanzar, y aparte de esto se trazan cursos de acción, mediante los cuales se va a orientar a su personal. A continuación se presentan algunas características generales que debe presentar el líder transformador:

1. Introducir cambios positivos y fijar la dirección de estos, sin perder de vista la misión, visión, los objetivos organizacionales y las metas individuales de los trabajadores.
2. Tener habilidad de preparar y motivar a la gente.
3. Ser capaz de influir positivamente en la conducta de los demás.
4. Tener credibilidad y consistencia en los que piensa, siente y en su actuación.
5. Tener un permanente deseo de mejorar.
6. Ser realista, proactivo y comprometido con la organización.
7. Tener visión de futuro.
8. Saber escuchar a sus clientes externos, internos y proveedores.
9. Manejar una conducta ética que sirva de ejemplo a los demás.
10. Contagiar el optimismo y la energía a los demás.
11. Nunca desanimarse o dejarse vencer por los obstáculos.

Desde el punto de vista práctico, en toda organización y principalmente en las instituciones de educación universitaria, es pertinente desarrollar las características del líder transformador, específicamente las referidas por Hellriegel (2005) como básicas; ya que el proceso de transformación que allí se vive requiere de líderes visionarios que involucren a todo sus integrantes en la nueva etapa que emprende de la educación universitaria, la cual va dirigida a un cambio en sus relaciones con el entorno y a la formación de profesionales integrales, críticos e innovadores.

Cultura organizacional

La cultura incluye todas las manifestaciones de los hábitos sociales

de una comunidad, las reacciones del individuo en la medida en que se van afectadas por las costumbres del grupo en que vive, y los productos de las actividades humanas en la medida que se ven determinadas por dichas costumbres.

En este sentido, Chiavenato (2007) plantea que la cultura en una sociedad consiste en todo aquello que conoce o cree con el fin de operar de una manera aceptable sobre sus miembros. La cultura no es un fenómeno material, no consiste en cosas, gente, conductas o emociones. Es más bien una organización de todo ello, es la forma de las cosas que la gente tiene en su mente, sus modelos de percibir las, de relacionarlas o de interpretarlas.

El mismo autor afirma que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Para Ivancevich, Konopaske, y Mattson (2006, p. 41), la cultura organizacional de una organización es:

Un patrón de premisas básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo conforme aprende a enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo bastante bien para considerarlo válido y, por lo tanto, para transmitirlo a los nuevos miembros como una forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas.

En este sentido, la cultura de las organizaciones puede ser positiva si ayuda a mejorar la productividad; es negativa si entorpece el comportamiento y dificulta el rendimiento de la organización. La cultura organizacional, es el conjunto de normas no escritas, pero que caracterizan el comportamiento de las personas dentro de una organización. Es lo que los empleados perciben, y cómo esta percepción crea un patrón de creencias, valores o expectativas.

Ante estos planteamientos, Dubrin (2003, p.278) señala "las dimensiones o elementos de la cultura ayudan a explicar la naturaleza de las fuerzas sutiles que influyen en las acciones de los trabajadores" y las ocho dimensiones influyentes de la cultura son:

- Valores
- Historias organizacionales que tienen significados subyacentes
- Mitos
- Grado de estabilidad
- Distribución de recursos y premios
- Ritos y rituales
- Sentido de propiedad
- Espiritualidad organizacional

Dichas dimensiones, en la mayoría de los casos se encuentran presentes en instituciones que datan de muchos años de servicio u operatividad, tal es el caso de los Institutos de Educación Universitaria

del estado Trujillo, que tienen largo camino recorrido y aunque han permanecido por algún tiempo estáticos, están reconociendo la necesidad de dinamizarse antes los cambios y desafíos del entorno.

Indudablemente que el estudio de la cultura organizacional de una organización en su totalidad resulta difícil, en este sentido para la presente investigación solo se estudiarán los aspectos que guardan relación con la variable en estudio: la cultura del conocimiento, el cambio de cultura y la filosofía gerencial.

Cultura del conocimiento. Druker y otros (2008) expresan que la cultura organizacional que estimule el conocimiento debe reunir varias características entre las cuales destacan:

- El personal debe tener una orientación positiva hacia el conocimiento, inteligencia, curiosidad intelectual, voluntad, y libertad para investigar. Por su parte la gerencia debe estimular al personal para crear y utilizar el conocimiento.

- No existe inhibición para compartir el conocimiento, el personal no teme perder su trabajo si comparte sus conocimientos.

- Se ajusta a los requerimientos del proyecto, los cuales deben estar definidos.

Una cultura organizacional con una orientación positiva hacia el conocimiento, valora el aprendizaje constante tanto dentro como fuera del trabajo, y en ella la experiencia, la experticia y la innovación son factores que tiene un mayor peso que los criterios tradicionales, para progresar en la estructura jerárquica.

Los autores, mencionan ciertos factores que limitan la creación de la cultura del conocimiento: en primer término está la tendencia a reducir personal que tienen muchas organizaciones. En segundo término está el énfasis excesivo en la creatividad y la innovación, ya que se crea una carrera acelerada hacia las ideas nuevas, limitando la utilización de lo bueno que se tiene en la organización, lo que podría ser un factor de competitividad para esta. En tercer término hay que mencionar el ajuste que debe existir entre la cultura organizacional vigente y las iniciativas en cuanto a gerencia del conocimiento. Si el terreno no es fértil para un proyecto de gerencia del conocimiento, ni la tecnología, ni el contenido del conocimiento, ni las prácticas gerenciales más sofisticadas podrán asegurar su éxito.

En este sentido, las organizaciones, y en particular cada institución universitaria, se caracteriza por tener una determinada cultura, es decir un conjunto de normas no escritas, en un clima que permite un desarrollo organizacional. Gerenciar el conocimiento en este tipo de instituciones va a depender en gran medida de los valores compartidos y el sentido de pertenencia que se tenga de la institución.

De allí que una institución universitaria, es una organización con una estructura propicia para desarrollar la investigación, en un clima que permita el desarrollo y producción de la principal materia prima "el conocimiento"

Cambio de la cultura. Para Druker y otros (2008), las organizaciones son un sistema que interactúa constantemente con el medio ambiente, lo que contribuye a su dinámica, en tanto para estos autores el cambio de cultura implica la capacidad de flexibilidad, prevención y reacción que le va a permitir a la organizaciones adaptarse a las demandas del entorno y trascender; ya que cuando se mantienen elementos estáticos se generan focos de problemas que empiezan a evidenciarse y de esta manera se hace más urgente la necesidad del cambio.

En realidad, las organizaciones son sistemas sociales y por lo tanto están regidas por procesos dinámicos. La dinámica hace que el cambio sea una constante que debe afrontar para poder sobrevivir. Aún sus elementos más arraigados como la cultura reciben el impacto de esta necesidad.

Toda organización, en especial las instituciones de educación superior son sistemas sociales integrados por procesos bien estructurados, en los que intervienen personas que trabajan en tareas diferenciadas, para lograr un objetivo en común. Se compone a su vez por subsistemas estructurales, normativos, de objetivos, de tecnología y capital social y humano.

Los subsistemas organizacionales son interdependientes entre sí y un cambio en cualquiera de ellos interviene en los demás. Es por ello que independientemente de la naturaleza del cambio que se implante en las instituciones, este debe ser planeado y ser precedido de un estudio que muestre el impacto en todo el sistema.

Es por ello, que las personas integrantes del subsistema social humano comparten actitudes, creencias, motivaciones, valores, técnicas, instrumentos y en general un comportamiento común constituyendo una cultura organizacional. La cultura dentro de las organizaciones juega un papel fundamental en el desarrollo de la misma ya que esta define límites, la identifica, facilita el compromiso y refuerza la estabilidad del sistema social.

Los componentes de la cultura pueden clasificarse en dos grandes grupos: los formales, que se encuentran dentro de los procedimientos, normas, políticas escritas, establecidas por la empresa; siendo los más importantes la misión y la visión de la empresa. Por otro lado se encuentran los componentes informales que existen, pero no se encuentran documentados ni formalmente establecidos, estos suelen tener mayor impacto por la participación directa de los trabajadores en su

implementación, por tanto, puede tener mayor impacto en todo el sistema organizacional.

En este orden de ideas; se considera de interés los cambios que se deben producir en los docentes, en particular los cambios en la cultura organizacional, para realizar eficientemente las actividades de investigación en donde indudablemente deben estar involucrados los estudiantes, pues es difícil separar las funciones de investigación y docencia. Es necesario un cambio de cultura, que permitan a los docentes ver, sentir y realizar la función investigativa, generar y socializar el conocimiento como una actividad cotidiana que no esté separada de las otras funciones como lo son la docencia-extensión.

Filosofía Gerencial

La filosofía gerencial vincula los aspectos clave relacionados con las metas, con aspectos de colaboración fundamentales que produce una serie de formas generales por medio de las cuales una firma administra sus asuntos. Es importante para cualquier organización ya que permite; establecer límites que todos sus miembros comprendan, proporcionar una forma coherente para abordar situaciones nuevas y novedosas y finalmente ayudar a mantener unidos a todos sus miembros, asegurándoles un camino hacia el éxito (Francés, 2006).

Los cambios sociales han llevado a las empresas a definir un código de conducta, basado en valores socialmente aceptables, y atenerse a él en sus actuaciones. Los valores mismos han cambiado. Hace algunas décadas el respeto al medio ambiente, el entorno cultural y comunitario, el respeto a los discapacitados no eran valores tan importantes para la sociedad. Hoy día lo son, y es tarea de los gerentes incorporarlos en la declaración de los mismos, en los currículos y en su misión y visión.

Los elementos de la filosofía gerencial pueden estar documentados formalmente en un plan corporativo, una declaración de su misión, visión, valores o una serie de metas. No obstante, lo fundamental es que esta filosofía sea practicada y comprendida por todos sus miembros.

Es evidente que las Universidades tienen una misión fundamental; formar un recurso humano altamente calificado que responda a las demandas del entorno con las destrezas necesarias para innovar y con actitud de permanente búsqueda del conocimiento. De allí que poner en práctica o hacer una realidad esta misión debe convertirse en el principal objetivo de estas instituciones.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

La investigación está enmarcada dentro de estudio cuantitativo de tipo descriptivo, con un diseño no experimental, transeccional. Para recopilar los datos se elaboró un instrumento en escala de Likert, el cual

fue validado por 11 expertos en el área. Para la confiabilidad se utilizaron los datos de la prueba piloto y la fórmula de Alpha Cronbach, la misma arrojó una confiabilidad de $rr=0,937$, reflejando una alta confiabilidad en el instrumento el cual fue aplicado a 40 gerentes medios de los Institutos Universitarios públicos del estado Trujillo, sobre este nivel gerencial recaen las responsabilidades de operatividad de estas instituciones.

En la tabla 1 se muestra el censo poblacional realizado en estas instituciones, quienes serán los informantes clave para dicho estudio. Se toma la gerencia media ya que está representada por los jefes de departamento o coordinadores de carrera quienes ejercen el liderazgo en estas instituciones y están directamente relacionados con los docentes de las mismas.

Tabla 1
Composición de la Población

Institutos de Educación Universitaria Públicos del Estado Trujillo	Gerencia Media
UNERMB	02
UPEL	02
NURR	12
UNA	02
UNESR	06
IUTET	16
TOTAL	40

Los datos obtenidos se procesaron, interpretaron y analizaron utilizando la estadística descriptiva (media, mediana, moda y desviación); así como la construcción de baremos contentivos del rango posible de valores para interpretar los mismos. Los niveles de interpretación, se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2
Categoría de Análisis para la Interpretación de la Media, Mediana y Moda

Rango	Intervalo	Categoría
5	4,21 - 5,00	Muy Alto Nivel
4	3,41 - 4,20	Alto Nivel
3	2,61 - 3,40	Moderado Nivel
2	1,81 - 2,60	Bajo Nivel
1	1,00 - 1,80	Muy Bajo Nivel

En el caso de la desviación estándar, para su evaluación se recurre al coeficiente de variación (CV) obtenido entre el valor de la desviación estándar y el de la media, expresado en términos porcentuales.

- a) Si $CV \leq 10\%$, se considera baja dispersión
- b) Si $10\% < CV \leq 20\%$, la dispersión se considera moderada
- c) Si $CV > 20\%$, la dispersión es alta.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Liderazgo Transformador

Tabla 3
Líder Visionario

Categorías	Escala	FA	FR (%)	Estadísticos	
Muy Alto nivel	$5 < X < 4,21$	5	6,25	Media	2,66
Alto nivel	$4,20 < X < 3,41$	4	5	Mediana	4
Moderado Nivel	$3,40 < X < 2,61$	31	38,75	Moda	2,50
Bajo Nivel	$2,60 < X < 1,81$	39	48,75	Desviación	0,27
Muy bajo nivel	$1,81 < X < 1$	1	1,25	Coefficiente de Variación %	10,03

Los resultados del indicador líder visionario, definido por Dubrin (2003) como el líder que se preocupa por las necesidades de los otros y tienen gran capacidad para la empatía y la motivación. Se muestra en la tabla 3, donde el indicador considerado obtuvo una media de 2,66 ubicada en la categoría de bajo nivel, de acuerdo a lo indicado en el baremo, así como una desviación estándar con baja dispersión en las respuestas, lo que permitir inferir de acuerdo con la opinión de la mayoría de los sujetos informantes que en estos institutos, los líderes no tienen visión de futuro y tampoco están en concordancia con los cambios que se plantean para esta instituciones.

Dichos resultados difieren de los planteamientos de Tirso (2008), quien afirma que los líderes deben tener la capacidad de imaginar el futuro, para realizar proyecciones que se aproximen a la realidad del entorno. El líder transformacional por vivir en un mundo de constantes cambios, debe comunicar una visión clara y positiva del futuro, ya que saben percibir los rasgos fundamentales del proceso de evolución de la sociedad e identifican las acciones oportunas a emprender Dubrin (2003).

Tabla 4
Líder Motivador

Categorías	Escala	FA	FR (%)	Estadísticos	
Muy Alto nivel	$5 < X < 4,21$	9	22,50	Media	3,73
Alto nivel	$4,20 < X < 3,41$	18	45	Mediana	4
Moderado Nivel	$3,40 < X < 2,61$	8	20	Moda	4
Bajo Nivel	$2,60 < X < 1,81$	4	10	Desviación	1,09
Muy bajo nivel	$1,81 < X < 1$	1	2,50	Coefficiente de Variación %	1,01

Continuando con el indicador líder motivador o líder que utiliza sus fuentes de poder para motivar a los individuos y grupos hacia sus visiones, tal como lo define Hellriegel (2005). Los resultados de la tabla 4 muestran las distintas percepciones entre los informantes, con una distribución normal de los datos y baja dispersión, dado el coeficiente de variación obtenido. El valor de la media es de 3,73 lo que representa un alto nivel de interpretación.

Los encuestados admiten ser del tipo de gerente que motivan a su personal, el resultado obtenido para este indicador concuerda con los de Tirso (2008), quien indica que la principal herramienta que utiliza el líder para hacer posible su visión en la motivación.

El mismo autor señala que hoy por hoy, la gran mayoría de los líderes gracias a su personalidad innata, dotado de una gran espiritualidad, experimentados y motivados la logro y al poder, se atreven a emprender y arriesgan recursos con el fin de encontrar satisfacción personal y hacer aportes al desarrollo de sistema social.

Es evidente que hoy por hoy existe gran desmotivación en el personal de las instituciones universitarias, tal como lo plantea en el resultado de su investigación Yanes (2008), quien encontró mucha desmotivación en el personal docente sobre todo por la falta de recursos para la investigación y la extensión; por consiguiente, es indispensable contar con gerentes que tengan la facultad de motivar a sus trabajadores, aun con todas las limitaciones existentes. Los resultados del indicador líder influyente, definido por Hellriegel (2005) como aquel que influye en sus seguidores a cumplir con la misión, se presentan en la tabla 5.

Se destaca una apreciación positiva del indicador, con valores de

Tabla 5
Líder Influyente

Categorías	Escala	FA	FR (%)	Estadísticos	
Muy Alto nivel	$5 < X < 4,21$	8	20	Media	3,75
Alto nivel	$4,20 < X < 3,41$	9	47,50	Mediana	4
Moderado Nivel	$3,40 < X < 2,61$	9	22,50	Moda	4
Bajo Nivel	$2,60 < X < 1,81$	3	7,50	Desviación	1,01
Muy bajo nivel	$1,81 < X < 1$	1	2,50	Coefficiente de Variación %	0,95

media, mediana y moda en el nivel alto de interpretación, con una moderada dispersión, lo cual indica la capacidad que tiene la gerencia de los IEU, de influir positivamente en la conducta de sus miembros.

Los mismos son coincidentes con los teóricos referidos, por cuanto en la opinión de Tirso (2008), ejercer el liderazgo implica cohesionar los miembros de la organización para unir fuerzas y alinearlos en orden y avance hacia una misma dirección es pos de la consecución de los objetivos organizacionales. Al mismo tiempo Peñaloza (2007), en su investigación recomienda a las universidades, convertirse en agentes liderizantes de cambio hacia un modelo deseable, que influya en el contexto y en las políticas organizacionales.

Tabla 6
Líder Optimista

Categorías	Escala	FA	FR (%)	Estadísticos	
Muy Alto nivel	$5 < X < 4,21$	10	25	Media	3,60
Alto nivel	$4,20 < X < 3,41$	16	40	Mediana	4
Moderado Nivel	$3,40 < X < 2,61$	4	10	Moda	4
Bajo Nivel	$2,60 < X < 1,81$	8	20	Desviación	1,26
Muy bajo nivel	$1,81 < X < 1$	2	50	Coefficiente de Variación %	1,22

La presencia de un liderazgo optimista, se observa en los resultados contenidos en la tabla 6. Puede observarse diversidad de opiniones, reflejada en la moderada dispersión de las respuestas. Los estadísticos representados por la media, la moda y la mediana se encuentran ubicados en niveles altos, indicando que los gerentes encuestados

admiten poseer la capacidad convencer a los colaboradores para que le sigan; gracias a su poder de influencia de tipo carismático que poseen.

En las respuestas emitidas por los gerentes, se evidencia el optimismo que estos tienen ante la transformación que se está generando en el país e incluso en Latinoamérica sobre la nueva convicción de las universidades y su papel protagónico para el desarrollo de las políticas de estado y la sustentabilidad de los pueblos.

Estas manifestaciones guardan relación con lo planteado por Tirso (2008, p.109) quien indica: “ante esta época de cambios y desafíos constantes que enfrentan las organizaciones, es necesario fomentar un sistema de valores como: eficiencia, calidad y excelencia...”, es necesario aprovechar en forma eficiente los recursos escasos, ya sean técnicos, productivos o humanos; lo cual implica poner fin a la pasividad, pesimismo e incompetencia humana.

Tabla 7
Liderazgo Transformador

Categorías	Escala	FA	FR (%)	Estadísticos	
Muy Alto nivel	$5 < X < 4,21$	32	16	Media	3,44
Alto nivel	$4,20 < X < 3,41$	57	28,50	Mediana	4
Moderado Nivel	$3,40 < X < 2,61$	52	26	Moda	4
Bajo Nivel	$2,60 < X < 1,81$	54	27	Desviación Coeficiente	1,10
Muy bajo nivel	$1,81 < X < 1$	5	2,50	de Variación %	1,20

En este orden de ideas, la cuantificación conjunta de los indicadores líder visionario, motivador, influyente y optimista, conduce al análisis de la dimensión liderazgo transformador, la cual se presenta en la tabla 7.

Estos factores ejercen una influencia apreciable en el desempeño del personal encuestado. La media, mediana y moda se sitúan así mismo en el nivel alto, registrándose un ligero sesgo positivo de la distribución, con baja dispersión al considerar el coeficiente de variación. Las percepciones acerca del liderazgo que se ejerce en los Institutos de educación universitaria públicos; orienta hacia las características de un liderazgo transformador.

Ante estos resultados, se puede evidenciar que en los IES se ejerce en este momento un liderazgo transformador, si los comparamos con lo que propone Druker y otros (2008:24) “el liderazgo transformador es un

proceso en el cual los líderes evocan permanentemente repuestas emocionales de sus seguidores, modificando sus conductas cuando se hallan ante resistencias evidentes”

Igualmente es importante señalar las indicaciones de la UNESCO (2008, p.13), que reza. “La Educación Superior actual, necesita un liderazgo transformador”, hay que comprender que la relación entre la universidad y el entorno supone un propósito complejo; por esta razón, debe implantarse una la gestión incluyente, optimista y participativa.

Tabla 8
Cultura del conocimiento

Categorías	Escala	FA	FR (%)	Estadísticos	
Muy Alto nivel	$5 < X < 4,21$	7	8,75	Media	3,45
Alto nivel	$4,20 < X < 3,41$	34	42,50	Mediana	4
Moderado Nivel	$3,40 < X < 2,61$	15	18,70	Moda	3,50
Bajo Nivel	$2,60 < X < 1,81$	19	23,75	Desviación	0,06

En la tabla se presenta la información del indicador cultura del conocimiento, definida por Druker y otros(2008) como una orientación positiva hacia el conocimiento y valora el aprendizaje constante tanto dentro como fuera del trabajo. En tanto los gerentes encuestados en las diferentes casas de estudio indican tener la habilidad para estimular al personal para la creación de conocimiento, tal como lo señala Druker y otros (2008), cuando expresan que la cultura organizacional para estimular el conocimiento, debe reunir varias características dentro de las cuales se destacan: la orientación positiva hacia conocimiento, la curiosidad intelectual, voluntad y libertad de investigar. Por su parte la gerencia debe estimular al personal para crear y utilizar el conocimiento.

Asimismo, los mismos autores explican que una institución universitaria, es una estructura propicia para desarrollar la investigación, en un clima que permita el desarrollo y producción de la principal materia prima “el conocimiento”. En este sentido, una organización con una orientación positiva hacia el conocimiento, valora el aprendizaje constante tanto dentro como fuera del trabajo, y en ella la experiencia, la experticia y la innovación son factores que tienen un mayor peso en los criterios tradicionales, para progresar en la estructura jerárquica.

Por su parte Muñoz (2006), recomienda a las universidades públicas, generar una cultura del conocimiento creando un clima de seguridad que incentive la innovación, generación y aplicación de nuevos conceptos,

así como un reconocimiento que refuerce comportamientos acorde a las necesidades de gestión del capital intelectual.

Tabla 9
Cambio de Cultura

Categorías	Escala	FA	FR (%)	Estadísticos	
Muy Alto nivel	$5 < X < 4,21$	7	5,83	Media	2,75
Alto nivel	$4,20 < X < 3,41$	17	14,17	Mediana	3
Moderado Nivel	$3,40 < X < 2,61$	47	39,17	Moda	3
Bajo Nivel	$2,60 < X < 1,81$	37	30,83	Desviación	0,15
Muy bajo nivel	$1,81 < X < 1$	12	10	Coefficiente de Variación %	5,29

En lo atinente al indicador innovación cambio de cultura, las respuestas contenidas en la tabla 9 muestran una percepción uniforme de los informantes con unos valores tanto de la media como de la moda de 3 y una alta dispersión en las respuestas.

De acuerdo a las respuestas emitidas por la gerencia de los Institutos de educación universitaria, los mismos reconocen que aún no están preparados para los cambios drásticos que se están presentando en la actualidad en el sector universitario, lo cual difiere con los planteamientos de Druker y otros (2008) quienes plantean que las organizaciones interactúan constantemente con el medio ambiente, lo que constituye una dinámica. Esto implica que se debe tener una capacidad de flexibilidad, prevención y reacción al cambio que le permita adaptarse a las demandas del entorno y trascender.

Es importante también atender a la UNESCO (2008), quien en la última conferencia regional señala que, si bien se ha avanzado hacia una sociedad que busca cambios y referentes democráticos y sustentables, aún faltan transformaciones profundas en los ejes que dinamizarán el desarrollo de la región, entre los cuales, uno de los más importantes, es la educación y en particular la Educación Universitaria.

Por otra parte el Documento Constituyente hacia Universidad Politécnica (2007), señala como obvia, la necesidad de sancionar y promulgar un nuevo instrumento legal que supere la orientación clasista, tecnocrática y neoliberal de la ley actual. El nuevo sistema de "Educación Universitaria" asume a la integralidad como una política a insertar en la gestión de la Universidad Politécnica y su corresponsabilidad con el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (PDESN) 2007–2013, de

allí la necesidad elaborar un proyecto de Ley de Educación Universitaria de cara al socialismo venezolano del siglo XXI.

La misma, indica que es urgente la transformación de la “Educación Universitaria “ante el sometimiento a dogmas culturales, que no permiten pensar críticamente la problemática actual de la “Educación Universitaria” de manera abierta para buscar la transformación en el plano práctico y comunitario.

Tabla 10
Filosofía Gerencial

Categorías	Escala	FA	FR (%)	Estadísticos	
Muy Alto nivel	$5 < X < 4,21$	0	0	Media	2,89
Alto nivel	$4,20 < X < 3,41$	23	19,17	Mediana	3
Moderado Nivel	$3,40 < X < 2,61$	62	51,17	Moda	3
Bajo Nivel	$2,60 < X < 1,81$	34	28,33	Desviación	0,05
Muy bajo nivel	$1,81 < X < 1$	1	0,83	Coefficiente de Variación %	1,96

En cuanto al indicador filosofía gerencial, la cual vincula los aspectos clave relacionados con las metas de la organización; los resultados que refleja la tabla 10, permiten observar que los informantes varían en sus opiniones, obteniendo una media y una moda de 3 y una desviación estándar de 0,05 considerado en una categoría moderada y bajo nivel de dispersión respectivamente. En este sentido, se puede deducir que la mayoría de los encuestados están plenamente convencidos de la falta de identidad que se tiene en estas casas de estudio con respecto a la misión, visión y valores organizacionales de las mismas.

Al respecto Riesco (2008), señala la importancia que tiene para cualquier organización su identidad, ya que esta permite establecer límites que todos los miembros comprendan, proporciona una forma coherente para abordar situaciones nuevas y novedosas y finalmente ayuda a mantener unidos a todos sus miembros, asegurándoles un camino al éxito.

Por su parte Soto y otros (2006), indica que los elementos de la filosofía organizacional deben estar documentados formalmente en un plan corporativo, una declaración de su misión, visión y valores o una serie de metas. No obstante, lo fundamental es que esta filosofía sea practicada y comprendida por todos sus miembros.

Estos resultados llaman a la reflexión, ya que una universidad que no tenga clara su visión y su misión y los más grave, que no compartan valores y metas, puede generar una falta de identidad y por consiguiente gestionar el conocimiento va a resultar difícil, ya que una de las premisas para la socialización del mismo es justamente la disposición que se tiene para asumir las metas, innovar y relacionarse tanto con el entorno como con los integrantes de la institución.

Tabla 11
Cultura Organizacional

Categorías	Escala	FA	FR (%)	Estadísticos	
Muy Alto nivel	$5 < X < 4,21$	14	4,38	Media	2,96
Alto nivel	$4,20 < X < 3,41$	74	23,13	Mediana	3
Moderado Nivel	$3,40 < X < 2,61$	124	38,75	Moda	3
Bajo Nivel	$2,60 < X < 1,81$	90	28,13	Desviación	0,12
Muy bajo nivel	$1,81 < X < 1$	18	5,63	Coefficiente de Variación %	3,97

La tabla 11 resume los resultados de la cultura organizacional, representada por la cultura del conocimiento, el cambio de cultura y la filosofía gerencial, los resultados muestran un moderado nivel de interpretación en los estadísticos con una alta dispersión en las respuestas de los gerentes de estas casas de estudio.

Dichos resultados están en contraposición con la opinión de Ivancevich, Konopaske, y Mattson (2006), para quienes la cultura organizacional, es una forma de contemplar y pensar sobre el comportamiento que se da en la organización, una perspectiva que se adopta para comprender lo que sucede en ella. Incluye todo una serie de aspectos que tratan de explicar, predecir la forma en que la organización y sus trabajadores se comportan ante distintas circunstancias. En este sentido, la cultura de las organizaciones puede ser positiva si ayuda a mejorar la productividad, y negativa si entorpece el comportamiento y dificulta el rendimiento de la organización.

Es importante atender los planteamiento de Barbosa (2005), cuando en su investigación prevé la necesidad de planificación por parte de la universidades, en cuanto a los procesos de producción de conocimiento científico, tecnológico y formación de recursos para la investigación; así como la necesidad de una visión estratégica del futuro, que promueva el

cambio en la cultura organizacional en la búsqueda de alcanzar cambios cualitativos en el escenario de la sociedad en su conjunto.

Tabla 12
Factores intervinientes en el Proceso de Gestión de Conocimiento

Categorías	Escala	FA	FR (%)	Estadísticos	
Muy Alto nivel	$5 < X < 4,21$	46	8,85	Media	2,71
Alto nivel	$4,20 < X < 3,41$	131	25,19	Mediana	3
Moderado Nivel	$3,40 < X < 2,61$	176	33,85	Moda	3
Bajo Nivel	$2,60 < X < 1,81$	144	27,69	Desviación	0,23
Muy bajo nivel	$1,81 < X < 1$	23	4,42	Coefficiente de Variación %	8,33

Se observa en la tabla 12 que los factores intervinientes en el proceso de gestión del conocimiento reciben una valoración moderada, expresada por la totalidad de los encuestados. Estos resultados demuestran imperiosa necesidad de cambios significativos en el estilo gerencial cultural de estas casas de estudio.

Los resultados no son coincidentes con los teóricos referidos, por cuanto Druker y otros (2008), plantean la necesidad de reformular el liderazgo como generador de un propósito compartido para una comunidad del conocimiento, para un grupo alineado a una meta en común. A respecto, se propone adoptar un liderazgo plenamente transformador que alinee los intereses organizacionales y personales desde una base de confianza mutua, que permita la adopción de cambios culturales en el patrón de conducta.

Por su parte Barboza (2005), señala en su investigación, que la cultura en las organizaciones universitarias y el entorno, presentan un patrón común, como es que la variable cultura no ha sido considerada en su total dimensión, tradicionalmente los procesos de cambios organizacionales se ha limitado al cambio de tecnología, estructuras, e incluso motivación y habilidades de los empleados, sin considerar el cambio en imágenes y valores que guíen las acciones. De allí la importancia de la cultura como expresión del carácter humano de las organizaciones.

Tal como lo señala Riesco (2006), el fracaso de gran parte de los modelos y teorías sobre gestión del conocimiento se basa en la falta de interacción de factores como liderazgo, cambio organizacional y filosofía

organizacional en todos los procesos a implantar. En este orden de ideas, Robbins (2008), plantea que el liderazgo es un aspecto determinante en las organizaciones para la consecución de las metas, ya que este mundo tan dinámico requiere que los líderes creen visiones de futuro e inspiren a los miembros de la organización para que lo materialicen.

En base a los resultados obtenidos, los cuales demuestran que los IES cuentan con líderes con características básicas de líder transformador, siendo esta una importante fortaleza; pero con la debilidad de poseer una cultura organizacional frágil que se resiste al cambio, una baja alineación con la filosofía gerencial y poca disposición para una cultura del conocimiento, se presentan los siguientes lineamientos que están dirigidos básicamente a la construcción de una arquitectura de gestión de conocimiento y la propuesta de unas bases que pueden contribuir a superar las deficiencias encontradas en estas instituciones.

LINEAMIENTOS

- Crear una arquitectura de la Gestión del Conocimiento

Una arquitectura siempre debe ser funcional, es decir, no tiene fin en sí misma ni puede considerarse una panacea, ya que cada instituto de educación superior tiene sus bases, esto es cultura en particular y por lo tanto sus propios pilares.

En correspondencia con lo antes planteado y los resultados obtenidos en la investigación, se considera pertinente proponer como pilares fundamentales para los institutos de educación universitaria: la cultura, el liderazgo, la memoria corporativa, TIC y redes, así como las comunidades del conocimiento, ya que todos ellos al relacionarse entre sí forman una estructura que va a facilitar el desarrollo del conocimiento, es decir, su creación, transformación, distribución y uso. Todos estos elementos son necesarios para que el edificio del conocimiento mantenga su estabilidad y puedan optimizarse y gestionarse con éxito.

- Generar un cambio Cultura

Tomando como base, la resistencia al cambio en la cultura reflejada en los indicadores medidos en la presente investigación, se establece como lineamiento la cultura de aprender a desaprender, la cual se centra alrededor de los valores, creencias y actitudes que proporcionan la base del trabajo productivo.

El argumento es entonces, como desaprendemos. Es una cuestión de cambio de identidad y, por lo mismo, de cambio de valores. Es necesario entonces, aceptar que el valor y el aprendizaje tienen una conexión, desaprender posee diversas dimensiones. Una dimensión fundamental según la que desaprender sería una revisión de un esquema axiológico y una limitada según la que desaprender sería cambiar la forma de ver las cosas.

En este orden de ideas, un ambiente de aprendizaje y desaprendizaje debe poseer las siguientes características:

- Flexibilidad y apertura a los modelos mentales.
- Comunicación y escucha activa.
- Tiempos y espacios para aprender y compartir el conocimiento.
- Interiorización del aprendizaje.
- Inclusión del cliente externo en la cultura organizacional.
- Aprendizaje centrado en la experiencia.
- Memoria corporativa activa.
- Visión compartida.

- **Ejercer un liderazgo transformador**

De acuerdo a los resultados de la investigación, se evidencia en la gerencia de los IEU, un liderazgo transformador, donde prevalece una visión de futuro, lo cual permite proponer un ejercicio de liderazgo en función de la madurez de los trabajadores y a la situación propia de la institución.

En este sentido, líder que gestiona el conocimiento de manera eficaz debe ir cambiando progresivamente la madurez de sus trabajadores hacia niveles superiores, recompensando las conductas apropiadas en la dirección deseada. Al mismo tiempo debe saber guiar y controlar los individuos, grupos, y equipos, de forma que todos realicen y hagan en práctica la mejora más productiva para la organización y establecer la sinergia entre las partes.

- **Crear una memoria corporativa**

Los institutos de educación universitaria públicos del estado Trujillo, no disponen de una memoria corporativa, donde puedan almacenar el conocimiento que poseen. De allí, a necesidad de crear un sistema de memoria organizacional que permita su almacenamiento.

Una vez se creado o adquirido el conocimiento, este debe ser almacenado para evitar su pérdida, para luego distribuirlo, modificarlo o utilizarlo. Su objetivo principal es transferir el conocimiento detectado y exitoso a las personas y departamentos que puedan requerirlo.

La actividad de la memoria depende la estructura y de las funciones que se le asignen. Puede ayudar a desarrollar un nuevo conocimiento,

afianzar el ya existente y a distribuirlo para ser utilizado. Su propósito principal es almacenar y tener disponible la información.

En el caso de los IEU, es importante captar el conocimiento de sus trabajadores, pues cuando estos no se encuentran, parte de su valor va a permanecer en la institución, siempre y cuando, sus ideas, criterios para tomar decisiones y resolver problemas y sus formas de interpretar la realidad hayan sido capturados.

- Desarrollar las TIC y Redes

Hoy en día no se puede entender la gestión del conocimiento sin las TIC, su importancia y aportaciones son las siguientes:

Los depósitos del conocimiento, los sistemas de expertos, transformación del conocimiento, agentes inteligentes para la toma de decisiones, plataformas colaborativas.

Es ineludible, además el uso de las TIC centrípetas y centrífugas; según apoyen la dirección del flujo de información hacia el interior de la organización o hacia afuera. Para ello es preciso que el usuario disponga de accesibilidad, información relevante y actualizada, facilitada de uso e interactividad.

- Crear comunidades del Conocimiento

Optimizar la gestión del conocimiento, es el tema que nos ocupa, las comunidades prácticas permiten encontrar un espacio intermedio entre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional. Ayuda a pensar en un aprendizaje colectivo que se caracteriza por tener una visión compartida que permita intercambiar conocimientos relevantes sobre la naturaleza de la innovación, el aprendizaje organizativo y el diseño de nuevos productos o servicios.

En el caso particular de los IEU, quienes están conformados por un equipo de trabajo multidisciplinario, que genera conocimiento constante a través de sus investigaciones, es realmente preocupante la ausencia de interconexiones internas y externas entre los distintos departamentos académicos, centros de investigación, con el entorno social y productivo.

En este sentido, los IEU deben reorganizar las estructuras de investigación científica a todos los niveles y áreas para romper las estructuras aisladas y fragmentarias en las que se llevan a cabo procesos académicos y crear instancias de articulación entre disciplinas y proyectos en concordancia con la realidad social de la región.

CONCLUSIONES

El liderazgo transformador, alcanzó un nivel alto de ponderación, en todas sus manifestaciones, lo que refleja que las instituciones de educación universitaria públicas del estado Trujillo están lideradas por

gerentes visionarios, motivadores, influyentes y optimistas, lo cual representa una gran fortaleza para estas instituciones, tomando en consideración que este, es uno de los factores necesarios para llevar a cabo un proyecto de gestión de conocimiento en cualquier organización.

La cultura organizacional, recibe una ponderación moderada, esta es reflejada en la ausencia de una cultura del conocimiento, necesidad de cambios y debilidad en la concepción de la filosofía organizacional. Los resultados develan la falta de identidad que se tiene en estas casas de estudio con respecto a la misión, visión y valores organizacionales de las mismas.

Los factores intervinientes para el proceso de gestión del conocimiento, representados por el liderazgo transformador y la cultura organizacional, fueron valorados de forma moderada por los gerentes de los Institutos de Educación Universitaria, demostrando la imperiosa necesidad de realizar cambios significativos en el estilo gerencial y la cultura en estas organizaciones. Dicha situación llama a la reflexión, tomando en cuenta que el fracaso de gran parte de los modelos y teorías sobre gestión del conocimiento se basa en la falta de interacción de factores como liderazgo, cambio organizacional y filosofía organizacional en todos los proceso a implantar.

Dichos resultados permitieron la generación de lineamientos estratégicos dirigidos a la construcción de una arquitectura del conocimiento, integrada principalmente por la generación de un cambio de cultura, la creación de una memoria organizacional y la creación de comunidades del conocimiento. Estas acciones deben ir acompañadas de un plan estratégico que permita actualizar la filosofía organizacional en base a los cambios del entorno.

REFERENCIAS

- Barboza, M. (2005). *El Valor del Conocimiento como Estrategia Gerencial en los Institutos de Educación Superior en Venezuela*. Tesis doctoral de la Universidad "Rafael Bellosillo Chacín." Consultada el 27/04/08.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría General de la Administración*. Séptima edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Colectivo Universitario de los IUT y CU de Venezuela. (2007). *Propuesta de Transformación de los Institutos y Colegios Universitarios de Venezuela hacia la Universidad Politécnica. República Bolivariana de Venezuela. (1999). Constitución Bolivariana.*(Consulta:2009, Agosto 09)

- Dubrin, A. (2005). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Tercera edición. Thomson Editores. S.A. México.
- Druker, P; Glucksman M. y Warren, K. (2008). *Gestión del Capital Intelectual*. Ediciones Deusto. Barcelona.
- Francés A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Prentice Hall. México.
- Guédez, V. (2006.) *Ética y Practica de la Responsabilidad Social al Capital Social*. Editorial Planeta Venezolana, Caracas. Venezuela.
- Hellriegel, D. (2005). *Administración. Un enfoque basado en las competencias*. Décima edición. International Thomson Editores. S.A. México.
- Ivancevich, J. Konopaske, R. y Mattson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. Séptima edición. McGraw-Hill Interamericana. Bogotá.
- Muñoz, M. (2006). *La Gestión del capital intelectual y la responsabilidad social en las universidades públicas*. Tesis doctoral de la Universidad "Rafael Belloso Chacín." Consultada el 27/04/08.
- Peñaloza, C. (2007). *Gestión del capital intelectual y Perfil de Competencias del Personal Directivo de las Universidades Públicas*. Tesis doctoral de la Universidad "Rafael Belloso Chacín." Consultada el 21/11/09.
- Riesco, C (2006). *El Negocio es el Conocimiento*. Ediciones Díaz de Santos. México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava Edición Pearson Educación. . México
- Robbins S. (2008). *El comportamiento organizacional*. Editorial Prentice Hall. México.
- Soto E. y Sauquet A. (2006). *Gestión y Conocimiento en Organizaciones que aprenden* .Thomson Ediciones. México
- Tirso, J. (2008). *Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, cambio social y Liderazgo*. Chile.\

UNESCO. (2008). *Consenso para el cambio en la educación superior*
IESALC. Caracas.

Yáñez, R. (2008). *Desarrollo Sustentable, Gestión Del Conocimiento y La Universidad Venezolana*. Tesis Doctoral Universidad Yacambú.
Consultada 15/04/08.