



# DATA CIENCIA

REVISTA MULTIDISCIPLINARIA  
ELECTRÓNICA

ENERO - ABRIL 2019  
VOL. 2 AÑO 1



UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA



# DATA CIENCIA



**IECS** LLC  
INTERNATIONAL EDUCATIONAL  
CONSULTING SERVICES LLC

REVISTA ELECTRÓNICA DE LA  
UNIVERSIDAD DEL ZULIA



**UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA**

---

**Núcleo Costa Oriental del Lago  
Coordinación de Postgrado e Investigación  
Cabimas - Venezuela**

# DATA CIENCIA

REVISTA MULTIDISCIPLINARIA ELECTRÓNICA

Vol. 2. N°1 Enero - Abril 2019

## Estilo de gestión de conocimiento en las universidades públicas de la Costa Oriental del Lago

**Xavier Pirela**

Universidad del Zulia. Núcleo Costa Oriental del Lago.  
Cabimas, estado Zulia. Venezuela  
xpirela7@gmail.com

### Resumen

El propósito de este artículo se enmarcó en identificar el estilo de gestión de conocimiento en las universidades públicas de la Costa Oriental del Lago. Teóricamente se sustentó con los aportes de Pavez (2003), Nonaka y Takeuchi (2005), Argyris (2000) Garvin (2000), entre otros. Metodológicamente se contextualizó dentro de un tipo de investigación descriptiva, con diseño, de campo, transversal y no experimental. La población estuvo conformada por 132 profesores de las universidades públicas de la Costa Oriental del Lago que realizan y generan conocimiento a través de investigaciones, siendo el tamaño de la muestra estratificada extraída de 57 profesores. La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta y como instrumento un cuestionario con cinco alternativas de respuesta compuesto por 8 ítems, se utilizó el juicio de expertos para la validez del mismo y el coeficiente Alfa Cronbach para la confiabilidad, obteniéndose un valor de 0,96. La media aritmética se usó para el análisis de los resultados. Se concluyó que una combinación flexible de los estilos de gestión del conocimiento permite su generación basada principalmente en la asignación de recursos, lo que se traduce en la optimización de la efectividad de los profesores que realizan y generan conocimiento a través de investigaciones logrando alcanzar las metas organizacionales en relación con el establecimiento de una combinación de actividades sustentadas en la aplicación de tecnología y al replanteamiento consensuado de los factores que inciden en la gestión del conocimiento.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento, estilo de gestión, universidades públicas.

## *Knowledge management style in the public universities of the East Coast of Lake*

### **Abstract**

The purpose of this article is framed in identifying the style of knowledge management in the public universities of the East Coast of the Lake. Theoretically, it was based on the contributions of Pavez (2003), Nonaka and Takeuchi (2005), Argyris (2000), Garvin (2000), among others. Methodologically it was contextualized within a type of descriptive research, with design, field, transversal and non-experimental. The population consisted of 132 professors from the public universities of the East Coast of the Lake who carry out and generate knowledge through research, with the stratified sample size drawn from 57 teachers. The data collection technique used was the survey and as a tool a questionnaire with five response alternatives composed of 8 items, the expert judgment was used for its validity and the Alfa Cronbach coefficient for reliability, obtaining a value of 0.96. The arithmetic mean was used for the analysis of the results. It was concluded that a flexible combination of knowledge management styles allows their generation based mainly on the allocation of resources, which results in the optimization of the effectiveness of the professors who carry out and generate knowledge through research, achieving the goals organizations in relation to the establishment of a combination of activities based on the application of technology and the agreed rethinking of the factors that affect knowledge management.

**Keywords:** Knowledge management, management style, public universities.

### **Introducción**

La idea de una enseñanza de calidad que satisfaga a los usuarios del sistema universitario es el estandarte del nuevo modelo de universidad del siglo XXI. Afrontar este nuevo reto es asumir la existencia de elementos y situaciones que requieren cambios, así como una actitud de reto e innovación hacia el mejor sistema educativo. En este sentido se tienen que ofrecer metodologías que se adapten a las distintas situaciones, intereses, ritmos de aprendizaje y circunstancias particulares.

Es así, como el inventario de conocimiento del mundo se ha duplicado una y otra vez durante el siglo XX y la cantidad de conocimientos seguirá creciendo en progresión geométrica durante el siglo XXI. Defensores de esta premisa, entre los cuales se encuentran autores como Jhonson y Jhonson (2006), afirman que en los últimos diez años, se ha generado más conocimiento que en toda la humanidad. Esa gran cantidad de información actualmente disponible exige, para su utilización eficiente, saber no solo buscarla, sino seleccionarla, comprenderla y enjuiciarla adecuadamente. Evidentemente esta complejidad tiene su efecto en la formación de los individuos a nivel universitario.

En este sentido, desde finales del siglo pasado, Drucker (1995), citado por Batlle (2007), planteaba el conocimiento como el principal activo de la organización. Esta afirmación, que aún está vigente, ha permitido denominar a este momento histórico como la era del conocimiento y a quienes conviven en ella, sociedad del conocimiento; prevaleciendo su aprovechamiento sobre el simple uso de la información.

Estas transformaciones continúan acelerándose día a día, forzando los límites del conocimiento, así como su gestión. De esta forma, Davenport y Prusak (2001: p. 15) señalan que "las empresas se diferenciarán cada vez más sobre la base de lo que saben"; agregan que en la primera década del siglo XXI las empresas prosperarán sustentadas en la gestión de cómo hacer cosas nuevas, hacerlas bien y hacerlas rápidamente. Por consiguiente, la gestión del conocimiento debe fundamentarse en equipos de trabajo que promuevan estilos de gestión que coadyuven la generación del conocimiento innovador y creativo en el momento preciso.

Al respecto Sotomayor (2011), plantea que el conocimiento es el activo más importante de una organización, nace del pensamiento y de la experiencia de las personas y adquiere un valor mayor al ser combinado con el conocimiento de otros individuos y debe ser administrado por las organizaciones para usarlo, protegerlo e incrementarlo, aprovechándolo para crear nuevas ventajas competitivas a través de estrategias de innovación, que están soportadas con el aprendizaje continuo a la par de las nuevas tecnologías de información como una forma de obtener ventajas potenciales sobre sus competidores.

Es así como la gestión del conocimiento permite determinar el proceso mediante el cual cualquier organización puede lograr el mayor beneficio del acervo colectivo, mejorando la efectividad a través del establecimiento de un liderazgo compartido y resonante que derive una cultura de calidad, así como la reducción de costos de los productos que genera. Los equipos de trabajo que utilicen esta forma de gestión aprenden de sus propias experiencias, identifican, fomentan, además mejoran las competencias del personal, identifican habilidades y destrezas así como las mejores prácticas de la organización, conducentes a la optimización de los procesos.

Las instituciones de educación universitaria venezolanas no escapan a esta realidad, por lo que deben conocer y adecuar sus capacidades en las estrategias utilizadas para la formación del capital intelectual que están basadas en cuatro factores: la educación, la experiencia, las habilidades naturales y la actitud; las cuales pueden ser combinadas con la organización, los sistemas, la estructura, la cultura, el ambiente laboral y la investigación (Sotomayor, 2011).

En el caso específico de las Universidades Públicas de la Costa Oriental del Lago, éstas han evolucionado en los últimos años hacia modelos organizacionales cuya estructura está orientada a fomentar la generación de conocimiento, donde se ha hecho imprescindible la participación de toda la comunidad universitaria para optimizar la producción científica. De algún modo, estas universidades se han ido alejando progresivamente del modelo de la torre de marfil a medida que han ido acompasando su actividad educativa e investigadora a las necesidades económicas y sociales.

Según Stoffle (2006) y tomando en cuenta los aspectos señalados, es conveniente definir claramente la gestión del conocimiento desde el rol educativo, donde la autora hace referencia a este vínculo como un proceso que va más allá de la enseñanza con la intención de crear profesionales autosuficientes, autodirigidos, aprendices permanentes, que conocen cuando, además de qué tipo de información requieren, saben cómo obtener la información en forma efectiva, cómo está organizada y estructurada la información y también cómo la organización está influida por la cultura dominante. Con relación a lo planteado las universidades públicas constituyen un elemento vital para las metas educacionales propuestas en la sociedad actual, que facilitan el proceso de aprendizaje y de ayuda a los problemas de la sociedad.

En este sentido, la educación universitaria en la sociedad del conocimiento debe ser dialógica; es decir, moverse desde el paradigma de la transferencia hacia el de transformación. En otras palabras, debe existir el intercambio de conocimientos, de manera que el aprendizaje consista en una sintonía entre fuentes (docentes, estudiantes y otros), en la que ambas partes constaten una mejora de conocimientos entre el antes y el después. Esto implica una total apertura al diálogo y la discusión, cualquiera sea su origen: ideológico, científico, religioso, económico, político, filosófico. Debe conducir a una comprensión compartida, fundada en el respeto de los otros, pero unidos por una vida en común.

Es así como a partir del año 2002, después de la V Reunión Nacional de Currículo para la Educación Universitaria Venezolana se realizó un análisis de los escenarios para la Universidad del siglo XXI. Este reflejó donde las universidades deben realizar esfuerzos mancomunados permitiéndole llevar a cabo transformaciones, introduciendo adelantos e innovaciones que respondan de manera eficaz a los progresos y cambios que definen esta época, asumiendo este reto como estrategia para consolidar las universidades en los mercados nacionales e internacionales a través de un modelo de gestión de conocimiento en el cual se ha planificado una transformación de los estilos de liderazgo, permitiendo de tal manera que las funciones propias en las universidades sean asumidas desde el consenso del colectivo.

Tomando en consideración los señalamientos planteados, se hace necesario analizar cómo han evolucionado en los últimos años las universidades públicas hacia modelos organizacionales cuya estructura está orientada a fomentar la generación de conocimiento, para lo cual se ha hecho imprescindible la participación de los miembros de la comunidad universitaria que optimizan la producción y el abordaje efectivo de los problemas que se presenta en las diferentes áreas de trabajo, es por ello que en este artículo se identifican los estilos de gestión de conocimiento en las universidades públicas de la Costa Oriental del Lago, como dimensión fundamental de la variable: gestión del conocimiento.

## **Gestión del conocimiento**

Gestión es hacer que las cosas sucedan en cualquier área del conocimiento; sin embargo, cuando se dice gestión del conocimiento se está hablando de creación, transferencia, almacenamiento, aplicación y uso del conocimiento mismo. Siendo así, según Pavez (2003) la gestión del conocimiento debe ser entendida como la instancia de gestión mediante la cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar el desarrollo del conocimiento dentro de la organización.

A su vez, Udaondo (2005) afirma que la gestión del conocimiento se puede definir como el esfuerzo de una organización por conseguir, organizar, distribuir y compartir los conocimientos entre todos los empleados.

Ambos autores coinciden al considerar que la forma de estructurar las iniciativas de gestión de conocimiento generará una ventaja a la hora de considerar al conocimiento dentro de la estrategia de la administración; aspectos que permiten delinear la investigación.

De igual manera, Valhondo (2003), indica que la gestión del conocimiento es la actividad organizacional de creación del entorno social e infraestructura para que el conocimiento pueda ser accedido, compartido y creado.

Por otra parte, Artiles (2002) define la gestión del conocimiento como un proceso sistémico de planificar, organizar, optimizar y controlar los conocimientos en una organización, con el objetivo de desarrollar las capacidades reales y potenciales del capital intelectual que facilite su crecimiento científico, tecnológico e innovador, dando respuesta a la solución de problemas.

Puede desprenderse de la revisión de todas estas definiciones, que la gestión del conocimiento está referida a la identificación, sistematización, disposición y transmisión del conocimiento crítico o fundamental de una organización, apoyado en herramientas tecnológicas, para poder lograr sus metas de manera adecuada y eficiente, a la vez de permitir que, a partir del conocimiento disponible, se obtenga nuevo conocimiento y se generen innovaciones que conlleven al mejoramiento organizacional y del entorno.

Por su parte, Valhondo (2003) propone que toda gestión de conocimiento debe tomar en cuenta varios procesos del conocimiento como son el descubrimiento, la captura, la clasificación y almacenamiento, la distribución y diseminación, el compartir el conocimiento y la colaboración.

Desde esas perspectivas, las universidades públicas están inmersas en un entorno marcado por la era de la información y del conocimiento y por el uso de la tecnología de la información y la comunicación (TIC) para el desarrollo de sus actividades.

De manera que, estas instituciones se presentan como sistemas sociales en los cuales se crea, adquiere, procesa, conserva, transmite y se transfiere conocimiento, a través de estructuras complejas que engranan las funciones de gerencia, docencia, investigación y extensión, con el fin formar ciudadanos poseedores de conocimientos que los facultan para el ejercicio profesional en diferentes disciplinas, y que les permite la resolución de problemas sociales, científicos y técnicos, en procura del mejoramiento de la sociedad.

Así las cosas, a criterio del investigador desde el contexto de las universidades públicas se considera la gestión del conocimiento como un proceso a través del cual se pone a disposición de los miembros de una institución, de una forma ordenada, práctica y eficaz, los conocimientos tanto tácitos como explícitos de todos sus miembros, que puedan ser útiles para el mejor funcionamiento, desarrollo y crecimiento de la misma.

## **Estilos de gestión del conocimiento**

La organización creadora de conocimiento es la teoría formulada por Nonaka y Takeuchi (2005) que fundamenta un estilo de gestión del conocimiento sobre la premisa: en una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento.

Cuando de la noche a la mañana cambian los mercados, proliferan las tecnologías, se multiplican los competidores, los productos quedan obsoletos, solo alcanzarán el éxito las empresas que de un modo consistente creen nuevo conocimiento, lo difundan por toda la empresa, lo incorporen

rápidamente a las nuevas tecnologías y productos. Esas son las actividades que definen a la empresa creadora de conocimiento, donde todo el negocio gira sobre la innovación continuada.

Sin embargo, a pesar de todo lo que se habla sobre el poder del cerebro y el capital intelectual, son muy pocos los gerentes que han comprendido la verdadera naturaleza de la empresa creadora de conocimiento, mucho menos saben cómo gestionarla. La razón: tienen una idea equivocada de lo que es conocimiento así como de lo que la empresa debe hacer para explotarlo y aprovecharlo.

Profundamente grabada en la tradición sobre gestión empresarial occidental, desde Frederick Taylor hasta Hebert Simon, subyace la visión de la empresa como una máquina para procesar la información. En esta visión sólo se considera útil el conocimiento formalista - sistemático: los datos hard (cuantitativos), los procedimientos codificados así como los principios universales. Los sistemas clave para calcular el valor del nuevo conocimiento son igualmente hard y cuantificables: mejora de la eficacia, reducción de costos, aumento de la rentabilidad de las inversiones.

La piedra angular del enfoque japonés reside en reconocer que la creación de nuevos conocimientos no es simplemente una cuestión de procesar una información objetiva. Es más bien una cuestión de saber aprovechar las tácitas y a menudo muy subjetivas percepciones, también las intuiciones, corazonadas de los empleados para luego poner esas ideas a disposición de toda la empresa de tal forma que sean probadas y utilizadas. La clave de todo el proceso está en el compromiso personal, el sentido de identificación con la empresa, de su misión, que mantienen los empleados.

A efectos de la investigación, los postulados de Nonaka y Takeuchi (2005) se ajustan al modelo corporativo de gestión del conocimiento de las universidades públicas de la Costa Oriental del Lago, por cuanto se adaptan a la organización de equipos que pretende aprovechar las potencialidades intelectuales e intuitivas, experienciales de sus integrantes para posicionarse como organizaciones generadoras de conocimiento. De esta forma, pueden mantener su liderazgo fundamentándolo en la organización de equipos de alto desempeño proactivos además de sinérgicos que gestionan el conocimiento a través de comunidades de aprendizaje innovadoras y creativas.

Por otra parte, el enfoque clave hacia el Aprendizaje es la teoría propuesta por Argyris (2000), que sustenta el estilo de gestión del conocimiento en el cual la empresa que aspira triunfar en el ambiente competitivo debe empezar por resolver un dilema fundamental: el éxito en el mercado depende cada vez más del aprendizaje.

Afirma el autor que, generalmente las personas no saben cómo aprender. Lo que es más, los miembros de la organización que muchos suponen son los mejores en lo que aprendizaje se refiere, en realidad no son eficientes en ese aspecto. Con este planteamiento, el autor se refiere a los expertos con buena formación, muy facultados, muy comprometidos con la empresa los cuales ocupan cargos claves de liderazgo en la empresa moderna.

La mayoría de las empresas no sólo tienen una tremenda dificultad en resolver este dilema del aprendizaje, sino que ni siquiera son conscientes de su existencia. El motivo: entienden mal lo que es el aprendizaje y cómo originarlo. Como consecuencia, tienden a cometer dos equivocaciones en sus intentos de convertirse en una organización con capacidad para aprender.

En primer lugar, la mayoría de las personas definen el aprendizaje de un modo demasiado estrecho, como una simple resolución de problemas, por lo que centran su atención en identificar y

corregir errores en el entorno que les rodea. La resolución de problemas es importante; pero, para que el aprendizaje persista, los directivos así como los empleados deben mirar hacia dentro.

Necesitan considerar críticamente su propio comportamiento, determinar los modos con los que a menudo, inadvertidamente, contribuyen a crear problemas a la empresa para luego cambiar su modo de actuar. A efectos de la investigación, estos preceptos definen las funciones de los equipos organizados en las universidades públicas de la Costa Oriental del Lago, ya que deben aprender cómo el mismo modo de definir y resolver los problemas puede ser una fuente de problemas en sí mismo, haciéndose necesario un enfoque sistémico sobre la base de las potencialidades de cada integrante y del aprendizaje implícito en algún error cometido.

Dicho con sencillez, muchos expertos tienen casi siempre éxito en lo que hacen, rara vez experimentan el fracaso. Porque rara vez fracasan, nunca han aprendido cómo hay que aprender de los fracasos.

La propensión entre expertos a comportarse defensivamente ayuda a arrojar luz sobre la segunda equivocación que cometen las empresas acerca del aprendizaje. Generalmente, se supone que conseguir que la gente aprenda es en gran parte una cuestión de motivación. Cuando las personas tienen las actitudes y compromisos correctos, el aprendizaje tiene lugar automáticamente. Por tanto, las empresas centran su atención en crear nuevas estructuras organizativas, programas de retribución, exámenes de los rendimientos, culturas empresariales, entre otras; que están destinadas a crear empleados motivados como también comprometidos con la empresa.

Pero el aprendizaje eficaz no es simplemente una función de cómo se sienten las personas. Es un reflejo de cómo piensan, es decir, las reglas cognoscitivas o el razonamiento que utilizan para diseñar además de proponer en práctica sus acciones. Las barreras que obstaculizan el aprendizaje se derriban enseñando a las personas como razonar acerca de su comportamiento de modos nuevos y más eficaces.

A efectos de la investigación, la teoría de Argyris (2000) hace aportes significativos al considerar que los equipos han de combinar el dominio de cierta pericia técnica muy especializada con la actitud para trabajar eficazmente en equipo, formar relaciones productivas con los clientes para luego cambiar sus propios métodos de organización.

Asimismo, permite percibir que la verdadera esencia de la dirección, ya se trate de asesores con grandes facultades o de representantes de servicios, directivos de categoría superior o técnicos de fábrica, consiste cada vez más en orientar e integrar el trabajo autónomo, pero interconectado, de personas altamente especializadas.

A su vez, crear una organización que aprende es la teoría propuesta por Garvin (2000), que sirve de base para el estilo de gestión del conocimiento en el cual las empresas intentan perfeccionarse para obtener ventajas competitivas, por eso proliferan los programas de mejora continua. Desafortunadamente, los programas que no dan ningún resultado superan a los exitosos, el porcentaje de mejora sigue a nivel muy bajo. Eso se debe a que la mayoría de las empresas no han captado una verdad básica. Para que las personas así como las empresas puedan mejorar, antes tienen que aprender. Para hacerlo deben mirar más allá de la retórica y la alta filosofía, para centrarse en los fundamentos.

Antes que la empresa pueda convertirse en una auténtica organización que aprende, debe resolver tres cuestiones fundamentales. La primera es una cuestión de significado: una definición de organizaciones que aprenden bien fundada de fácil aplicación. La segunda es de gestión: establecer unas orientaciones operativas más claras para la práctica. Por último, unos mejores sistemas de evaluación con los que estimar el nivel y el ritmo de aprendizaje de la empresa.

En el caso específico de la investigación, los postulados de Garvin (2000) permiten ampliar la visión de la gestión del conocimiento en los equipos como un proceso donde todos los esfuerzos sirven para derribar las barreras que impiden el aprendizaje para elevar la consideración del aprendizaje dentro de la organización y funciones de los equipos.

También marcan un sutil cambio de enfoque que, de centrarse en el mejoramiento continuo, pasa a un compromiso sinérgico y oportuno con el aprendizaje organizacional. Junto con una mejor comprensión de la definición, la gestión, la evaluación del aprendizaje, este cambio proporciona una base sólida para fortalecer los equipos auto-dirigidos como comunidades de aprendizaje.

## **Metodología**

El presente trabajo forma parte del avance de un proyecto de investigación y se centra en Identificar el estilo de gestión de conocimiento en las universidades públicas de la Costa Oriental del Lago a través de la organización creadora de conocimiento, enfoque clave hacia el aprendizaje y la organización que aprende, siendo enmarcado dentro del enfoque descriptivo.

En efecto Méndez (2001) señala que el estudio de carácter descriptivo identifica características, formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece conocimientos concretos descubre y comprueba la asociación entre las variables de investigación.

Otros autores como Hernández, Fernández y Baptista (2010) refieren que estos estudios descriptivos "buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades y cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Bajo este contexto se pretende conocer cuál es el estilo de gestión del conocimiento que prevalece en las universidades públicas de la Costa Oriental del Lago. A su vez el actual proceso de estudio se considera de campo, refiriéndose a la ubicación del investigador en el lugar de los hechos, logrando una obtención y manejo confiable de los datos, tomándolos en forma directa de la realidad donde se presentan.

Al respecto, Bavaresco (2007) señala la investigación de campo se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, permitiendo el conocimiento a fondo del problema, manejando los datos con más seguridad.

Además es transversal porque la información se recogió en un momento único durante el proceso de investigación. La cual es definido como; todos aquellos que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único de acuerdo con (Hernández, Fernández y Baptista 2010).

De igual manera, se considera esta investigación dentro de un diseño no experimental, puesto que su fin es la observación de la variable y no la manipulación de ésta. En este sentido, Hernández Fernández y Baptista (2010) llaman investigación no experimental, aquellas donde no se hace variar

intencionalmente la variable, lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

La técnica utilizada en el estudio fue la encuesta, mediante el cuestionario. El instrumento estuvo estructurado por 8 ítems, diseñado con un escalamiento tipo Likert de cinco alternativas de respuestas, aplicado a 57 profesores de una población de 132 profesores que realizan y generan conocimiento a través de investigaciones de las universidades públicas de la Costa Oriental del Lago.

El instrumento diseñado fue sometido a un proceso de validación de contenido, a través de la técnica del "Juicio de Expertos" y para su confiabilidad se procedió a utilizar el coeficiente de Alpha Cronbach, mediante la utilización del paquete estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS), versión 18,0 a través de la ruta del análisis de la fiabilidad, resultando 0,96.

Una vez recolectado los datos, el siguiente paso fue realizar un tratamiento estadístico de la información obtenida por medio de la estadística descriptiva utilizando para ello la técnica de tendencia central. En función de los datos obtenidos, se procedió a realizar el análisis pertinente, discutir los resultados y de esta forma dar respuesta al objetivo de la investigación.

## **Análisis de los resultados**

La gestión del conocimiento se ha convertido en un punto de presión y referencia para orientar los cambios que tiene que efectuar el sistema educativo; en primera instancia para formar los nuevos cuadros profesionales y por otra parte para mantenerse en coherencia o sintonía con los cambios macro estructurales, en los que es participe y determinan las características de la educación del futuro. Dentro de este contexto, el presente estudio tuvo como finalidad identificar el estilo de gestión de conocimiento en las universidades públicas de la Costa Oriental del Lago y cuyos resultados se muestran en la tabla 1.

**Tabla 1. Estilo de gestión de conocimiento**

<b>Indicadores</b>	<b>Promedio</b>	<b>Categoría</b>
Organización creadora de conocimiento	4,39	Siempre
Enfoque clave hacia el aprendizaje	4,37	Siempre
Organización que aprende	4,60	Siempre
<b>Total</b>	<b>4,45</b>	<b>Siempre</b>

**Fuente:** El investigador (2019)

Según los resultados obtenidos, se logro identificar que el estilo de gestión de conocimiento con mayor relevancia en las universidades públicas de la Costa Oriental del Lago es el de la organización que aprende; ubicándose en una categoría de siempre con un promedio de 4,60, validando con ello la teoría expuesta por Garvin (2000), para quien la organización que aprende permite ampliar la visión de la gestión del conocimiento en los equipos como un proceso donde todos los esfuerzos sirven para derribar las barreras que impiden el aprendizaje para elevar la consideración del aprendizaje dentro de la organización y funciones de los equipos.

Es importante destacar que aun cuando el estilo de gestión del conocimiento organización que aprende obtuvo el mayor promedio, los resultados de los tres indicadores no presentan diferencias estadísticamente significativas que permitan establecer una tendencia hacia alguno de ellos.

Al detalle se observó, que las universidades públicas de la Costa Oriental del Lago crean conocimiento de manera constante y se aseguran de difundirlo rápidamente para que pueda ser incorporado a las nuevas tecnologías, a los productos y a los servicios que ofrecen como organización. En resumen, esas son las actividades que las definen como empresas creadoras de conocimiento, donde todo el negocio gira en torno a la innovación continuada.

Por otra parte, se evidencio además que generan aprendizaje basado en el razonamiento de las personas acerca de su comportamiento y que intentan perfeccionarse y obtener ventajas competitivas a través de programas de mejora continua.

### **Consideraciones finales**

Se identificó el estilo de gestión del conocimiento en las universidades públicas de la Costa Oriental del Lago, concluyendo que la conjugación de los diferentes estilos propuestos por los teóricos garantiza la congruencia entre lo planificado y lo logrado por los profesores que realizan y generan conocimiento a través de investigaciones.

En este sentido, se estableció que la organización que aprende permite ampliar la visión de la gestión del conocimiento en los equipos, y que debe complementarse con los estilos organización creadora de conocimiento y enfoque clave hacia el aprendizaje, ya que éstos apuntalan, mayormente, los procesos internos de aprendizaje-reflexión-transformación.

### **Referencias bibliográficas**

- Argyris, C (2000). **Enfoque clave hacia el aprendizaje**. México. Harvard. Bussines Review. Ediciones Deusto
- Artiles, S. (2002). **Las redes del conocimiento como producto de la gerencia de la información en ambientes académicos**. Gestión del conocimiento. Editorial Académica, Madrid.
- Batlle, J. (2007). **Un camino al Conocimiento. Un Enfoque Cuantitativo y Cualitativo**. Sexta edición San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Bavaresco, A. (2007). **Proceso metodológico en la investigación. Como hacer un Diseño de Investigación**. Caracas-Venezuela. Editorial Mc.Graw Hill.
- Davenport, T. y Prusak L. (2001). **Conocimiento en acción**. Buenos Aires: Argentina. Prentice Hall.
- Druker P.F. (1995). **Managing in a Time of Great Change**. Butterworth-Heinemann. Nueva York.
- Garvin, D. (2000). **Crear una organización que aprende**. México .Harvard. Bussines Review. Ediciones Deusto. España

- Hernández S., Fernández C., y Baptista L, (2010). **Metodología de la investigación**. Editorial Mc Graw Hill. México
- Jhonson, D. y Jhonson R. (2006). **Aprender juntos y solos. Aprendizaje cooperativo, competitivo e individualista**. Grupo Editorial Aique S.A. Buenos aires.
- Méndez, C. (2001). **Metodología**. Segunda edición. C Santa Fe de Bogotá Colombia. Mc Graw-Hill.
- Nonaka, I.y Takeuchi, H. (2005). La empresa creadora del conocimiento. México. Harvard Bussines review.
- Pavez, A. (2003). **Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnología de información para la generación de ventajas competitivas**. Valparaíso. España
- Sotomayor, S. (2011). **La relevancia valorativa de los intangibles y los valores tecnológicos europeos**. Editor Universidad de Cádiz. Servicio de Publicaciones. Servicio Publicaciones UCA
- Stoffle, C. (2006). **The Emergence of Educational Knowledge Management as major functions of the digital library**. Disponible en: [www.ukoln.ac.uk/services/papers/follet/stoffle/paper.html](http://www.ukoln.ac.uk/services/papers/follet/stoffle/paper.html)  
Consultado: septiembre 2018.
- Udaondo, M. (2005). **La gestión del conocimiento**. Fundación Iberoamericana del conocimiento. Vodafone España S.A.
- Valhondo, D. (2003). **Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad**. Ediciones Díaz de Santos, Madrid