

## Ensayo Argumentativo

# Factores críticos de éxito para la gestión del conocimiento en las Divisiones de Estudios para Graduados

Recibido: 29-03-2017 Aceptado: 13-08-2019 (Artículo Arbitrado)

### Resumen

En esta era del conocimiento resulta necesario promover políticas adecuadas que faciliten su gestión dentro de los procesos organizativos. Por ello, el presente trabajo tuvo por objetivo identificar los factores críticos de éxito para la gestión del conocimiento en las Divisiones de Estudios para Graduados. Para lograrlo se desarrolló una investigación descriptiva, de campo, no experimental, transeccional, aplicando un cuestionario a los treinta y tres (33) empleados que laboran en la División de Estudios para Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia (Venezuela). La observación se realizó durante el mes de marzo de 2017. Los resultados permiten concluir que los factores considerados críticos para el éxito de la gestión del conocimiento se encuentran poco presentes en la unidad estudiada por lo que su nivel de madurez se encuentra en fase inicial, reflejando que existe muy poco interés y esfuerzo en hacer uso del conocimiento organizacional.

### Abstract

In this age of knowledge, it is necessary to promote appropriate policies that facilitate its management within organizational processes. Therefore, the aim of this work was to identify the critical success factors for knowledge management in Graduate Studies Divisions. To achieve this, a descriptive, field, non-experimental, transectional research was carried out, including a questionnaire conducted with thirty-three (33) employees who work in the Graduate Studies Division of the Faculty of Economic and Social Sciences at the University of Zulia (Venezuela). The observation was carried out in March 2017. The results allow us to conclude that the factors considered critical for the success of knowledge management are scarcely present in the unit studied. Therefore, it can be assumed that their level of maturity is in the initial phase, reflecting that there is very little interest and effort in making use of organizational knowledge.

### Résumé

A notre époque, il s'avère nécessaire de promouvoir des politiques appropriées facilitant la gestion des connaissances au sein des processus organisationnels. Par conséquent, ce travail a eu pour objectif d'identifier les facteurs critiques de succès de la gestion des connaissances dans les Divisions des Études Supérieures. Pour ce faire, une recherche descriptive, non expérimentale, transversale sur le terrain a été réalisée, en appliquant un questionnaire aux trente-trois (33) employés de la Division des études supérieures de la Faculté des Sciences Économiques et Sociales de l'Université de Zulia. (Venezuela). L'observation a été faite au cours du mois de mars 2017. Les résultats nous ont permis de conclure que les facteurs jugés essentiels au succès de la gestion des connaissances sont peu présents dans l'unité étudiée, de sorte que leur niveau de maturité est dans la phase initiale, reflétant ainsi le fait qu'il y existe très peu d'intérêt et d'effort pour utiliser les connaissances organisationnelles.

Josnel Martínez Garcés

**Palabras clave:** Conocimiento organizacional, difusión del conocimiento, gerencia del conocimiento.

**Keywords:** Organizational knowledge, diffusion of knowledge, knowledge management.

**Mots-clés:** Connaissances organisationnelles, diffusion des connaissances, gestion des connaissances

Corporación Universitaria Autónoma  
de Nariño.  
Extensión Cali Colombia

Correspondencia:  
martinezjosnel@gmail.com

## Introducción

El activo intangible más valioso dentro de cualquier organización es el conocimiento. Se considera un elemento fundamental para alcanzar ventajas competitivas, incluso por encima de cualquier activo tangible de alto valor monetario. Esta realidad ha dado pie al surgimiento de nuevas dimensiones dentro de la administración empresarial que se enfocan en la adecuada gestión de este activo inmaterial.

Ahora bien, ¿dónde se origina este conocimiento? En todas partes donde exista el ser humano. Sin embargo, a lo largo de la historia del hombre,

en sus intentos por organizarse ha generado espacios dedicados a la génesis de este valioso recurso. Uno de esos es, sin duda, la universidad. De esta manera, si la universidad se considera cuna del conocimiento, ha de ser también una de las primeras instituciones que se preocupe y ocupe en su adecuada gestión, pero, ¿es así?

En este contexto se desarrolló la presente investigación, la cual tuvo por objetivo identificar los factores críticos de éxito para la gestión del conocimiento en las universidades, específicamente en sus Divisiones de Estudios para Graduados. Para lograrlo, se seleccionó como unidad de análisis la División de Estudios para Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia (Venezuela). Esta considera que su misión es la formación de recursos humanos en los diferentes niveles de posgrado de las Ciencias Económicas y Sociales, así como la generación de conocimiento teórico-metodológico y práctico a través de las funciones de docencia, investigación y extensión, para atender la demanda del entorno económico-social. Todo ello a través de un programa de educación continua, tres de especialización, cinco de maestría, dos de doctorado y dos de postdoctorado.

### Breve descripción de la metodología

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se aplicó una metodología descriptiva con un diseño de campo, no experimental y transeccional. La población estuvo integrada por el total de personas que laboran en la referida dependencia, los cuales ascienden a treinta y tres (33) informantes clave. En vista de que la población fue totalmente accesible no se aplicaron técnicas de muestreo. La observación de la variable se efectuó en el mes de marzo del año 2017.

Se recurrió a la encuesta como técnica de investigación y al cuestionario como herramienta para la recolección de datos. Este último estuvo integrado por 18 ítems, con opciones de respuesta de escala Likert, que permitieron medir la variable gestión del conocimiento en la División de Estudios para Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia (Venezuela). En este sentido, en la Tabla 1 se muestra el rango de la clasificación de las alternativas de respuesta.

Para el procesamiento de la información se utilizó la estadística descriptiva para agrupar los datos de acuerdo a su frecuencia absoluta y frecuencia relativa, de manera que posteriormente se hiciera más simple el proceso para el cálculo de la media aritmética que permitió definir las tendencias de las respuestas. Una vez hecho este proceso, se construyeron las tablas que recogen los resultados considerando los factores críticos de éxito para la gestión del conocimiento.

## Aspectos teóricos

### Factores críticos para la gestión del conocimiento

Existen diversos factores que pueden considerarse críticos al momento de evaluar el éxito de la gestión del conocimiento en determinada unidad de análisis. Sin embargo, en el presente trabajo se asume la clasificación propuesta por Más y Martínez (2009) por considerarse que ésta condensa los principales aspectos expuestos en la literatura tradicional, aplicando para esta investigación ciertas adaptaciones en función de la naturaleza de la población que se aborda, y que se muestra en la Tabla 2.

La Tabla 2 permite identificar cuatro conjuntos de factores críticos del éxito para la gestión del conocimiento: los factores estratégicos, los factores culturales, los factores tecnológicos y los factores humanos. Este último representa un aporte al esquema propuesto pues se consideró separar los factores humanos como una nueva dimensión dada la importancia de este elemento en la implementación de un modelo de gestión del conocimiento.

### Factores estratégicos

*Gestión del liderazgo y apoyo a la organización.* Desde el punto de vista de la gestión del conocimiento, el liderazgo comprende la estrategia y el cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas (González y Frassati, 2010). Siendo así, el liderazgo es una cualidad

**Tabla 1.** Clasificación de las alternativas de respuesta

| Alternativa de respuesta   | Rango     |
|----------------------------|-----------|
| Totalmente de acuerdo      | 0,76-1,00 |
| Medianamente de acuerdo    | 0,51-0,75 |
| Medianamente en desacuerdo | 0,26-0,50 |
| Totalmente en desacuerdo   | 0,00-0,25 |

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Tabla 2.** Dimensiones de los factores críticos de éxito para la gestión del conocimiento

| Factores críticos     |                                                                                   | Autores de respaldo                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Factores estratégicos | Gestión del liderazgo y apoyo en la organización                                  | Skyrme y Amidon (1997); Trussler (1998); Holsapple y Joshi (2000); Davenport, et al. (1998); Liebowitz (1999); Choi (2000); Stantosky y Balzana (2001); Heising (2001); Hasanali (2002); Alazmi (2003); Jennex y Olfman (2006); Yew (2005); Hung (2005); Akhavan (2006). |
|                       | Roles y responsabilidades en la estructura organizativa                           | Davenport, et al. (1998); Liebowitz (1999); Stantosky y Balzana (2001); Hasanali (2002); Olfman (2004); Yew (2005); Hung (2005); Akhavan (2006).                                                                                                                         |
|                       | Recompensas y reconocimientos por compartir conocimientos                         | Davenport, et al. (1998); Liebowitz (1999); Alavi y Leidner (1999); Maholtra (2003); Yew (2005); Hung (2005).                                                                                                                                                            |
|                       | Estrategia de la empresa acorde con los principios de la Gestión del Conocimiento | Skyrme y Amidon (1997); Davenport, et al. (1998); Liebowitz (1999); Alazmi (2003); Olfman (2004); Hung (2005); Yew (2005); Akhavan (2006).                                                                                                                               |
| Factores culturales   | Cultura de la empresa                                                             | Skyrme y Amidon (1997); Trussler (1998); Davenport, et al. (1998); Liebowitz (1999); Alavi y Leidner (1999); Heising (2001); Hasanali (2002); Maholtra (2003); Alazmi (2003); Olfman (2004); Hung (2005); Yew (2005); Akhavan (2006).                                    |
| Factores tecnológicos | Tecnología bien desarrollada                                                      | Skyrme y Amidon (1997); Davenport, et al. (1998); Liebowitz (1999); Alavi y Leidner (1999); Choi (2000); Stantosky y Balzana (2001); Hasanali (2002); Alazmi (2003); Olfman (2004); Hung (2005); Yew (2005); Akhavan (2006); Trussler (1998).                            |
|                       | Procesos internos de negocio                                                      | Skyrme y Amidon (1997); Holsapple y Joshi (2000); Choi (2000); Davenport, et al. (1998); Heising (2001); Olfman (2004); Yew (2005); Hung (2005); Akhavan (2006).                                                                                                         |
|                       | Medición                                                                          | Holsapple y Joshi (2000); Davenport, et al. (1998); Hasanali (2002); Hung (2005); Yew (2005).                                                                                                                                                                            |
| Factores humanos      | Formación y aprendizaje                                                           | Trussler (1998); Holsapple y Joshi (2000); Choi (2000); Stantosky y Balzana (2001); Alazmi (2003); Olfman (2004); Yew (2005); Hung (2005); Akhavan (2006).                                                                                                               |

Fuente: Elaboración propia (2017) con base a Más y Martínez (2009).

que se puede cultivar a través de la creación de “equipos de conocimiento” donde se comparta y genere nuevo conocimiento (Soto y Barrios, 2006). De hecho, el liderazgo es considerado una práctica útil para hacer frente a las barreras de cultura organizacional (Pabón, 2016). Para Monroy y Ramírez (2014), la gestión del conocimiento recae sobre el personal especializado con un líder definido. En este sentido, Fullan (2002) considera que el liderazgo dentro de las instituciones educativas se caracteriza por a) ofrecer orientación abierta e incluyente y b) centrar el eje institucional en el aprendizaje del alumnado.

**Roles y responsabilidades en la estructura organizativa.** Para Alfaro y Alfaro (2012) la definición de la estructura organizativa es una ventaja que permite implementar un proceso de gestión del conocimiento. Esta idea es respaldada por Gómez, Rodríguez y Guaita (2008), quienes consideran que ha sido esa estructuración organizativa el factor clave en el nacimiento y construcción de la economía del conocimiento. Asimismo, Zárraga y García (2010) sostienen que son los niveles ontológico-individuales que se adoptan dentro de la organización los que tienen una importancia crucial para lograr el conocimiento organizativo. De esta manera, la responsabilidad permitirá lograr los objetivos organizacionales planteando el proceso de gestión del conocimiento bajo un enfoque sistémico (Urdaneta y Urdaneta, 2016).

**Reconocimientos y recompensas por compartir conocimientos.** El reconocimiento del conocimiento permite que los trabajadores se identifiquen y se comprometan más, pues sentirán que su participación es real y que se están respetando sus derechos, necesidades, y acción dentro de la organización (Áñez y Nava, 2009). Esta idea es respaldada por Artilles y Pumar (2013) quienes consideran que el reconocimiento a los esfuerzos es vital para la satisfacción del empleado y lo ayuda a desempeñar mejor sus ocupaciones, además de incentivar el compromiso hacia la organización. Finalmente, Calle e Isaza (2016) consideran que es importante recompensar (puede ser económicamente) el aporte de nuevas ideas y conocimientos.

**Estrategia de la empresa acorde con los principios de la Gestión del Conocimiento.** Durango (2015) considera que las estrategias empresariales son un área clave para los procesos de gestión del conocimiento. Por su parte, Galvis y Sánchez (2014) sostienen que, desde el punto de vista estratégico, las organizaciones deben tomar conciencia sobre la posibilidad de crear valor a través de reconocer el conocimiento como un recurso. En este sentido, Gómez (2012) define la gestión del conocimiento como una estrategia gerencial que permite potenciar los activos intelectuales de los individuos y la organización.

## Factores culturales

**Cultura de la empresa.** Para desarrollar un modelo de gestión del conocimiento, éste debe estar enmarcado en una cultura organizacional adecuada que permita la fluidez de los procesos (Amaya y Barliza, 2016). Por su parte, Arias, Portilla y Villa (2007) consideran que la cultura organizacional está integrada por la suma de experiencias, conocimientos y aptitudes individuales que en conjunto llegan a conformar una inteligencia grupal. Para Bahoque, Gómez y Pietrosevoli (2007) la cultura organizacional permite concebir la gestión del conocimiento de manera tácita dentro de los principios organizacionales. Finalmente, Más y Martínez (2009) consideran que la cultura organizacional debe promover valores como la colaboración y la creatividad, elementos que viabilizan la gestión del conocimiento.

## Factores tecnológicos

**Tecnología bien desarrollada.** Gómez, Rodríguez y Guaita (2008) consideran que el uso de las tecnologías es eficiente para la extracción y comunicación de conocimientos en las compañías. En este sentido, Mejía y Colín (2013) afirman que desde la aparición de las tecnologías de información y comunicación se ha revolucionado el mundo empresarial incentivando su interés por el nuevo conocimiento al reconocerlo como un elemento estratégico en la organización. Para Molero, Contreras y Casanova (2016), el desarrollo de tecnologías permite un manejo efectivo del conocimiento codificado, ya que el tácito se transfiere por interacción social de persona a persona. Por esta razón, Más y Martínez (2009) consideran que la organización debe velar por el desarrollo de las tecnologías dado que es un claro facilitador de la gestión del conocimiento.

**Procesos internos de negocio.** Rodríguez (2006) considera que el uso de tecnología dentro de la organización debe permitir el desarrollo de una infraestructura soportada en elementos que permitan el acceso, creación y difusión de conocimientos e ideas. En este sentido, para Sáiz et al. (2010) el conocimiento clave de los procesos organizacionales debe tener un alto grado de parámetros de documentación. Para Zabala (2012) estos procesos internos pueden estar documentados formalmente a través de políticas, normas, leyes, regulaciones, entre otros, o informalmente a través de memorandos internos o ayudas de trabajo que circulan dentro de la organización.

**Medición.** El uso de las tecnologías (y su necesaria medición) proporcionan un nuevo espacio corporativo que, a través de herramientas como intranet, portales web, salas digitales, ambientes de relacionamiento, entre otros, viabilizan la gestión de flujos de trabajo, documentos y conocimientos (De Souza, 2014). Por otra parte, Salazar y Zarandona (2007) consideran que las tecnologías permiten crear bases de conocimiento electrónicas de manera que éste pueda ser accesible y preservado a través del tiempo. Sin embargo, para que estos factores puedan ser efectivos es necesario que la tecnología se mida a través del seguimiento tras su implantación, y reciba los mantenimientos preventivos necesarios (Martínez, 2016a).

## Factores humanos

**Formación y aprendizaje.** Para Monroy y Ramírez (2014), la gestión del conocimiento debe fomentar el aprendizaje a través del establecimiento de programas continuos de formación y un plan de incentivos y recompensas. En este orden de ideas, Rodríguez (2016) sostiene que la formación de capital humano avanzado contribuye a la competitividad de las organizaciones generando investigación, desarrollo e innovación. Para Zabala (2012) en el proceso de formación y aprendizaje se emplean materiales que contienen conocimiento expuesto de manera clara y pueden formar parte del acervo intelectual de la organización. Martínez (2016b) considera que la inversión en formación del personal redundará en efectos positivos para la operatividad de la organización a largo plazo.

## Resultados

En este apartado se presentan los resultados de la investigación con el objetivo de determinar los factores críticos de éxito para la gestión del conocimiento en las Divisiones de Estudios para Graduados. Las tablas reflejan las medias aritméticas calculadas en base a los ítems propuestos para la medición de cada uno de los elementos que componen los grupos de factores previamente expuestos. La Tabla 3 muestra los resultados obtenidos del primer grupo de factores, los factores estratégicos.

Con una media aritmética de 0,44, los resultados mostrados en la Tabla 3 permiten conocer que los encuestados están medianamente en desacuerdo con que el grupo de factores estratégicos potencian su gestión del conocimiento. Detallando los elementos

que integran este grupo, se pudo observar que a través de una media aritmética que oscila entre 0,51-0,75, los entrevistados están medianamente de acuerdo en que la Gestión del liderazgo y apoyo en la organización, así como los Roles y responsabilidades en la estructura organizativa se encuentran presentes. Estos aspectos guardan relación con la definición clara de las líneas de liderazgo organizacional, el apoyo a las decisiones emanadas por la gerencia, la definición de la estructura organizativa y el cumplimiento de las responsabilidades por cada uno de los trabajadores (Pabón, 2016; Monroy y Ramírez, 2014).

Sin embargo, el elemento Estrategia de la empresa acorde con los principios de la Gestión del Conocimiento presenta una media aritmética de 0,44, lo que indica que los encuestados están medianamente en desacuerdo con que las estrategias de la organización estén claramente definidas, sean conocidas por todos los trabajadores, y promuevan la gestión del conocimiento (Gómez, 2012). Un último aspecto en ese sentido, y quizás uno de los más importantes, es que el elemento recompensas y reconocimientos por compartir conocimientos presenta una media aritmética de 0,20 lo que indica que los encuestados están totalmente en desacuerdo con que en la organización se les reconoce el conocimiento que adquieren, o reciban algún tipo de recompensas por adquirirlo y compartirlo (Calle e Isaza, 2016). La Tabla 4 muestra los resultados obtenidos para el grupo de factores culturales.

**Tabla 3.** Factores estratégicos para la gestión del conocimiento en las Divisiones de Estudios para Graduados

| Elementos:                                                                        | Media aritmética |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Gestión del liderazgo y apoyo en la organización                                  | 0,55             |
| Roles y responsabilidades en la estructura organizativa                           | 0,58             |
| Recompensas y reconocimientos por compartir conocimientos                         | 0,20             |
| Estrategia de la empresa acorde con los principios de la Gestión del Conocimiento | 0,44             |
| <b>Media aritmética del grupo:</b>                                                | <b>0,44</b>      |

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Tabla 4.** Factores culturales para la gestión del conocimiento en las Divisiones de Estudios para Graduados

| Elementos:                         | Media aritmética |
|------------------------------------|------------------|
| Cultura de la empresa              | 0,44             |
| <b>Media aritmética del grupo:</b> | <b>0,44</b>      |

Fuente: Elaboración propia (2017).

Con una media aritmética de 0,44, los resultados mostrados en la Tabla 4 permiten conocer que los encuestados están medianamente en desacuerdo con que la cultura de la empresa promueva la gestión del conocimiento. Estos resultados integran aspectos como el fomento de la colaboración y la creatividad dentro de la organización como parte de su cultura empresarial (Amaya y Barliza, 2016). La Tabla 5 presenta los resultados correspondientes a los factores tecnológicos para la gestión del conocimiento en las Divisiones de Estudios para Graduados.

A través de la Tabla 5 se muestra como todos los elementos que integran los factores tecnológicos oscilan en el rango 0,26-0,50. Esto demuestra que los encuestados están medianamente en desacuerdo con que en la organización exista una tecnología bien desarrollada, pues, aunque manifestaron que ésta era necesaria para el desarrollo de sus actividades, no se invertía para su adquisición. Lo mismo ocurre para el caso de los procesos internos de negocio, los cuales en muchos casos no están debidamente documentados ni son de fácil acceso para quien necesite consultarlos (Zabala, 2012). En cuanto a la medición, están medianamente en desacuerdo con que se haga un seguimiento de la tecnología implementada y se le haga mantenimiento preventivo para garantizar su funcionamiento (De Souza, 2014). Sobre los factores humanos, la Tabla 6 resume los resultados obtenidos al encuestar a los miembros de las Divisiones de Estudios para Graduados seleccionados para esta investigación.

La media aritmética de 0,47 que arrojan los factores humanos en la Tabla 6, deja en evidencia que los encuestados están medianamente en desacuerdo que la formación y el aprendizaje dentro de la orga-

**Tabla 5.** Factores tecnológicos para la gestión del conocimiento en las Divisiones de Estudios para Graduados

| Elementos:                         | Media aritmética |
|------------------------------------|------------------|
| Tecnología bien desarrollada       | 0,41             |
| Procesos internos de negocio       | 0,32             |
| Medición                           | 0,27             |
| <b>Media aritmética del grupo:</b> | <b>0,33</b>      |

Fuente: Elaboración propia (2017).

**Tabla 6.** Factores humanos para la gestión del conocimiento en las Divisiones de Estudios para Graduados

| Elementos:                         | Media aritmética |
|------------------------------------|------------------|
| Formación y aprendizaje            | 0,47             |
| <b>Media aritmética del grupo:</b> | <b>0,47</b>      |

Fuente: Elaboración propia (2017).

nización fomenten la gestión del conocimiento. Entre algunos aspectos interesantes expresaron que en muchos casos necesitan algún tipo de formación y/o actualización para el desarrollo de sus actividades, pero que no la reciben dentro de la organización (Rodríguez, 2016). Una vez descritos en detalle los factores críticos de éxito para la gestión del conocimiento en las Divisiones de Estudios para Graduados. En la Tabla 7 se presenta un resumen de todos estos factores.

La Tabla 7 permite observar que la media aritmética general de los factores críticos de éxito para la gestión del conocimiento en las Divisiones de Estudios para Graduados es de 0,42. Esto demuestra que los encuestados están medianamente en desacuerdo con que los factores estratégicos, culturales, tecnológicos y humanos potencien el éxito de la gestión del conocimiento. Ahora bien, con la intención de conocer en qué nivel de madurez se encuentra la gestión del conocimiento en la unidad estudiada, se procedió a hacer una adaptación de los Rangos de Madurez propuestos por Durango (2015) la cual se muestra en la Tabla 8.

Considerando los rangos establecidos en la Tabla 8, los resultados de la presente investigación permiten clasificar la gestión del conocimiento en la División de Estudios para Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia en un nivel Inicial. Este resultado demuestra que existe poca o ninguna intención de hacer uso del conocimiento organizacional (Durango, 2015).

**Tabla 7.** Factores críticos de éxito para la gestión del conocimiento en las Divisiones de Estudios para Graduados

| Factores:                               | Media aritmética |
|-----------------------------------------|------------------|
| Factores estratégicos                   | 0,44             |
| Factores culturales                     | 0,44             |
| Factores tecnológicos                   | 0,33             |
| Factores humanos                        | 0,47             |
| <b>Media aritmética de la variable:</b> | <b>0,42</b>      |

Fuente: Elaboración propia (2017)

**Tabla 8.** Rangos de madurez de la gestión del conocimiento

| Nivel de madurez | Rango     |
|------------------|-----------|
| Optimizado       | >0,91     |
| Gestionado       | 0,80-0,90 |
| Definido         | 0,60-0,79 |
| Consciencia      | 0,50-0,59 |
| Inicial          | 0,00-0,49 |

Fuente: Elaboración propia (2017) con base a Durango (2015).

## Conclusiones

Cumpliendo la metodología propuesta, los resultados obtenidos permiten concluir que los factores considerados críticos para el éxito de la gestión del conocimiento se encuentran poco presentes, y en algunos casos ausentes, dentro de la División de Estudios para Graduados estudiada. Se destaca la baja presencia de a) factores estratégicos como el liderazgo y el apoyo a la organización, la responsabilidad en la estructura organizativa, la estrategia empresarial acorde a los principios de la Gestión del Conocimiento; b) factores culturales como la cultura empresarial; c) factores tecnológicos como la tecnología bien desarrollada y su medición y la documentación de los procesos internos; y d) factores humanos como la formación y aprendizaje promovido entre los trabajadores. Por otro lado, existe un nulo reconocimiento y recompensa al conocimiento adquirido por el empleado y sus esfuerzos por compartirlo.

Todos estos elementos permiten concluir que la gestión del conocimiento en la División de Estudios para Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia aún se encuentra en su fase inicial, lo cual debe servir de alerta para la dirección de la referida unidad, demostrando que existe muy poco interés y esfuerzo en hacer uso del conocimiento organizacional. Siendo así, se pudo alcanzar el objetivo central de esta investigación, que fue identificar los factores críticos de éxito para la gestión del conocimiento en las Divisiones de Estudios para Graduados.

## Bibliografía

- Alfaro, G. y Alfaro, V. (2012). Modelo de gestión de conocimiento para la pequeña y mediana empresa. *Sotavento MBA*, (20), 8-21.
- Amaya, N. y Barliza, R. (2016). Gestión del conocimiento como estrategia de apropiación de la ciencia en instituciones de educación superior. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*. 13(1). 180-190.
- Áñez, C. y Nava, Y. (2009). Gestión del conocimiento del capital humano en las pequeñas empresas. *OMNIA*. 15(1). 162-177.
- Arias, L.; Portilla, L. y Villa, C. (2007). Gestión del conocimiento: el triunfo de los intangibles. *Scientia et technica*, 13(35), 351-355.
- Artiles, S. y Pumar, M. (2013). Gestión del Conocimiento: elementos para mejorar el proceso de identificación en las organizaciones. *GECONTEC: Revista internacional de gestión del conocimiento y la tecnología*. 1(2). 32-52.

- Bahoque, E.; Gómez, O. y Pietrosemoli, L. (2007). Gestión del conocimiento en la industria de la construcción: estudio de un caso. *Revista venezolana de gerencia*. 12(39), 393-409.
- Calle, J. e Isaza, G. (2016). Gestión del conocimiento en el área de arquitectura: aprendizajes y saberes en Medellín. *Revista venezolana de gerencia*. 21(76), 627-641.
- De Souza, C. (2014). Memoria organizacional y gestión del conocimiento. *Revista Saberes*. (6), 39-60.
- Durango, C. (2015). Evaluación de las tecnologías para la gestión del conocimiento. *Dimensión empresarial*. 13(2), 205-217.
- Fullan, M. (2002). Los nuevos significados del cambio en la educación. Barcelona: Octaedro.
- Galvis, E. y Sánchez, J. (2014). Evaluación de la gestión del conocimiento: una revisión sistemática de literatura. *Tendencias*. 15(2), 151-170.
- Gómez, M. (2012). La arquitectura de la gestión del conocimiento en empresas manufactureras. *Revista de ciencias sociales*. 18(3), 517-528.
- Gómez, M.; Rodríguez, C. y Guaita, W. (2008). Análisis de los factores incidentes en la gestión del conocimiento. Caso: sector aluminio en Venezuela. II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XII Congreso de Ingeniería de Organización.
- González, Y. y Frassati, E. (2010). Gestión del conocimiento en el área de investigación de las universidades públicas. Caso LUZ. *Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social*. 5(8), 19-31.
- Martínez, J. (2016a). Estrategias de inversión tecnológica en empresas farmacéuticas. COEPTUM. *Revista electrónica de gerencia empresarial*. 8(2), 113-126.
- Martínez, J. (2016b). Inversión para la formación del talento humano en empresas farmacéuticas del estado Zulia – Venezuela. *Revista venezolana de gerencia*. 21(76), 642-652.
- Más, M. y Martínez, C. (2009). Barreras y factores clave en los proyectos de gestión del conocimiento en las empresas consultoras. 3rd. International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XIII Congreso de Ingeniería de Organización. España.
- Mejía, M. y Colín, M. (2013). Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. *Revista Trilogía*. (9), 25-35.
- Molero, N.; Contreras, G. y Casanova, R. (2016). Gestión del conocimiento como herramienta para la productividad de la investigación en el sector universitario. *Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social*. 11(21), 128-148.
- Monroy, E. y Ramírez, D. (2014). Diagnóstico de la gestión de conocimiento de programas académicos de fisioterapia de la región Caribe colombiana. *SINAP-SIS. Revista de investigaciones de la Escuela de administración y mercadotecnia del Quindío EAM*. 6(6). 50-52.
- Pabón, J. (2016). Gestión del conocimiento y políticas de innovación. *Revista La propiedad inmaterial*. (22), 19-31.
- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar*. (37), 25-39.
- Rodríguez, E. (2016). Estudio exploratorio del impacto de la gestión del conocimiento en la calidad de las universidades. *INTERCIENCIA: Revista de ciencia y tecnología de América*. 41(4), 228-234.
- Sáiz, L.; Manzanedo, A.; Del Olmo, R. y Alcalde, R. (2010). Propuesta de modelo de gestión del conocimiento para el sector energético. Aplicación empírica. XIV Congreso de Ingeniería de Organización. Asociación para el Desarrollo de la ingeniería de organización.
- Salazar, J. y Zarandona, X. (2007). Valoración crítica de los modelos de gestión de conocimiento. XXI Congreso Anual AEDEM.
- Soto, M. y Barrios, N. (2006). Gestión del conocimiento. Parte I. Revisión crítica del estado del arte. *ACIMED*. 14(2), 1-43.
- Urdaneta, A. y Urdaneta, A. (2016). La gerencia del conocimiento en las entidades bancarias. *Revista del Centro de investigación de ciencias administrativas y gerenciales*. (2), 301-323.
- Zabala, M. (2012). La gestión de conocimientos en las organizaciones proveedoras de servicios de telecomunicaciones. *Telemátique. Revista electrónica de estudios telemáticos*. 11(1), 43-68.
- Zárraga, C. y García, J. (2010). Gestión del conocimiento en equipos de trabajo: factores favorecedores. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*. 9(1), 67-84.

