
CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UNA GESTIÓN UNIVERSITARIA INNOVADORA



GINOID FRANCO

Magíster en Investigación Educativa
Universidad de Carabobo
ginoid_rocha@hotmail.com

PAOLA LAMENTA

Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia
Universidad de Carabobo
paolalamenta@gmail.com

Recibido: 10/03/2016

Aceptado: 27/09/2016

Resumen

El clima organizacional es la percepción que tienen los trabajadores de la empresa relacionado con la motivación que tienen dentro de esta. Es indudable que el conocimiento está presente en la dinámica organizacional interactuando con el clima organizacional, e implica una distribución de recursos. Es por ello que, en aras de una mejor comprensión de cómo se da la gestión de conocimiento dentro del clima organizacional; se realizó un estudio desde la perspectiva interpretativa con el uso del método hermenéutico. Se utilizó la técnica del análisis del contenido. Finalmente las conclusiones arrojaron que la gerencia en el sector universitario en estos momentos tan cambiantes ha tratado de identificar y analizar dentro del clima organizacional factores o nudos críticos para poder alcanzar los objetivos organizacionales y materializarse la gestión de conocimiento dentro del clima organizacional como una vía para la gestión universitaria innovadora.

Palabras clave: clima organizacional, gestión, conocimiento

ORGANIZATIONAL CLIMATE FOR INNOVATIVE UNIVERSITY MANAGEMENT

Abstract

The organizational climate is the perception of the employees of the company about their motivation to work there. Knowledge is part of the organizational dynamics interacting with the organizational climate, and it implies a distribution of resources. This article aims to show how knowledge management is within the organizational climate, from the interpretive perspective with the use of the hermeneutical method in a theoretical, documentary context. It is concluded in this article that university management in a changing environment has tried to identify and analyze critical factors within the organizational climate in order to reach the goals and concrete the generation of knowledge as a form of innovative university management.

Keywords: organizational climate, management, knowledge



ARJÉ. Revista de Postgrado FaCE-UC. Vol. 11 N° 20. Enero– Junio 2017/ pp.267-277

ISSN-e 2443-4442 , ISSN-p 1856-9153

Clima organizacional para una gestión universitaria innovadora

Ginoid Franco y Paola Lamenta

Introducción

Hablar de clima organizacional es hacer referencia a las condiciones físicas y mentales que influyen en la forma como las personas se sienten en su trabajo y por tanto determina el nivel de satisfacción que puede experimentar en dicho ambiente. Generalmente, cuando se estudia el clima de una organización se analizan variables tales como las relaciones interpersonales, el apoyo existente entre los miembros de un equipo, un área, un departamento, el liderazgo, la relación entre las áreas y equipos de trabajo, entre otros.

Ahora bien, toda organización está caracterizada por poseer una misión y visión las cuales unifican las acciones y los recursos de la organización en función de su logro alcanzar esta meta es la razón de ser de la organización y por consiguiente, el mismo influye en cómo la organización está estructurada y administrada. Para el entendimiento de dicho objetivo se hace necesaria en gran parte la conducción de un líder organizacional, el cual a través de la gestión del conocimiento se relacione positivamente con su entorno laboral. Es por esta razón, que el propósito de esta investigación es la importancia de la gestión de conocimiento dentro del clima organizacional como vía para la gestión universitaria innovadora.

De acuerdo a Goncalvez (1997) “el clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organiza-

ción” (p.19). En el clima organizacional inciden factores organizacionales existentes en el lugar de trabajo, tales como: los estilos de liderazgo adoptados por la gerencia, la estructura organizativa y las relaciones entre los empleados, lo que resulta objeto de la presente investigación.

Adicionalmente, el clima tiene que ver con la percepción que tienen los trabajadores de la empresa relacionado con la motivación que tienen dentro de ésta. Es vital una visión de liderazgo donde los gerentes posean la información detallada, el conocimiento del entorno que fluye en la organización porque esto puede mejorar el clima organizacional generando una verdadera transformación e innovación.

El conocimiento: hacia una gerencia innovadora

Autores como Muñoz y Riverola (2003) definen el conocimiento como “la capacidad para resolver un determinado conjunto de problemas” (p. 6). Por su parte, Alavi y Leidner (2003) lo conceptualizan como “la información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurables” (p. 19).

En este orden de ideas, parafraseando a Martínez (2006) el conocimiento es una suerte de “mapa” conceptual que se distingue del “territorio” o realidad, ese conocimiento de acuerdo a Nonaka y Takeuchi (citado en Lovera, 2009) pueden ser

tácitos o explícitos, siendo el primero considerado un elemento muy importante para estimular la innovación en las organizaciones y constituye un reto convertirlo en explícito para difundirlo en toda la empresa y así van asumiendo nuevas formas de adaptación.

Ahora bien, la información –entendida como símbolos, gestos, gráficos- se transforma en conocimiento una vez procesada y meditada en la mente del individuo y luego nuevamente en información una vez articulado o comunicado a otras personas mediante textos, formatos electrónicos, comunicaciones orales o escritas, entre otros, señalando también, Alavi y Leidner (ob.cit), que el receptor puede procesar e interiorizar la información, por lo que vuelve a transformarse en conocimiento. En este proceso la información como característica principal en una organización le ha valido a la gerencia para generar diversas construcciones surgiendo así los distintos tipos de conocimiento.

Este tipo de conocimiento se caracteriza principalmente por un enfoque que se basa en la experiencia y que responde directamente a una u otra demanda social, a una u otra necesidad práctica. Al emerger la gestión del conocimiento del tipo de conocimiento descriptivo explicativo, el conocimiento empírico paulatinamente toma elementos del conocimiento activo transformador, en este proceso cobra importancia la conducta y la actividad de los usuarios y los agentes del conocimiento. El manejo de la actividad y la conducta como conceptos impulsa la tendencia que conduce al

desarrollo del conocimiento empírico en la gestión del conocimiento.

Líderes organizacionales

Continuamente se deben asumir cantidad de retos y desafíos, es por ello que los gerentes deben estar preparados para afrontar y solucionar problemas, contar con competencias para generar cambios e innovaciones que puedan requerirse en las organizaciones. Por lo tanto el conocimiento es la base del desarrollo social y organizacional, de modo que la gerencia que produzca conocimiento serán las más aventajadas, mientras que las que no lo hagan se verán condenadas a importarlo, acentuando así sus ataduras de subordinación, colonización y alejándose de las metas de soberanía e independencia. Por ello, la gerencia debe estar preparada para gestionar adecuadamente el conocimiento, deberá analizar el alcance de las repercusiones del mismo en el clima organizacional.

Al respecto, Páez (2013), define al gerente, como la “persona que tiene la responsabilidad de guiar a los integrantes de una organización (debiendo concebir la estrategia, planificarla, implementar, monitorear y controlar las acciones de todos) buscando que se cumpla la misión”. (p.297). Del mismo modo, Chiavenato (2002) hace referencia a los gerentes como responsables del desempeño de una o más personas dentro de la organización. El cual debe concebirse como un administrador que va a conquistar resultados a través de la organización y de las personas que trabajan en ella.

Es importante resaltar, que gerente, no es sola-

mente la persona, que tenga el título o el cargo formalmente designado, o la persona que se encuentre en la cabecera de una organización. Hellriegel (ob.cit) expresa que el gerente es cualquier persona que se evalúe en función de cuán bien trabajen las personas que están bajo su dirección. Partiendo de esta premisa se considera que el desempeño gerencial se debe asociar a las funciones propuestas por la teoría clásica de la administración funciones que hoy en día se mantienen vigentes y que sirven como patrón de comparación para determinar cómo es el desempeño de un gerente, así como los roles gerenciales como papeles de actuación, también permiten conocer que tan efectivo es este sujeto en su desenvolvimiento. Por lo tanto este desempeño debe ser estudiado con base a diversas variables que explican su comportamiento y delimitan su ámbito de acción.

Gestión del conocimiento para una transformación universitaria

El concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de gestionar algo. Es decir que gestionar es llevar a cabo algo, entonces se puede relacionar la Gestión con el Conocimiento, ya que la sociedad está en constante adquisición de conocimientos. ¿Cómo se gestiona el conocimiento? Partiendo del concepto de conocimiento y en palabras de Larrea (2012) esto ocurre cuando se gestiona los flujos de conocimiento y se lleva esa información de forma correcta a las personas que las necesitan en este caso a las personas que laboran dentro de la organización.

En cuanto a la gestión del conocimiento Parera (2003) lo expresa como el poder desarrollar las condiciones de su entorno, todo lo que hace posible la apertura a un nuevo conocimiento, y que estos conocimientos circulen de una mejor manera. De igual manera, Figuerola (2013) considera que es la práctica de organizar, almacenar y compartir información vital, (sic) *–transformada en conocimiento-* para que todos puedan beneficiarse de su uso. Es decir, esta es vista como un conjunto de técnicas y herramientas involucradas en el proceso de almacenar, distribuir, compartir y comunicar datos e información, con la finalidad de mejorar las comunicaciones y el conocimiento, entre los empleados de una organización, permitiendo el aprendizaje continuo, a través de las experiencias pasadas o lecciones aprendidas, que han sido previamente capturadas y almacenadas.

De todo ello se desprende, que es un proceso que apoya a las organizaciones para encontrar la información relevante, seleccionar, organizar y luego de análisis convertirse en conocimiento comunicarla a todo el personal activo. Este ciclo es necesario para acciones tales como: la resolución de problemas, dinámica el aprendizaje y la toma de decisiones. A tales efectos es pertinente distinguir de acuerdo a Davenport (1998) administración del conocimiento y administración de la información de la siguiente manera:

1. La administración del conocimiento hace énfasis en el valor agregado para el usuario. La administración de la información hace énfasis en el valor de la información.

fasis en la entrega y accesibilidad de la información. 2. La administración del conocimiento, agrega valor al conocimiento mediante; la filtración, síntesis, interpretación y limpieza del mismo. La administración de la información, procede a la entrega del contenido disponible con muy pequeño valor agregado. 3. La administración del conocimiento, usualmente requiere sobre la marcha contribuciones y retroalimentación de los usuarios. La administración de la información, hace énfasis en la transferencia unidireccional de la información. 4. En la administración del conocimiento, se balancea el enfoque tecnológico y cultural y su creación de impactos. La administración de la información, está muy enfocada a la tecnología. 5. En la administración del conocimiento, la variación en insumos imposibilita la captura automática del proceso de aprendizaje. En la administración de la información, se asume que la información puede ser capturada automáticamente. (s/p)

Es por ello que, la importancia de la administración del conocimiento en las organizaciones y como la gestión del conocimiento puede mejorar el desempeño de la organización en vías de lograr una organización inteligente, pero no es suficiente por sí sola; puesto que este involucra la planeación de estrategias y el establecimiento de políticas y además la colaboración de todo el personal de la organización un alto sentido de compromiso para ejecutar su trabajo y la aceptación del proceso. Tomando como base estas consideraciones, al analizar la realidad universitaria se encuentra un escenario sumamente complejo dada la realidad educativa actual donde las universidades presenta insuficiencias presupuestarias, adicionalmente, el termino obliga a relacionarlo con las funciones principales de la Universidad, docencia investiga-

ción, extensión. Del mismo modo, bajo estas exigencias las universidades deben adoptar progresivamente en sus políticas de gestión universitaria diversas políticas encaminadas a comunicar y desarrollar marcadas líneas de actuación y compromiso con el proceso de investigación, innovación y ciudadanía activa que dé respuesta a los desafíos y problemas sociales.

En este orden de ideas, las universidades requieren un reajuste de su estructuras, institucionales, académicas y administrativas donde se equiparen las funciones de docencia, investigación y extensión. Por otra parte, para la concreción de la sociedad del conocimiento es imperativo diseñar políticas de acción estando presente la inclusión y la diversidad para ello a pesar de estos tiempos de turbulencia.

Es por ello, que las autoras concuerdan con la postura de Chacín y Briceño (1993) al señalar que el conocimiento en la sociedad actual es un recurso altamente significativo, donde las instituciones educativas tienen el compromiso de impulsar de una manera constante y permanente la generación de nuevos conocimientos que permitan ir modificando las estructuras de la sociedad y con ello ser parte de esa dinámica social. De igual forma, esa creación de una sociedad del conocimiento de acuerdo a Tobón y otros (2006) solo se dará si surge una gestión de calidad de las universidades lo cual en muchas tímidamente se está promoviendo siendo uno de los factores la escasa investigación y falta de relevancia de la investigación para

resolver los problemas sociales y empresariales. Por tanto, una organización basada en el conocimiento implica una búsqueda general de los enfoques tradicionales de gestión, pero con un nuevo enfoque empresarial que logre combinar los sistemas de información con las capacidades del recurso humano (participación, compromiso, motivación y responsabilidad de los trabajadores) para alcanzar los objetivos organizacionales. Cabe preguntarse: ¿Cómo sería una Gerencia basada en conocimiento? Autores como Zorrilla (1997) plantean el surgimiento de la gerencia del conocimiento como el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras e identificar y explotar conocimientos, tanto existentes como adquiridos que permitan el desarrollo de nuevas oportunidades.

En este caso la Universidad como institución formadora con el alto compromiso de dotar a la sociedad de profesionales de comprobado nivel, debe asumir desde la gerencia el conocimiento como insumo, producto, y contexto de la acción gerencial, invirtiendo en la formación permanente de su talento humano así como la consolidación de redes tecnológicas, para que ese conocimiento sirva para que el talento humano que hace vida allí, dentro de la comunidad universitaria, se hagan mejores a partir del ejercicio de generar, compartir, orientar, aplicar y evaluar el conocimiento. Con esta afirmación, se fija la mirada hacia la Ley de Universidades (1970) la cual refiere que

las universidades deben orientar su trabajo hacia la obtención de resultados en áreas como la innovación y creación de tecnología, el descubrimiento científico; el desarrollo y la extensión de la cultura, en pocas palabras la excelencia universitaria. A pesar de ello, contrastando lo establecido en el citado artículo con la realidad se han realizado grandes esfuerzos por obtener los niveles de productividad científica e innovación, observándolo específicamente dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales avances en la promoción de la investigación y la extensión.

En concordancia con esta realidad Muñoz y Rivekola (2003) que solo un conjunto de elementos pueden asegurar la óptima utilización de un activo que siempre ha estado presente en la empresa, pero que no había sido debidamente aprovechado. La gerencia del conocimiento trata de garantizar que esta utilización se enfoque deliberadamente hacia la mejora constante de la productividad y competitividad de la empresa.

En este caso, la universidad como organización debe gestionar el conocimiento a través de cuatro (4) formas como lo refiere Salazar (2004, p.1): la socialización (conocimiento que nace de los individuos en forma de conocimiento tácito, no es más que la transmisión de conocimientos a otros miembros de la institución con el fin de internalizarlos. la externalización (ahí está la clave de creación del conocimiento, ya que se articula el conocimiento tácito en conceptos explícitos), la combinación (es cuando el conocimiento se hace

accesible a cualquier miembro de la empresa, lo que puede originar nuevas ideas y conocimiento explícito) y la internalización (refiere al conocimiento explícito que se convierte en rutinario dentro de la organización).

Es por esto, que para las organizaciones se le hace necesario adquirir la conversión del conocimiento a través del clima organizacional, con la finalidad de lograr el apoyo influyente de la organización, es decir de la fuerza de trabajo. Esto facilita la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento, así como asegurar su disposición de innovar y mejorar los productos y procesos, entre otros.

Se puede observar que las propuestas conceptuales de gerencia del conocimiento muestran características similares y comunes entre las explicaciones planteadas la connotación de que las organizaciones deben conocer la forma cómo ocurren los procesos que forman parte de su existencia y ser capaces de construir explicaciones sobre ellos, favoreciendo la producción y transferencia de conocimientos dentro del clima organizacional. De esta manera, la gerencia tiene el reto de identificar y retener el conocimiento, así como su aplicación en el momento que lo necesite.

Modelo de gestión gerencial universitaria innovadora basado en organizaciones inteligentes

La gerencia está enmarcada dentro del mundo de las ciencias sociales, su forma de estudio y comprensión también. La actividad de la misma, tiene que ver según Chiavenato (1992) con el proceso

total de administración en sus etapas de planificación, organización, dirección, control y evaluación. La administración de los recursos por parte del gerente, no se centran sólo en bienes tangibles sino también en el conocimiento y la información. Segarra y Bou (2005) reconocen “la importancia del conocimiento como un recurso valioso para la empresa es un argumento que ha ido cobrando progresivamente un mayor interés en la literatura sobre dirección de empresas”. (p.176).

De igual manera, dentro de esas organizaciones actualmente se producen grandes cambios económicos, políticos, ambientales, científicos, tecnológicos y de conocimientos. Por lo que el norte de cualquier institución, en este caso educativa debe ser ya no pensar en la sociedad del presente, sino del futuro. Tomando decisiones que le permita mantenerse a flote y definir estrategias que les garanticen el éxito en el mediano y largo plazo.

Mintzberg (2006) define la estructura universitaria como una “burocracia profesional” en el cual “todos confían en las destrezas y el conocimiento de sus profesionales... contratan especialistas capacitados para el núcleo operativo, y luego les da control sobre su trabajo” (p.45). Entonces, ¿Cómo podemos promover el conocimiento en las universidades? ¿Qué elemento puede transformar inteligentes a las organizaciones? ¿Qué elementos se deben promover para gestionar el conocimiento? Tello y Villareal (2008) señalan “la palabra inteligencia deriva del latín *intuseligere* (escoger dentro) y significa capacidad de entender, com-

prender y resolver problemas” (p.3).

Según Valecillos y Quintero (2009) el enfoque de la organización inteligente corresponde a una concepción acerca de la administración y la organización, que enfatiza en las dimensiones del aprendizaje, el cambio y el desarrollo organizacional. Coinciden además, en la necesidad de un aprendizaje organizacional para generar procesos de innovación y desarrollo, lo cual le imprime al sistema la capacidad de procesar rápidamente mayores cantidades de información y responder efectivamente a situaciones cambiantes del medio ambiente.

En este sentido, debe alinearse con este pensamiento en donde como organización inteligente sea una institución preocupada por la formación de los miembros que la integran para así lograr poner en práctica, lo que han aprendido al tomar en cuenta sus capacidades y potencialidades. Pero ello es una tarea que se logra mediante el autoaprendizaje, primero personal de sus líderes y luego a través del engranaje producto del trabajo en equipo consolidando además la cultura del conocimiento.

Las instituciones de educación universitaria, requieren gestionar desde adentro a través de la gerencia, estrategias que promuevan y difundan el conocimiento como principal capital intelectual que garantice la supervivencia; y así poder dar respuesta los requerimientos que demanda la sociedad. Para León y otros (2003), las “organizaciones con problemas de aprendizaje

presentan ciertos obstáculos que le impiden enfrentar situaciones de una manera sistémica” (p. 83). Para enfrentar dichos problemas en la nueva era del conocimiento, se ha generado un modelo organizacional más amplio y complejo; existen novedosos enfoques gerenciales, cuyas características fundamentales deberán estar representadas en: la comunicación, la interacción, la transformación y la tecnología; las cuales representan herramientas esenciales para sobrevivir a un entorno tan cambiante.

Por lo que, los gerentes deben apuntar a incorporar y desarrollar en sus estructuras el uso de medios electrónicos más aun cuando la económica/presupuestaria que se vive en los actuales momentos obliga a racionalizar el uso del papel y que los procesos gerenciales y propios de la Universidad estén acompañados de la tecnología como vía hacia la transformación. En este contexto, las Universidades del sector público venezolano demandan personas capaces en su rol de director que promuevan y canalicen el conocimiento como baluarte fundamental, para cumplir los objetivos que se proponen dentro de las mismas, alineados con los requerimientos del entorno y el mundo.

Orientación metodológica

La orientación metodológica considerada adecuada fue la cualitativa, basada en un pluralismo metodológico integrado que permitió la aplicación de técnicas y procedimientos operativos cualitativos para conocer las relaciones que se establecen, las contradicciones y conflictos que se producen y los

continuos cambios generados en la documentos objeto de estudio, vistos éstos como una totalidad; desde la convergencia de estas ideas, el estudio se rige por un nuevo paradigma científico tal como lo señala Martínez (2007):

La investigación cualitativa implica una nueva forma de pensar, de mirar al mundo y de un abordaje innovador sin reduccionismos metodológicos, de esta manera, surge un enfoque integrador, plurimetodológico, centrado en un sistema activo para unir, vincular, recomponer y contextualizar, apto para comprender y explicar la estructura e interrelaciones en un todo totalizante. (p. 33)

En consecuencia, la ruta metódica seguida es el método hermenéutico como estudio de teoría y práctica del entendimiento, en particular en la interpretación de significados contenidos en instrumentos legales y oficiales. Por otra parte, la técnica utilizada fue el análisis de contenido, “que es uno de los procedimientos más utilizados en investigación cualitativa” (Teppa 2011; p.31).

En este sentido, se realizó la recolección de la información a través de la selección del instrumento como: libros, Ley de Universidades (1970) donde se encuentran las directrices de clima organizacional y gestión de conocimiento. De esta manera, el contexto poblacional tal como lo define Orozco, Labrador & Palencia (2002) “no es más, que la precisión de documentos y unidades de análisis (...) la población no siempre es un conglomerado humano y muchos estudios no requieren de su establecimiento” (p.41).

Análisis crítico

Una vez conformada la matriz de análisis de los

documentos se procedió a la interpretación de la información registrada en categorías, por cada unidad de análisis lo que permitió integrar el análisis de contenido manifiesto. En este sentido, lo que se busca es “develar lo que subyace en lo que se ve (...)” (Barreras, 2009; p.14). Por lo que, entre las principales categorías que emergieron del análisis se encuentra como resultado:

Una estructura universitaria que se ha reinventado, como resultado de estos tiempos difíciles promoviendo un modelo de gestión directa y democrática, con una visión estratégica con los logros alcanzados y las perspectiva de esta universidad de acuerdo a lo contemplado en el LOTTT y demás instrumentos legales.

La relacionalidad entre la universidad y lo comunitario desde una visión humanista ampliándose la posibilidad de la vinculación con las esferas sociales permitiendo una mirada diferente de lo cotidiano incorporando valores éticos y estéticos al centro de esa comunidad.

La democratización de la investigación, una investigación para generar conocimientos que den resolución a los conflictos sociales entablándose una verdadera articulación entre la universidad, la formación y la acción ciudadana. El conocimiento aporta valor a la organización tanto por su naturaleza como por los resultados que se derivan de su adecuada gestión.

El gerente de hoy en la universidad de Carabobo es una mezcla de líder autocrático, liberal y democrático que conoce todos aquellos aspectos

tos que pueden afectar una organización, está preparado para enfrentar las adversidades, y junto con el equipo humano que dirige contrarrestarlas, y aprender de ellas para experiencias futuras y para gerentes en formación.

Otros elementos claves que debe poseer ese líder es inspirar confianza y credibilidad. **La confianza** para que las personas puedan seguirlo y **la credibilidad** como elemento que garantice estrechar lazos; además de ser **visionario y muy observador**. Ya que en un clima y ambiente tan inestable interna y externamente, es recomendable no dejarse llevar por el caos, sino más bien esperar el momento adecuado y poder predecir lo que en algún determinado momento pudiese ocurrir.

La gerencia en las organizaciones debe estar bajo un eje de gestión de la información como productor de conocimientos, como un elemento de valor agregado intangible.

En las Universidades Públicas en Venezuela, existe la necesidad de que sus líderes comprendan las necesidades tanto de su entorno como de sus componentes internos. Entender además que existe un entorno que demanda la retribución de esa inversión social, en donde el trabajo comunitario no se debe entenderse como una obligación, sino más bien una extensión de la labor realizada.

Las estructuras organizaciones públicas tienden a flexibilizarse con la incorporación de nuevas tecnológicas y un liderazgo más participativo.

Referencias

- Alavi, M. y Leidner, D. (2003). *Sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios, en sistemas de gestión del conocimiento*. Teoría y práctica. España: editor Stuart Barnes.
- Barreras, M. (2009). *Análisis en investigación*. Caracas, Venezuela: Ediciones Quirón.
- Chacín, M. y Briceño, M. (2001). *Cómo generar líneas de investigación*. Caracas: Publicaciones del Decanato de Postgrado Universidad Experimental Simón Rodríguez.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (1992). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Davenport, T. (1998). *Some principles of knowledge management*. Graduated School of Business. USA: University of Texas at Austin.
- Figuerola, N. (2013). *Gestión del conocimiento (Knowledge Management) Pirámide D-IK-W*. Artículo en línea. Disponible en: [https://articulospm.files.wordpress.com/2013/08/gestic3b3n-de-conocimiento-dikw.pdf] [Consulta: 2016, Febrero 26].
- Gonzalez, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*, Sociedad Latinoamericana para la Calidad. Disponible en: [http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html] [Consulta: 2016, Febrero 26].
- Hellriegel, J. (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México: International Thompson Editores.
- Larrea, M. (2013). La gestión del conocimiento y la universidad del futuro. *Revista FACES (s/p)*. Carabobo, Venezuela: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales INFACES.
- León, R., Tejada, E. y Yataco, M. (2003). *Las organizaciones inteligentes*. Artículo en línea. Disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n2/pdf/organizaciones.pdf] [Consulta: 2015, Abril 01].
- Lovera, M. (2009). *La organización creadora de conocimiento: una perspectiva teórica*. Artículo en línea. Disponible en: [http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711658012] [Consulta: 2017, Enero 31].
- Martínez, M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Editorial Trillas.
- Martínez, M. (2007). *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales*. México: Editorial Trillas S.A.
- Mintzberg, H. (2006). *Resumen de diseño de organizaciones eficientes*. Artículo en línea. Disponible en: [https://es.scribd.com/doc/62288509/Adm-Libro-Mintzberg-Diseño-de-Organizaciones-Eficientes-Resumen] [Consulta: 2016, Marzo 31].
- Muñoz, B. y Riverola, J. (2003). *Del buen pensar y mejor hacer: mejora permanente y gestión del conocimiento*. Madrid: Editorial Mac Graw-Hill.
- Orozco, C., Labrador, M. y Palencia, A. (2002). *Metodología*. Manual teórico- práctico. Venezuela: Editorial Otomax de Venezuela, C.A.
- Páez, J. (2013). *Liderazgo en acción*. Carabobo, Venezuela:

Dirección de Medios y Publicación de la Universidad de Carabobo.

Parera, A. (2003). *La gestión del conocimiento*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Salazar del Castillo, J. (2004). Algunas reflexiones sobre la gestión del conocimiento en las empresas. *Revista intangible Capital*. N° 1.Vol. 17. (s/p).

Segarra, M. y Bou, J. (2005). Conceptos, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico. *Revista de economía y empresa*, 3 Cuatrimestre 2005 y 1 Cuatrimestre 2005, N° 52-53, (pp. 175-195).

Tello, J. y Villarreal, M. (2008). ¿Cultura de inteligencia? necesidad, conceptos, y alcances. Tecnológico de Monterrey. *Serie de divulgación de la Cátedra de Investigación en Inteligencia Estratégica*. Artículo 1, (pág. 15).

Tobón, S. (2006). *Competencias, calidad y educación superior*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

Zorrilla, H. (1997). *La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica*. Programa de gestión tecnológica. Mérida, Venezuela: Universidad de Los Andes.

Valecillos, C. y Quintero, N. (2009). Modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes y las demandas del currículo integral. Caso: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ. *Revista negotium* 12 (4) (pp. 63-85).

Teppa, S. (2012). *Análisis de la información cualitativa y construcción teórica*. Caracas, Venezuela: Ediciones Gema.