



ÁLVARO PALMA QUIROZ  
Magíster en Gerencias y  
Políticas Públicas,  
Universidad Adolfo Ibáñez;  
Vicerrector de Administración  
y Finanzas de la  
Universidad de Tarapacá



EMILIO RODRÍGUEZ PONCE  
Doctor en Ciencias Económicas y  
Empresariales,  
Universidad Complutense  
de Madrid;  
Magíster en Finanzas,  
Universidad de Chile;  
Presidente de la Comisión  
Nacional de Acreditación  
de Chile;  
Past Rector  
Universidad de Tarapacá

## EDITORIAL

### GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

La sociedad en la que vivimos se caracteriza por el cambio rápido, permanente e ininterrumpido. La apertura de las economías locales al mundo global constituye una realidad creciente en las economías desarrolladas y también en los países emergentes.

En este contexto la fuente esencial de la ventaja competitiva está asociada al conocimiento. En efecto, la formación de conocimiento humano avanzado, la investigación, el desarrollo y la innovación pasan a ser elementos diferenciadores de las economías y pasan a ser la principal fuente de competitividad en el mundo globalizado.

Consecuentemente, a nivel de las organizaciones el disponer de recursos humanos calificados es esencial, pero el desafío ineludible es ser capaces de administrar el conocimiento que es generado al interior de la organización. La gestión del conocimiento es, por lo tanto, una de las tareas fundamentales en la sociedad actual.

Al respecto Nonaka y Takeuchi (1995) sostienen que el conocimiento nuevo en las organizaciones surge de los individuos, pero en el proceso de compartirlo es transformado en un conocimiento valioso para la organización como un todo. En este contexto es posible establecer cuatro patrones para la creación de conocimiento en cualquier organización:

- De tácito a tácito, que se produce cuando los individuos comparten conocimiento mediante observación, imitación y/o práctica, convirtiéndolo en su propio conocimiento tácito; sin embargo, ninguno de los individuos obtiene una visión sistemática en su conocimiento y el mismo no puede ser utilizado por la organización como explícito.
- De explícito a explícito, que se produce cuando un individuo combina elementos del conocimiento existente, adaptando o mostrando una nueva perspectiva del todo; sin embargo, esta forma de conocimiento no implica la expansión de la base de conocimiento de la organización.
- De tácito a explícito, que se produce cuando un individuo es capaz de articular los fundamentos de su conocimiento tácito, lo convierte en explícito y se logra por consiguiente un crecimiento de la base de conocimiento.
- De explícito a tácito, que se produce cuando el conocimiento explícito es compartido a lo largo de la

organización, los demás comienzan a utilizarlo y, por lo tanto, lo amplían, extienden e incorporan en su propio conocimiento tácito.

Estos cuatro factores existen en una interacción dinámica que se convierte en una espiral de conocimiento, que crece cada vez más a alto nivel y, por lo tanto, lleva al crecimiento organizacional.

La gestión del conocimiento puede ser empleada en distintos tipos de organizaciones y es principalmente exitosa en aquellas en las cuales los diferentes niveles de la empresa tienen un aporte significativo a la firma (Hedlund, 1994). En la nueva economía la capacidad de las organizaciones para generar valor económico de su conocimiento es un elemento central para generar ventaja competitiva (Gold *et al.*, 2001).

Ciertamente, tal y como lo plantean Alavi y Leidner (2001), la gestión del conocimiento tiene como objetivo fundamental soportar la creación, la transferencia y la aplicación del conocimiento en las organizaciones.

Ahora bien, se puede sostener que el proceso de gestión del conocimiento incluye tres etapas, a saber (Pedraja-Rejas *et al.*, 2006):

**Crear conocimiento**, que implica exploración, combinación y el descubrimiento de conocimiento mediante el hacer. Los individuos al interior de una organización crean nuevos conocimientos mediante conexiones intuitivas de las ideas existentes o a través de la interacción con otros individuos de la organización.

**Compartir conocimiento**, que se produce cuando los individuos al interior de una organización transfieren y comparten el conocimiento. Al compartir este conocimiento, éste se incrementa y llega a ser más valioso, se producen sinergias que hacen que el total del conocimiento alcanzado sea mayor cuantitativa y cualitativamente que la suma de los conocimientos individuales.

**Aplicar conocimiento**, que implica convertir el conocimiento en un resultado valioso para la organización. La aplicación de conocimiento puede conducir a la generación de productos y servicios, pero también a la generación de ideas que llevan a una mejor toma de decisiones estratégicas.

Sin duda, este es un desafío que no puede estar ausente para las instituciones de educación superior. Las instituciones de educación tienen como tarea fundamental crear y difundir conocimiento. Pero ellas también compiten, también requieren generar ventajas competitivas sustentables y, en consecuencia, deben asumir que una de sus fuentes de diferenciación está en su capacidad para crear, compartir y aplicar conocimiento.

Más aún, es posible generar un vínculo indisoluble entre gestión del conocimiento y gestión de calidad. Ciertamente, la gestión de calidad en las instituciones de educación superior requiere niveles satisfactorios de gestión del conocimiento. En efecto, una dimensión crítica de cualquier proceso de gestión de calidad es la dirección estratégica de la institución, cuyo éxito está determinado en gran medida por la capacidad de administrar el conocimiento (Rodríguez-Ponce, 2007).

A partir de los años 90, el enfoque de recursos y capacidades ha centrado el enfoque de los investigadores en la perspectiva de generar ventajas competitivas sustentables. De hecho, el foco de atención se ha centrado más al interior de la firma que en la industria (Spanos y Lioukas, 2001). Los aportes pioneros de Rumelt (1984), de Wernerfelt (1984) y de Barney (1986) constituyen un paradigma dominante en el campo de la dirección estratégica. El sustento de esta teoría radica en que las firmas compiten sobre la base de sus recursos y capacidades (Peteraf y Bergen, 2003).

La cuestión esencial es que en la sociedad del conocimiento, este es la fuente de la ventaja competitiva, y el conocimiento se nutre de fuentes internas y externas y, por cierto, de las tendencias del sector de educación superior. El cabal conocimiento de la dinámica industrial es esencial, pero además se requiere al interior de las instituciones el conocimiento de las rutinas, la cultura y el “know-how” organizacional. Desde esta perspectiva, a través de un proceso participativo en la alta dirección, se plantea la necesidad de compartir conocimiento y aplicarlo, no sólo para generar productos, sino para lograr un adecuado diseño e implementación de la estrategia, en pos de lograr el éxito en la organización.

Cada una de las dimensiones de la gestión de calidad, de acuerdo a los parámetros de acreditación vigentes en Chile, requiere de una adecuada gestión del conocimiento. Esto es así para la gestión docente, la investigación, la gestión de postgrado, la vinculación con el medio y la propia educación continua.

El desafío de la gestión del conocimiento es un elemento esencial de los nuevos tiempos, y de su adecuado manejo depende una parte significativa del éxito de las instituciones de educación superior.

## LITERATURA CITADA

- ALAVI M, LEIDNER D. 2001.** Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly* 25: 107-136.
- BARNEY J. 1986.** Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science* 32: 1231-1241.
- GOLD A, MALHOTRA A, SEGARS A. 2001.** Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal Management Information Systems*.18: 185-214.
- HEDLUND, G. 1994.** "A model of knowledge management and the N-Form Corporation", *Strategic Management Journal*, 15: 73-91.
- NONAKA I, TAKEUCHI H. 1995.** *The knowledge creating entity: A new perspective on the theory of the firm*. Oxford University Press. Nueva York, NY, EE.UU. 284 pp.
- PEDRAJA-REJAS L, RODRÍGUEZ-PONCE E, RODRÍGUEZ-PONCE J. 2006.** Sociedad del conocimiento y dirección estratégica: Una propuesta integradora. *Interciencia* 31: 570-576.
- PETERAF M, BERGEN M. 2003.** Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework. *Strategic Management Journal*. 24: 1027-1041.
- RODRÍGUEZ-PONCE E. 2007.** "Leadership styles, strategic decision making and performance: an empirical study in small and medium-size firms". *Journal of Science and Technology of the Americas*. 32 (8): 522-528.
- RUMELT R. 1984.** *Towards a strategic theory of the firm - Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, NJ.
- SPANIOS Y, LIOUKAS S. 2001.** An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22: 907-934.
- WERNERFELT B. 1984.** A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5: 171-180.