

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, SUSTENTABILIDAD: REALIDADES Y RETOS DE LAS UNIVERSIDADES EN ENTORNOS EMERGENTES

### *KNOWLEDGE MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL LEARNING, SUSTAINABILITY: REALITIES AND CHALLENGES OF UNIVERSITIES IN EMERGING ENVIRONMENTS*

Mary Ynocente Cedeño Hernández<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-4708-4657>

Recibido: 15-07-2024

Aceptado: 30-08-2024

#### Resumen

Este ensayo tiene como propósito exponer un compendio teórico, crítico-reflexivo sobre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional como pilares de sustentabilidad de la universidad en entornos emergentes; está basado en la revisión documental realizada para estructurar formalmente la tesis en el marco del doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, núcleo Barquisimeto, enfocada en la línea de investigación Aprendizaje Organizacional de esta casa de estudios. Su extensión, incluye la introducción en tanto preámbulo temático, exposición de las razones de su importancia y de la estructuración del producto científico; el desarrollo argumentativo con la enunciación interpretativa del tema, con base a sus palabras clave para relacionar teóricamente, los planteamientos prospectivos correspondientes; en el cierre de la producción, aunque es un apartado inacabado dada la visión mutable de los nuevos escenarios, se hacen consideraciones en cuanto a las realidades y retos de las instituciones educativas universitarias en entornos emergentes y finalmente, se presentan las referencias consultadas.

**Descriptor:** Gestión del conocimiento; Aprendizaje organizacional; Sustentabilidad; Entornos emergentes.

#### Abstract

This essay aims to present a theoretical, critical-reflective compendium on knowledge management and organizational learning as pillars of sustainability of the university in emerging environments; it is based on the documentary review carried out to formally structure the thesis within the framework of the doctorate in Educational Sciences of the Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Barquisimeto nucleus, focused on the Organizational Learning research line of this house of studies. Its extension includes the introduction as a thematic preamble, exposition of the reasons for its importance and the structuring of the scientific product; the argumentative development with the interpretative statement of the topic, based on its key words to theoretically relate the corresponding prospective approaches; in the closing of the production, although it is an unfinished section given the mutable vision of the new scenarios, considerations are made regarding the realities and challenges of university educational institutions in emerging environments and finally, the consulted references are presented.

**Key words:** Knowledge management; Organizational learning; Sustainability; Emerging environments.

<sup>1</sup> Docente en Ciencias Naturales, mención Biología. MSc. en Educación, mención Enseñanza de la Biología. Actualmente doctorante en Ciencias de la Educación. Docente Universidad Yacambú en pregrado y maestría. [mary.cedeno@uny.edu.ve](mailto:mary.cedeno@uny.edu.ve)

## Introducción

Desde los planteamientos de Platón y Aristóteles, pasando por Immanuel Kant, Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, Edgar Morin, hasta ahora en el siglo XXI, han existido estudiosos, teóricos, personalidades, investigadores, filósofos, que han descrito y conceptualizado el conocimiento, también los procesos indagatorios para la obtención del mismo; la variedad de ideas, proposiciones y postulados es importante, caracteriza la dinámica cambiante del mundo e igualmente la adición de valor agregado a la era de la globalización, en virtud de ser fuente creadora de los avances científico-tecnológicos.

En consecuencia, la gestión del conocimiento es necesaria para mejorar cada día, más en entornos emergentes; sociedad e instituciones no pueden obviar la trascendencia de esto. En esta reflexión, lo concibo cual conjunto de acciones, puestas en juego por el ser humano y las organizaciones que integran, para procesar información, intercambiar constructos y consolidar la aprehensión de acepciones, conceptos, axiomas, proposiciones, elaboraciones cognitivas propias, que le permiten construir saberes tendentes a ser aplicados en el contexto de su quehacer personal, profesional e institucional, mediados por la interacción con otros, en virtud de materializar un aprendizaje organizacional que conduzca a la transformación del sistema para adaptarse y desarrollarse.

Este ensayo posee nivel perceptual, con apropiación documental para su desarrollo, generado en el transitar investigativo de la formación académica en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, núcleo Barquisimeto, durante la producción del proyecto de tesis en el doctorado en Ciencias de la Educación, guiada por la línea de investigación Aprendizaje Organizacional; formula un conjunto de proposiciones teóricas, crítico-reflexivas, argumentadas, sobre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional como pilares de sustentabilidad de las universidades en entornos emergentes.

En esta producción se hace deliberación de las perspectivas y prospectivas considerables en las instituciones educativas universitarias para diligenciar el contenido cognitivo, procedimental y actitudinal, favorecedor de la capitalización intelectual integral de la organización y sus activos profesionales, mediante un aprendizaje organizacional permanente, basado en el tejido humano que las componen, con el objetivo claro de desarrollarse, efectiva y competitivamente, además de satisfacer demandas internas y de la sociedad, sin diezmar sus

estrategias y recursos, en tanto se mantiene generando saberes en la medida de la mutabilidad del entorno, para adaptarse a las contingencias.

Inicia con este apartado que da preámbulo al tema, ocupando unas líneas introductorias para contextualizar; sigue el desarrollo de significados con argumentos razonados, a partir del análisis e interpretación de las fuentes teóricas revisadas, tocando el desempeño de las universidades, en tanto centros generadores de capitalización intelectual que impacta sus propias estructuras y ha de proyectar oportunas respuestas a la sociedad, al tomar en cuenta la emergencia que se suscita con los cambios y la globalización; con lo cual abarca referenciales teóricos actualizados sobre el constructo gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, sustentabilidad y entornos emergentes. Prosigue con las consideraciones, resultantes de esta producción, las cuales constituyen parte de unas reflexiones que se mantienen en construcción por cuanto son parte del desarrollo permanente del proyecto de tesis doctoral; todo esto, acompañado del listado de las referencias consultadas para configurarlo.

### **Desarrollo**

Con la intención de contextualizar, es importante referir que gestionar algo en el sistema organizacional, significa realizar un conjunto de diligencias posibles para lograr objetivos trazados o tramitar la solución de nudos críticos presentados; implica prever estrategias, considerando los escenarios internos y externos a la organización; articular recursos disponibles; organizar eventos, actividades y tareas; asignar, también coordinar responsabilidades; decidir, igual que liderar procesos, que en conjunto consoliden las intenciones formuladas.

En materia, la gestión del conocimiento permite dilucidar sobre la serie de acciones procesuales que favorecen la capitalización intelectual requerida en el ambiente organizacional interno, para trascender a la materialización de productos o servicios mejorados, que tributen al desarrollo de este, de las personas que los integran y de los usuarios, consumidores o beneficiarios del mismo, creando valor agregado para la propia organización y la sociedad. Por ello, me apropio de Holtshouse (2010), quien lo define "...como el uso de los activos de conocimiento más relevantes que permite mejorar el desempeño, enfocado en la eficiencia, la eficacia y la innovación..." (p. 54).

Con esta conceptualización se caracteriza un proceso participativo, activo, interactivo, sistematizado, articulado, coordinado, en el cual las personas o equipos de trabajo, diligencian saberes innovadores, tangibles para la organización, que le posibiliten su transitar hacia el futuro

visionado estratégicamente, enfocando sus esfuerzos conjuntos hacia la competitividad. Modelar esto en el ámbito de las universidades, conduce a reflexionar sobre subprocesos, donde la búsqueda, apropiación, categorización, procesamiento de información, aprehensión de significados y capitalización cognitiva, procedimental y actitudinal, por interés individual u organizacional, son relevantes.

Su finalidad es la generación de un corpus de contenido, en tanto capitalización intelectual nueva, difundida, transferida y aplicada; en las universidades, es clave para apalancar la función académica, investigativa y extensionista, a la luz de la creatividad, innovación y sustentabilidad, para producir saberes conducentes a la reformulación y reinterpretación de prácticas, también de procesos decisorios en la contribución social para tender al desarrollo curricular cónsono con una formación de calidad excepcional, que además, tribute al crecimiento estatal, regional y nacional, dada la variedad de eventos que se suscitan, en tanto entornos emergentes decantados desde la globalización.

Villasana, Hernández y Ramírez (2021), alegan que la gestión de conocimiento tiene como finalidad principal, contribuir a las organizaciones, en este caso, a las universidades, a constituir entidades rápidas, eficientes, innovadoras, comparándolas con sus competidores cercanos; en el núcleo de esta afirmación, lo describen enfocado en la interacción organización-entorno, al igual que de la capacidad de respuesta y acciones de la primera; siendo el capital intelectual logrado, un valor que favorece la competitividad, ofertando un servicio que satisface los requerimientos internos, también de la sociedad. Es procedente resaltar que las instituciones universitarias son y deben mantenerse, como centros generadores de conocimiento para adaptarse a la variabilidad emergente del entorno que genera múltiples situaciones, unas riesgosas y desafiantes, que desequilibran sus estructuras; otras aprovechables, porque representan oportunidades para avanzar y crecer.

Centros universitarios donde, mediante aprendizaje organizacional, se haga explícito el conocimiento en la consolidación de saberes y haceres resolutivos para atender y satisfacer las demandas internas y de una sociedad que cambia constantemente, evolucionando en diferentes dimensiones, ameritando nuevas, igualmente emergentes formulaciones estratégicas, especialmente académicas, aunque es compatible también con las investigativas y extensionistas, más allá de la simple recopilación de datos e información; comprende la ocurrencia de verdaderas

transformaciones en los modelos educativos, comportando innovaciones que continuamente incrementen la eficiencia, eficacia, coherencia, relevancia y pertinencia del servicio educativo.

Retomando estos planteamientos, a la luz de las ideas de Correa, Benjumea y Valencia (2019), la gestión del conocimiento constituye una práctica consistente donde se socializa, externaliza, combina e interioriza conocimiento añadiendo valor, en tanto captura capital intelectual tácito, para convertirlo en explícito; su fin es propiciar un aprendizaje comunitario, enfáticamente organizacional, donde se vincule a estudiantes, personal docente e investigador; posibilitando transformaciones educativas “...por su consecuente aporte a la sociedad, materializado en un aprendizaje para toda la vida y que permite compartir el conocimiento para ser apropiado por otros entes...” (p. 4).

Es decir, los saberes y haceres innovadores que se generen, han de ser difundidos, compartidos, transferidos y aplicados al interior de las universidades para el mejoramiento del quehacer propio, también discutidos, analizados y por consiguiente cuestionados, al ser evaluados constantemente para introducir los correctivos necesarios, consumando creaciones intelectuales aprehendidas y asumidas por el colectivo universitario en tanto se amalgaman en la cultura organizacional; con esto, se posibilita su accionar sustentable antes las realidades emergentes que entroniza la necesidad de diseñar y desarrollar estrategias innovadoras, diferenciadoras para mantenerse en el tiempo, cumplir su misión y tender al logro de la visión que posee.

Allí, juega papel fundamental el aprendizaje organizacional desde lo individual, colectivo e institucional en la gestión del conocimiento, en tanto capitalización intelectual que trascienda la acumulación de información, cual letra muerta que solo sea propiedad de grupos, en tanto élites del saber o se almacene en repositorios digitales, también físicos, para adornar bibliotecas, o agrandar currículos personales; ante los entornos emergentes urge la deconstrucción estructural, apostar por formulas nuevas, cambios radicales en las universidades para emprender en lineamientos direccionantes, liderar prácticas diferentes, mejoras, impactando procesos internos, igualmente la vinculación con el entorno social.

En suma, la finalidad de la gestión del conocimiento es fortalecer la organización, su desarrollo efectivo, competitivo, enfrentar desafíos en virtud de mantener la energía motivadora de la generación constante de capital cognitivo, procedimental y actitudinal, útil, práctico, aplicable, dada la dinámica emergente de este tiempo. Por los razonamientos anteriores, se hace imprescindible reseñar que significa el aprendizaje; en esta producción, es concebido como un acto

consiente mediante el cual se desarrollan habilidades y destrezas en tanto capacidades procedimentales que permiten saber hacer; se asimila y procesa información para la adquisición de conocimiento en virtud de consolidar competencias cognitivas que conducen al saber conocer; además, se moldean conductas, también valores, que perfilan un comportamiento para saber ser y convivir; todo ello, como resultado de un proceso mental individual que se ve favorecido por la interacción con pares y con el entorno.

Extrapolar esto a la vida de las universidades, dada la connotación de organización humana, colectiva, social, que se le adjudica en este ensayo, pasa por considerar las vivencias, creencias, percepciones, también concepciones, previas y experienciales, que cada integrante de las mismas, posee; la interlocución, el diálogo, intercambio profesional, las actividades institucionales, que se entretrejen en la observación, captación, procesamiento, codificación, asimilación y resignificación de información que conduzca a la adquisición del aprendizaje por parte de los actores educativos y del sistema mismo, lo cual abona valor agregado a la cultura de este y la consolidación de su misión y visión.

Con base en ello, en palabras de Martínez, González y Herrera (2022), se puede reflexionar sobre el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas, con especial énfasis en las universidades, centrado en la necesidad de apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, sustentado en la formulación y aplicación de políticas como base referencial, normativa, de la gestión institucional y educativa condicionando los procedimientos, así como las tareas, que enriquecen la propia tramitación del conocimiento; lo cual actúa como dinamizador de la mejora de este proceso, también del cambio en el sistema a partir de la relación entre la apropiación individual del capital intelectual por el talento humano, cual tejido social, que lo integra; en consecuencia, se genera la transformación de este, con la intervención de equipos multidisciplinarios internos.

Visto así, el aprendizaje organizacional es un proceso transformador, promotor de las organizaciones inteligentes, donde el aprender, desaprender y reaprender para generar conocimiento, se obliga para influir en las formas imperantes, impulsando cambios profundos internos, fortaleciendo el quehacer de aquellas y proyectando hacia afuera con pertinente servicio educativo, decantando calidad, al interior y exterior. Implica productividad, competitividad, rentabilidad financiera (instituciones de capital privado), innovación, valoración del talento

humano, dinámica informacional, procesamiento oportuno de informaciones, acciones vinculadas a la variabilidad del entorno, la sociedad actual y la globalización.

Respecto a esto último, las universidades están sumergidas en una realidad donde la integración o mundialización de lo social, económico, político, tecnológico, cultural, étnico, de género, induce a situaciones permeadas por la migración y el desplazamiento de personas, el intercambio y/o apoyo financiero, la transferencia del conocimiento, situaciones geopolíticas acuciantes, entre otros aspectos; es decir, en escenarios emergentes que impone ante estas, retos en cuanto a la consolidación de aprendizajes que le permitan diseñar, rediseñar e implementar estrategias para afrontar tales condiciones.

Dado el panorama, urge una materialización del aprendizaje organizacional como pilar de sustentabilidad de las universidades en el entendido que este posibilitará al sistema generar nuevas, mejores o remozadas competencias con las cuales satisfacer necesidades internas, también externas, sin soslayar la responsabilidad para con la sociedad, que le es propia. En este orden de ideas, cobran sentido los planteamientos de Rodríguez-Llora y Herrera-Caballero (2021), cuando exponen que este se refiere a la capacidad de aprender para adaptarse al entorno, que posee la organización. Para estos autores, ha de ser continuo, transformador, impactar las estructuras y toma de decisiones en las instituciones, generar diferentes grados de interacción entre sus integrantes, en este caso, entre los docentes, coordinadores, directores, rectores, estudiantes, a objeto de entretejer capacidades, hacer sinergias y confluir en la generación del conocimiento.

En este orden de ideas y basado en los planteamientos de los autores, vale acotar que en un efectivo, eficaz, coherente y pertinente aprendizaje organizacional, el conocimiento en las universidades es colectivo, forjado, transferido y compartido en equipos, no debe ser una apropiación individual, en virtud de restar sentido y significado para el sistema y su cultura, tendiendo a la decodificación y comprensión del entorno en un tejido humano, transdisciplinario, de alto desempeño, que entiende las prácticas, procesos y acciones a ejecutar, consientes de sus responsabilidades para con la organización y con los retos del escenario emergente.

Es así que, González (2019), refiere que actualmente las organizaciones enfrentan el reto de ser competitivas y para ello deben tender a formular innovaciones; consolidando su posición en el mercado, en este caso, educativo, al constituirse como entidades inteligentes, con el apoyo del conocimiento que cada colaborador aporta y posee, para generar valor agregado; este referencial

permite reflexionar que, la gestión del conocimiento mediante el aprendizaje organizacional, les permite a las universidades convertirse en sistemas que construyen constantemente.

De esta manera, apuestan por sus integrantes, acompañándolos en la capitalización intelectual, personal y colectiva que impacte a la organización; donde existen sinergias que decantan esfuerzos conjuntos en pro de hacer organizacionales; cuya dinámica de cooperación e intercambio, vence los intereses personales; las estructuras y recetas internas, se ven removidas por una revolución intelectual que puede romper la entropía convencional y conducir las a formulaciones innovadoras siempre; elementos que conforman, de acuerdo con la visión de esta ensayista, la fórmula para institucionalizar la naturaleza potenciadora de un quehacer universitario cotidiano, productivo, que empodera y libera al actor educativo, en tanto ciudadano con responsabilidad social y a las instituciones en su conjunto.

Los argumentos teóricos antes reflexionados, constituyen pilares sobre los cuales deben fundamentarse las universidades, como organizaciones de ahora y para el futuro; por consiguiente, mantenerse a sí mismas, aprovechar sus recursos y tender a mejorarlos; es decir, son cimientos para la sustentabilidad de estos sistemas; al respecto, Ibarra, Velarde y Gálvez (2017), refieren que este concepto es cada día más emergente en los escenarios organizacionales dada la evolución constante de la sociedad que arrastra principios y valores postmodernistas.

De este modo, la fuente agrega que en esta perspectiva de dinamismo, las organizaciones se constituyen en el resultado de una permanente revisión de su realidad cotidiana, donde la idea de sustentabilidad se perfila como medio para lograr el equilibrio requerido para su supervivencia en entornos emergentes, transversalizado en todos sus niveles, áreas, dependencias o instancias; lo anterior, está asociado con la cultura y esta es una creación de la convivencia humana, colectiva, producto del intercambio de ideas, creencias y opiniones de los integrantes de la entidad, según los autores; en este sentido, cobra valor agregado en la concreción de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.

Como es sabido, el concepto de sustentabilidad tomó auge a partir de conferencias, tratados y otras convenciones mundiales relacionadas con la conservación ambiental y los modelos de desarrollo de las naciones, valorando su influencia en el equilibrio de los ecosistemas y la perpetuación de los recursos naturales para las generaciones futuras, a manera de posibilitar su beneficio a largo plazo, sin diezmar la capacidad de producción de éstos y la renovación correspondiente. Igualmente, en este constructo, se aboga por la equidad social, económica y

ecológica, soslayando el control absoluto y radical de unos pocos grupos, en detrimento de la mayoría de las personas.

Implicar esto en las organizaciones universitarias, es perentorio en virtud de valorar la supervivencia de las mismas en el presente y en el futuro, considerando las realidades actuales y los retos posmodernos que imponen la búsqueda de alternativas estratégicas para mantenerse y ser competitivas, intención que puede materializarse con la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional; por consiguiente, las universidades han de revisar su cotidianidad académica, investigativa y extensionista a la luz de los cambios y emergencias suscitadas en los tiempos actuales, inmersos en la globalización, mundialización y rápida generación de capital intelectual y nuevos razonamientos, de una sociedad que se mueve a pasos agigantados.

Desde este análisis interno, debe valorar la sustentabilidad propia, en tanto condición positiva que entroniza la equidad, integralidad, colectivización de procesos y procedimientos, socialización de políticas y normas, maximización de la eficiencia, también de la eficacia; gestión, difusión y transferencia del conocimiento; hecho que se decanta a partir del aprendizaje organizacional, lo cual tendrá impacto en la sustentabilidad externa, que se ve influenciada a la vez, por la rapidez de los cambios de escenarios para los ciudadanos, la sociedad y las organizaciones, en virtud de posicionarse cual sistemas abiertos, cuyos funcionamiento ejerce influencia a otros que le son próximos.

De este modo, la productividad de las universidades en las funciones académicas, investigativas y extensionistas, en los escenarios emergentes, estará marcada por el desarrollo apropiado de las estrategias generadas a partir de la cultura abonada por el aprendizaje organizacional; del manejo, uso y control adecuado de los recursos que poseen; de la revisión de sus prácticas para valorar el alcance interno, siempre pendientes de no lesionar intereses externos, ni en lo social, económico, ni ecológico; contrariamente, tender al equilibrio de estas dimensiones de sustentabilidad.

Al respecto, vale acotar lo señalado por el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA) (2020), en la quincuagésima quinta (55°) Asamblea Anual, cuando expresa que la sustentabilidad corporativa ha de ser prevista por la organización; diseñar y poner en práctica los planes para alcanzarla con el norte en la competitividad y las mejores expectativas para el futuro visionado; para ello debe apalancarse en el manejo de los recursos, la innovación y un buen criterio en las finanzas, liderazgo, gastos e inversiones, conciencia social, valores éticos,

unidos a una visión holística y sistémica integrando al ser humano y su bienestar en dichas previsiones programáticas, las cuales han de sistematizarse en el fragor del dinamismo del entorno.

Con ello, se crean las condiciones de un presente provechoso y se sientan las bases para lograr el ideal del futuro que se ha visionado, tanto para la propia organización, como para los beneficiarios, en este caso para el intercambio de las universidades con la sociedad a la que tributan; es procedente agregar que, la fuente prenombrada insiste que la sustentabilidad está asociada a la responsabilidad social; con lo cual se concuerda y comprende que es imprescindible gestionar conocimiento, también concretar el aprendizaje organizacional constante para alcanzar esa finalidad, sin desestimar los escenarios emergentes, flexibilizando los planes, en tanto principio fundamental de este proceso previsivo para afrontar las realidades y superar los retos que esto impone.

Relacionado con el último planteamiento, Guglielmo (2023) expresa que, actualmente las organizaciones tienden a delimitar, organizar, sistematizar y desarrollar las estrategias pertinentes para mantenerse a la vanguardia con la intención de sobrevivir a los cambios de toda índole que se suscitan (climáticos, tecnológicos, económicos, políticos, sociales, de género, informacionales, culturales, otros), que ejercen incidencia en su competitividad frente a otras cercanas, también respecto a las exigencias del mercado global, particularmente para responder a las demandas internas y sociales, en el caso de las universidades.

A razón de esto, los centros universitarios, cuales organizaciones sociales, se enfrentan a realidades emergentes, que generan incertidumbres, las cuales crean el ambiente propicio para el análisis estratégico de las condiciones internas y externas a favor de revisar desviaciones, logros, aciertos, desaciertos, amenazas, oportunidades; retos que desencadenan la imperiosa puesta en práctica de la gestión del conocimiento mediante un aprendizaje organizacional que capitalice los saberes y haceres suficientes, eficientes, eficaces para afrontar lo sobrevenido y satisfacer necesidades propias y de la sociedad en su conjunto, tal como se ha señalado.

En este contexto, Kap (2022), refiere esta realidad caracterizada por la inestabilidad de lo imprevisto, espacios indeterminados, transicionales, complejos, transformados y transformantes, que genera nudos, situaciones y condiciones que nadie espera, al referirse al ámbito educativo que se vio impactado por la disrupción del tiempo movido por la incursión tecnológica; no obstante, sea un precedente conceptual importante para contextualizar los escenarios emergentes. Según

esta fuente, en este entretiem po, se rompen paradigmas, se da lugar a deslocalizaciones para trascender fronteras, se pasa de una arquitectura inmóvil a otra dinámica y movilizadora.

Comprendiendo su postura, los escenarios emergentes, no son lineales, predeterminados, previstos, reglamentados; por el contrario, son tensionales, expansibles, rizomáticos; en este sentido, la autora concibe el conocimiento como un proceso y no un producto; de este modo, las universidades se enfrenta al reto de gestionarlo, mediante múltiples formas de búsqueda y captura; allí priva el diálogo, socialización, equipos de trabajo transdisciplinarios, también comunidades de aprendizaje, que decodifiquen, reconstruyan y refiguren saberes, igualmente hacer es que enriquecerán el acervo cultural de la organización, en tanto se transfiera y difunda a favor de las previsiones de futuro sustentable de la misma.

### **Consideraciones Finales**

Desde los razonamientos antes expuestos, el accionar de las universidades en cuanto a la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional como pilares de sustentabilidad, debe tener núcleo en la generación de construcciones intelectuales didáctico-andragógicas (en tanto la matrícula estudiantil ya es adulta) para facilitar la consolidación de las competencias del estudiante, con énfasis en el desarrollo humano integral; también profesionalizantes y de formación continua de los docentes, líderes, gerentes e investigadores para capitalizar habilidades y destrezas en el talento que la conforma; y con ello, fortalecer la capacidad creativa e innovadora de donde deriven las opciones estratégicas viables para afrontar las realidades y asumir los retos que los escenarios emergentes imponen.

La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en tanto proceso fundamental del primero, exige dotar a todos los integrantes de las universidades, de las vías y medios para la comprensión de las transformaciones necesarias, en el momento oportuno; capitalizar la suma de voluntades, acciones, convergiendo en un entramado humano que coordinadamente, realizan tareas en conjunto, no como competidores, definiendo un mercado donde la mejor venta es quien más ostenta conocimiento; por el contrario, es demandante una organización donde cada actor se deslastre de posiciones de superioridad por la acumulación de estudios que posee, se desligue de comportamientos antagónicos, se aleje de intereses personales y que la mejor apuesta sea la excelencia institucional por la sinergia que la caracteriza y no el logro de un ranking nacional o internacional.

Requiere, apostar por una visión futura compartida, colegiada, con objetivos comunes; dialogar e interpretar la cultura interna, con base al aprendizaje organizacional que facilite la gestión del conocimiento cual capital intelectual, fundamento para la innovación andragógica, investigativa y extensionista; modelando un accionar sistémico con la recirculación de insumos, datos, informaciones, ideas, propuestas, desde adentro, hacia afuera y viceversa, tributando a su desarrollo propio y a la sociedad, en general, en tanto centros que vencen la ignorancia, más aún en escenarios inestables, transicionales, indeterminados, dinámicos, inciertos, emergentes.

Les es perentorio asumirse como núcleos de solución de los problemas de la sociedad, por cuanto desde tiempos independentistas se les reconoce como casas de estudios superiores gestoras de saberes, productivas a partir de la construcción del conocimiento; por consiguiente, a estas organizaciones les asiste, la visión y misión de aportar estrategias viables para su desarrollo óptimo y de la comunidad que le rodea, contribuyentes del bienestar social, económico, tecnológico, sanitario, ecológico, ingenieril, con centro en la sustentabilidad propia y del entorno, sin desestimar planes alternativos dada la emergencia de los escenarios actuales. Consolidar esto, no requiere grandes inversiones monetarias, solo la motivación al logro, disposición y energía creadora del entramado humano que conforma las universidades.

Por ello, se conmina a gerentes y líderes educacionales dentro de estas instituciones, también a docentes, a amalgamar juntos un modelo de gestión del conocimiento mediante el aprendizaje organizacional, constante, en momentos de estabilidad, también cuando lo imprevisto sobresalta, para hacer tangible la cultura de la deconstrucción de información y datos, aislados, deshumanizados, para la reconstrucción y co-construcción de saberes y haceres, aplicables, utilitarios, para solventar sus necesidades acuciantes, transferibles a otras organizaciones de la misma naturaleza y a la sociedad en general.

Así, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional se convierten en cimientos de la sustentabilidad de las universidades, en virtud de mantener una evaluación constante de su funcionamiento, operatividad, talento humano, estrategias, servicios y productividad, a fin de enfrentar y afrontar estratégicamente, las realidades del entorno cambiante y los retos que los escenarios emergentes generan; el resultado de esto, permitirá un estado de equilibrio requerido para su supervivencia ante la mutabilidad del ambiente actual y sentará las bases para avanzar hacia el futuro.

Esto implica consolidar una cultura institucional fortalecida, dado que es construcción colectiva, socializada, donde la sinergia del tejido humano que las integran, suma valor agregado y voluntades; en este sentido, cobra sentido y significado la concreción de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional como pilares para la búsqueda de alternativas estratégicas que les permitan mantenerse activas, productivas y ser competitivas. Al ser cambiantes las realidades, donde las características de hoy, varían mañana, las universidades no pueden mantenerse haciendo siempre lo mismo ante la variabilidad externa, si poseen la intención de sobrevivir a los embates que los escenarios emergentes generan.

### Referencias

- Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA) (2020). *55° Asamblea Anual*. <https://cladea.org/wp-content/uploads/2021/12/CLADEA2020paper33.pdf>
- Correa, A.; Benjumea, M. y Valencia, A. (2019). La Gestión de Conocimiento. Una alternativa para la Solución de problemas educacionales. *Revista Electrónica Educare*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7002105.pdf>
- González, A. (2019). Incidencia de las Organizaciones Inteligentes en la Gestión del Conocimiento. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonia*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062659>
- Guglielmo, E. (2023). Sostenibilidad Organizacional en Escenarios Emergentes como desafíos del Sistema de Gestión de Calidad ISO9001:2015. *Revista Gerentia*. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/1017/1346>
- Holtshouse, D. (2010). Trabajo del conocimiento 2020: reflexiones sobre el trabajo del conocimiento en el futuro. *Revista On the Horizon*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10748121011072645/full/html>
- Ibarra, J. , Velarde, M. y Gálvez, L. (2017). *La Sustentabilidad en las Organizaciones como resultado de la condición Postmoderna de la Cultura*. [https://www.researchgate.net/publication/316862575Lasustentabilidadenlasorganizacionescomounacondicionpostmodernadelacultura\\_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19](https://www.researchgate.net/publication/316862575Lasustentabilidadenlasorganizacionescomounacondicionpostmodernadelacultura_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19)
- Kap, M. (2022). Tiempos Híbridos: Escenarios Educativos Emergentes. En Koreck, A. y Vogler, R. *Revista Psicoanálisis-Educacion*. <https://www.aacademica.org/miriamkap/40.pdf>

- Rodríguez-Llora, V. y Herrera-Caballero, J. (2021). El Aprendizaje Organizacional en Instituciones de Educación Superior. Caso de estudio de un grupo de investigación. *Revista Electrónica Educare*. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/ree/v25n3/1409-4258-ree-25-03-39.pdf>
- Martínez, M., González, D. y Herrera, C. (2022). El aprendizaje organizacional en el mejoramiento del desempeño institucional de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. [Revista en Línea]. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*. <https://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/2309/4111>
- Villasana, L., Hernández, P. y Ramírez, E. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Revista Trascender, Contabilidad y Gestión*. <https://www.scielo.org.mx/pdf/tcg/v6n18/2448-6388-tcg-6-18-53.pdf>