

**Original Article****Gerencia Del Conocimiento Tácito Y Explícito En El Ámbito Universitario****Jose Luis Corona Lisboa****"Universidad Centro Panamericano de Estudios Superiores****\*Corresponding Author: Jose Luis Corona Lisboa****Resumen**

Las universidades son instituciones generadoras de nuevo conocimiento para la sociedad donde ellas se desenvuelven. El objetivo de este estudio fue evaluar la gerencia del conocimiento tácito y explícito en los docentes de una universidad pública en el municipio Mauroa del estado Falcón en Venezuela. Para ello, se llevó a cabo una investigación cuantitativa no experimental de campo y de corte transversal, utilizando como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario, con una escala tipo Likert, el cual presentó 10 ítems relacionados con el conocimiento tácito y explícito, con cinco (5) opciones de respuesta fueron: muy en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, muy de acuerdo. La muestra estuvo conformada por 57 docentes. Para el tratamiento de los datos, se empleó la estadística descriptiva (frecuencia, porcentaje, promedio). Los resultados mostraron que la variable gerencia del conocimiento, cuyo indicador es el conocimiento tácito, el 36.84% de los encuestados está "Muy de acuerdo", seguido de la opción "De acuerdo" con 34.21% para un subtotal de 71.05%, en contra del 21.93% que opina de forma negativa para esta variable. Respecto al indicador conocimiento explícito, el 36.84% de los docentes expresaron estar "de acuerdo" y el 42.11% "muy de acuerdo", totalizando un 78.95% de las opiniones favorables, en contra posición al 10.53% que opinan desfavorablemente, el resto estuvo "ni de acuerdo ni en desacuerdo". Se concluye, que casi 3/4 partes de la muestra coinciden que su conocimiento tácito y explícito puede ser de gran ayuda para el quehacer universitario, por lo que es importante tomarlo en cuenta en el accionar docente.

Palabras clave: Gerencia universitaria, universidad, conocimiento, docente.

**Management of Tacit and Explicit Knowledge in the University Field****Abstract:**

Universities are institutions that generate new knowledge for the society where they operate. The objective of this study was to evaluate the management of tacit and explicit knowledge in teachers of a public university in the Mauroa municipality of Falcón state in Venezuela. For this, a quantitative non-experimental field and cross-sectional investigation was carried out, using the survey as a data collection technique and the questionnaire as an instrument, with a Likert-type scale, which presented 10 items related to tacit knowledge and explicit, with five (5) response options they were: strongly disagree, disagree, neither agree nor disagree, agree, strongly agree. The sample consisted of 57 teachers. For data treatment, descriptive statistics (frequency, percentage, average) were used. The results showed that the knowledge management variable, whose indicator is tacit knowledge, 36.84% of the respondents agree "Strongly", followed by the option "Agree" with 34.21% for a subtotal of 71.05%, against of the 21.93% who think negatively for this variable. Regarding the explicit knowledge indicator, 36.84% of teachers expressed that they "agree" and 42.11% "strongly agree", totaling 78.95% of favorable opinions, as opposed to 10.53% who think unfavorably, the rest were "Neither agree nor disagree". It is concluded that almost 3/4 of the sample agree that their tacit and explicit knowledge can be of great help for university work, so it is important to take it into account in teaching activities.

Keywords: University management, university, knowledge, teacher.

**Introduction**

En los entornos organizacionales altamente competitivos, el conocimiento es un activo clave para la supervivencia de las instituciones en el tiempo. Por ello, la gestión del mismo implica la creación, procesamiento y transferencia dentro y fuera de la empresa, convirtiéndose en un poderoso instrumento para la generación de nuevos paradigmas emergentes acordes con el entorno y las necesidades de la empresa (Clavijo, 2018).

Las universidades como instituciones educativas dedicadas a la producción y/o generación de conocimiento en un entorno cada vez más globalizado, se consideran como organizaciones inteligentes, ya que deben crear mecanismos eficientes de retroalimentación permanente, que favorezca una apropiación intelectual del conocimiento generado, para luego transferirlo y que esté al alcance de toda la comunidad universitaria, lo cual da una garantía de la calidad y excelencia de los modelos de gestión del conocimiento que las instituciones educativas emplean, requiriendo de una evaluación sistemática y permanente control, a fin de que los resultados sean pertinentes y coherentes con el contexto donde desarrollan sus actividades académicas, investigativas y de extensión universitaria (García, Pérez y Miranda, 2018).

Bajo este contexto, las universidades han pasado a ser el centro de atención, ya que son responsables de participar en la búsqueda de mecanismos eficientes para la resolución de problemas sociales, científicos y tecnológicos, a través de la docencia, investigación y extensión, donde el conocimiento individual de cada integrante de la comunidad universitaria, se entrelaza de manera mancomunada para formar redes cognoscitivas capaces de crear proyectos que solucionen en gran

medida, la problemática del entorno donde se desenvuelve las actividades del quehacer universitario.

Por ello, la manera en que las universidades manejan y procesan su conocimiento organizacional e individual de sus integrantes, se ha vuelto cada vez más importante en la actualidad, porque represente el máximo nivel jerárquico de desarrollo material y cognoscitivo que nadie puede evadir ni negar, el cual involucra toda actividad humana, entre ellas, la educación (López, 2018).

De acuerdo a lo antes expuesto, el objetivo del presente estudio fue evaluar la gerencia del conocimiento tácito y explícito en los docentes de una universidad pública en el municipio Mauroa del estado Falcón en Venezuela.

**Metodología**

Para este trabajo, se empleó la investigación cuantitativa con un diseño no experimental de campo, ya que no hubo manipulación intencional de variables, utilizando como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario auto-administrado con 10 ítems y una escala tipo Likert, cuyas opciones de respuestas fueron: muy en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, muy de acuerdo. Dicho instrumento se le aplicó a una muestra constituida por 57 docentes de una universidad pública en el occidente venezolano, sin distinción del escalafón docente al que pertenecen. Para el tratamiento de los datos, se empleó la estadística descriptiva (frecuencia, porcentaje, promedio).

**Resultados y Discusión**

A continuación, se presentan los hallazgos del presente estudio:

**Cuadro 1. Opinión de los encuestados sobre el conocimiento tácito**

Item	Enunciado	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%

## Current Opinion

1	¿Considera que tiene algún tipo de conocimiento tácito (subjetivo, propio, vivencial) que pueda servir a la universidad?	0	0	0	0	3	5,26	18	31,58	36	63,16
2	¿El conocimiento que usted posee (personal/propio) es aprovechado adecuadamente por la institución para los procesos académicos y administrativos que en ella ocurren?	3	5,26	15	26,32	3	5,26	18	31,58	18	31,58
3	¿Su conocimiento personal o propio juega un papel importante en el desarrollo e impulso de la universidad como organización?	0	0,00	0	0,00	6	10,53	27	47,37	24	42,11
4	¿Usted expresa su conocimiento tácito (difícil de comunicar) por medio de elementos cognitivos como: metáforas, analogías o esquemas mentales?	3	5,26	0	0,00	12	21,05	30	52,63	12	21,05
5	¿Posee elementos técnicos como: habilidades para el trabajo, aptitudes y saber-hacer para el ejercicio de sus funciones dentro y fuera de	0	0,00	0	0,00	0	0,00	21	36,84	36	63,16

	la universidad?										
<b>6</b>	¿Se le dificulta expresar sus ideas frente a sus colegas y estudiantes?	18	31,58	36	63,16	0	0,00	3	5,26	0	0,00
	<b>Subtotal</b>	24	7,02	51	14,91	24	7,02	117	34,21	126	36,84
	<b>Frecuencia total:</b>	342		<b>Encuestados : 57</b>				<b>Promedio: 100%</b>			

En el Cuadro 1, se presentan los resultados de la variable Gerencia del Conocimiento en la dimensión Tipología del Conocimiento, cuyo indicador es Conocimiento Tácito. Se obtuvo que el 36.84% de los encuestados está “Muy de acuerdo”, seguido de la opción “De acuerdo” con 34.21% para un subtotal de 71.05%. Esto indica que la muestra opina favorablemente respecto a la importancia que juega el conocimiento tácito dentro de la gerencia del conocimiento, en contra del 21.93% que opina de forma negativa para esta variable.

El conocimiento tácito es un tipo de conocimiento que proporciona habilidades intrínsecas y vivenciales, donde cada individuo va adquiriendo un bagaje de ideas a la largo de su vida, que le permiten la toma de decisiones y actitudes frente al contexto donde se desenvuelve. A nivel universitario, este tipo de conocimiento es imprescindible, ya que añade un valor agregado en base a la experiencia propia y profesional de cada docente, que a pesar de que sea para algunos difícil de expresar, las acciones conductuales y prácticas emanadas de este conocimiento, empujan a que otros docentes y estudiantes vean en ese educador un ejemplo positivo a seguir (Torres, 2018).

En general, este conocimiento se expresa a través de ejemplos de la vida diaria, extrapolaciones a acontecimientos personales, laborales, profesionales, entre otros. A continuación, se

presenta las estadísticas para los ítems evaluados en este indicador:

**Ítem 1:** El 5.26% de los docentes están “ni de acuerdo ni en desacuerdo” respecto al conocimiento tácito que poseen, mientras que el 31.58% están “de acuerdo” y el 63.16% “muy de acuerdo”, esto representa un tendencia favorable del 94.74% de las opiniones sobre el aporte que tiene el conocimiento tácito de los docentes al servicio de la universidad.

**Ítem 2:** Respecto a esta pregunta, el 5.26% está en “muy en desacuerdo”, 26.32% en “desacuerdo” para un subtotal de 31.58%. Asimismo, el 5.26 se encuentran en una posición neutra, mientras que el 31.58% están “de acuerdo” y con el mismo porcentaje “muy de acuerdo”, para una suma del 63.16%, representado la mayoría de las opiniones a favor del aprovechamiento del conocimiento tácito de los docentes en los procesos académicos y administrativos que se llevan a cabo en la universidad.

**Ítem 3:** El 47.37% de los encuestado opinan que están “de acuerdo” y el 42.11% “muy de acuerdo”, es decir, el 89.48% consideran que su conocimiento tácito juega un papel preponderante en el impulso institucional de la universidad.

**Ítem 4:** El 52.63% está “de acuerdo” y el 21.05% “muy de acuerdo”, por lo que el 73.68% de las opiniones de los encuestados en positiva para la comunicación del conocimiento tácito por medio de metáforas, analogías, mapas mentales, entre

---

**Current Opinion**


---

otros.

**Ítem 5:** El 36.84% opinan estar “de acuerdo” y el 63.16% “muy de acuerdo”, para un total del 100%. Todos los encuestados expresaron que poseen habilidades cognitivas y prácticas para

realizar las funciones inherentes a su cargo dentro y fuera del campus universitario.

**Ítem 6:** El 31.58% está “muy en desacuerdo” y el 63.16% “en desacuerdo” para una cifra de 94.74% en contra de la dificultad para expresar las ideas frente al resto de los docentes.

**Cuadro 2. Opinión de los encuestados sobre el conocimiento explícito**

Item	Enunciado	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7	¿Los directivos y/o coordinadores de la universidad, le proporcionan documentos como: instructivos y manuales de manera impresa o vía correo electrónico, sobre las funciones a realizar en su puesto de trabajo?	9	15,79	3	5,26	15	26,32	27	47,37	3	5,26
8	¿Lo que usted sabe hacer y aprende lo transfiere a otros docentes y estudiantes dentro y fuera de la universidad por medio del lenguaje verbal?	0	0,00	0	0,00	3	5,26	24	42,11	30	52,63
9	¿Lo que usted sabe hacer y aprende lo transfiere a otros docentes y estudiantes dentro y fuera de la universidad por medio del lenguaje escrito?	0	0,00	9	15,79	6	10,53	15	26,32	27	47,37
10	¿El personal docente no debe ocultar información sobre su trabajo, al contrario debe intentar explicitar sus conocimientos por medio de reuniones, manuales, instructivos y otros documentos, para que se depositen en la universidad?	0	0,00	3	5,26	0	0,00	18	31,58	36	63,16
	<b>Subtotal</b>	9	3,95	15	6,58	24	10,53	84	36,84	96	42,11
	<b>Frecuencia Total:</b>	228		Encuestados:		Promedio		100,00			
				57							

En el Cuadro 2, se presentan los resultados de la variable Gerencia del Conocimiento en la dimensión Tipología del Conocimiento, con el indicador Conocimiento Explícito. De acuerdo a los resultados obtenidos, el 36.84% de los docentes expresaron estar “de acuerdo” y el 42.11% “muy de acuerdo”, totalizando un 78.95% de las opiniones favorables para esta variable, con la dimensión e indicador mencionado anteriormente, en contra posición al 10.53% que opinan desfavorablemente.

El conocimiento explícito es transcendental para llevar a cabo las funciones inherentes a la docencia y gerenciar el conocimiento adecuadamente dentro y fuera del aula. El lenguaje escrito y verbal son las formas principales de expresar y transmitir dicho conocimiento entre los miembros del colectivo universitario, por lo que la habilidad y el arte para exponer las ideas es importante al momento de comunicarlo (Delgado y Ruiz, 2018).

Desde el ápice estratégico operacional de la universidad se maneja una cantidad significativa de información, tanto desde el punto de vista funcional como operativo. En este sentido, la manera como se exprese puede ocasionar un impacto en el quehacer de los docentes. Los encuestados manifestaron que este tipo de conocimiento se expresa de manera adecuada entre los miembros que hacen vida en la universidad.

En breve se presenta los ítems consultados para esta variable:

**Ítem 7:** El 15.79% de los opiniones están “muy en desacuerdo” y el 5.26% “en desacuerdo” para un subtotal del 21.05% y la alternativa “ni de acuerdo ni en desacuerdo” un 26.32%, que sumándolo con el resultado anterior hace un 47.37%, es decir, casi la mitad de la muestra encuestada. Esta cifra indica un descontento importante respecto a la manera como los directivos de la universidad proporcionan la información de manera escrita, en comparación al 52.63% que opina a favor de esta gestión.

A pesar que en la visión general de la muestra para la variable estudiada opinan de forma favorable, en este ítem se muestra una marcada diferencia porcentual de las opiniones expresadas

por los actores universitarios. Los docentes que están en desacuerdo manifestaron que gran parte de la información que emana desde la rectoría llega tardía a la dependencia municipalizada de Mauroa, por lo que los docentes se ven presionados a realizar actividades extracurriculares en su mayoría de forma muy apresurada para cumplir con las exigencias de las instancias superiores.

Una adecuada gerencia de este conocimiento hace más eficiente en el tiempo el trabajo de los actores en sus labores docentes, por ello, el contenido explícito de la información se procesa desde la rectoría hasta las dependencias departamentales de cada facultad y/o carrera en la universidad, y este debe ser preciso, claro y sobre todo oportuno, para que las actividades sean debidamente planificadas, y así, obtener mejores resultados de satisfacción por parte de los docentes involucrados.

**Ítem 8:** El 42.11% está “de acuerdo” y el 52.63% “muy de acuerdo” respecto a la transferencia del conocimiento de forma verbal entre los miembros de esta universidad, para un subtotal del 94.74%. Es primordial considerar la posibilidad de establecer canales asertivos que permitan la transferencia efectiva del conocimiento para crear valor en las actividades que desarrolla el personal universitario.

De esta manera, se evitará crear vacíos cognitivos que incentivan a la incertidumbre y cegueras del conocimiento, y que este sea aprovechado para crear lazos sinérgicos en pro de una cultura de la gestión del conocimiento, donde se capaciten y se aprovechen las habilidades intelectuales de manera individual y colectiva (Daher, Panunzio y Hernández, 2018).

**Ítem 9:** El 26.32% está “de acuerdo” y el 47.37% “muy de acuerdo” respecto a la transferencia del conocimiento de forma escrita, para un subtotal del 73.69%. No obstante, el 15.79% de los encuestados opinaron tener ciertas dificultades al momento al expresar sus conocimientos de manera escrita.

A pesar que es un porcentaje bajo, es importante capacitar a los docentes con técnicas de estudios que permitan desarrollar habilidades cognitivas que favorezcan la expresión escritural de las ideas, ya que esto crea confusión en la transmisión y

adecuación del conocimiento dentro y fuera del aula, no solo al resto de los docentes, también a los estudiantes. Es imprescindible que todo docente posea la facultad de desarrollar y transmitir adecuadamente el conocimiento escrito, porque de la misma forma tendrá problemas para evaluar a sus estudiantes, interfiriendo en la calidad educativa que ofrece a sus alumnos.

**Ítem 10:** El 31.58% opinan estar “de acuerdo”, mientras que el 63.16% están “muy de acuerdo” con que el personal docente de la universidad no debe ocultar el conocimiento que cada actor produce en la misma. Esto representa el 94.74% del total encuestado. Todo conocimiento, debe ser expresado sin distinción alguna para que todos los docentes puedan adquirir nuevas herramientas pedagógicas e investigativas, reforzando la calidad educativa de la institución en pro de una mejor formación profesional del estudiantado.

### Conclusión

De acuerdo a los hallazgos encontrados en este estudio, se concluye que los docentes encuestados consideran que su conocimiento tácito y explícito deben ser tomados en cuenta en los procesos de producción del conocimiento. Asimismo, es necesario crear una matriz y/o modelo de gestión del conocimiento en la universidad, para que se puedan encaminar las ideas hacia un horizonte donde el conocimiento sea público para toda la comunidad universitaria, y este, sea la base para la creación de proyectos de interés local, regional y nacional.

En la sociedad de la información y comunicación del Siglo XXI surgen nuevas demandas para las universidades como generadoras autóctonas de conocimientos, las cuales deben asumir irrefutablemente los retos que le imponen los acelerados cambios científicos y tecnológicos que ocurren en un mundo cada vez más tecnificado, en especial para la toma de decisiones asertivas a nivel gerencial, que promuevan y sostengan la competitividad en el tiempo de las organizaciones educativas. Sin embargo, es necesario dejar atrás

la vieja imagen del claustro universitario, es decir, recintos donde solo se transmiten conocimiento y/o información, burocracia académica y administrativa y asumir las múltiples solicitudes, desafíos y circunstancias que exige el contexto social a nivel educativo y de generación de nuevos procesos de producción de conocimiento.

### Referencias

1. Clavijo, D. (2018). Competencias del docente universitario en el Siglo XXI. *Revista Espacios*; 39(20): 1-17. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n20/a18v39n20p22.pdf>
2. Daher, J., Panunzio, A., Hernández, M. (2018). La investigación cinética: una función universitaria a considerar en el contexto ecuatoriano. *EDUMECENTRO*; 10(4): 166-179. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-28742018000400011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742018000400011)
3. Delgado, B., Ruiz, R. (2018). Conocimiento e innovación. Nuevos desafíos para la educación superior. *Revista de la ISELAC*; 28(25): 174-201. Disponible en: <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/89/86>
4. García, O., Pérez, R., Miranda, A. (2018). Los profesores-investigadores universitarios y sus motivaciones para transferir conocimiento. *Revista electrónica de investigación educativa*; 20(3): 1-13. Disponible en: <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/1754/1674>
5. López, E. (2018). Autonomía científica latinoamericana en clave de red. *Integración y Conocimiento*; 7(1): 191–207. Disponible en: <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/integracionyconocimiento/article/view/20090>
6. Torres, D. (2018). Conocimiento académico: ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo sostenible y la integración de América Latina y el Caribe en perspectiva de las redes. *Revista de la ISELAC*; 28(25): 11-16. Disponible en: <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/89/86>