



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

La gestión del conocimiento en las Universidades

JUAN MANUEL ZAMORA MENDOZA¹
FRANCISCO JAVIER SÁNCHEZ REYES *
EMILIA RAMOS VALENCIA *

Resumen

El medio cada vez más dinámico y competitivo, organizaciones públicas y privadas, requieren personal más capacitado para alcanzar objetivos y contribuir al desarrollo social y económico de la región. Dentro de este contexto, las universidades deben enfocarse a formar profesionistas capaces de enfrentar los retos del mundo actual. Más que conocimientos teóricos, los estudiantes de conocimientos prácticos que se consoliden en competencias que satisfagan los requerimientos del mundo laboral en que habrán de insertarse. Un estudio con estudiantes en el 5º. Año de licenciado en derecho sobre el nivel de competencias adquiridas durante su paso por la universidad puso en evidencia la necesidad de fortalecer los procesos de enseñanza aprendizaje. Por lo anterior, se considera que el aprendizaje organizacional puede constituir un factor coadyuvante, nuestro objetivo proponer un modelo apoyado en el aprendizaje organizacional para el desarrollo y fortalecimiento de competencias en estudiantes universitarios.

Palabras clave: aprendizaje, conocimiento, transferencia, universidad

Abstract

The media increasingly dynamic and competitive, public and private organizations, require more trained personnel to achieve objectives and contribute to social and economic development of the region. Within this context, universities should focus on training professionals able to face the challenges of today's world. More than theoretical knowledge, practical skills students are consolidated in competitions that meet the requirements of the working world to be inserted. A study of students in the 5th. Year law degree on the level of skills acquired during their time at university highlighted the need to strengthen the teaching and learning processes. Therefore, it is considered that organizational learning may be a contributing factor, we aim to propose a model supported organizational learning to the development and strengthening of skills in college students.

Keywords: learning, knowledge, transfer, university

^{1**}Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo-Centro de Investigaciones Jurídicas y Sociales, Facultad de Derecho

Ideas Introductorias.

El siglo XX trajo consigo grandes avances para la humanidad, el siglo XXI está inmerso, en medio de un entorno cada vez más dinámico y competitivo. El desarrollo tecnológico, industrial, en materia de comunicaciones y la globalización son sólo algunas de las características que imperaron; sin embargo, en la década de los noventa se apuntó con fuerza hacia un elemento que se ha denominado la nueva era o sociedad del conocimiento. Es un deber de las instituciones de Educación Superior proporcionar a sus estudiantes los conocimientos tanto teóricos como prácticos que requieran en su vida profesional que se transforme en competencias y estén preparados a responder a las demandas del entorno laboral.

Peter Drucker (1996) afirma que los conocimientos son el recurso primario para los individuos y para la economía en general: tierra, trabajo y capital –tradicionales factores de la producción economista- no desaparecen, pero pasan a segundo plano. Se pueden obtener y conseguir fácilmente, siempre que haya conocimientos especializados. Pero al mismo tiempo los conocimientos especializados no producen nada por sí mismos. Sólo pueden volverse productivos cuando se integran en una tarea. Esa es la razón por la cual la sociedad del conocimiento es también una sociedad de organizaciones: el propósito y la función de toda organización, sea o no de negocios, es la integración de conocimientos especializados en una tarea común. Específicamente, toda administración tiene que partir de tres prácticas sistemáticas:

- ❖ La mejora continua de todo lo que hace.
- ❖ Aprender a explotar sus conocimientos.
- ❖ Aprender a innovar como un proceso sistemático.

Es dentro de este contexto que las Universidades deben enfocarse en formar profesionistas capaces de enfrentar los retos del mundo actual. Más que conocimientos teóricos, nuestros alumnos necesitan en la actualidad de conocimientos prácticos que se consoliden en competencias que satisfagan los requerimientos del mundo laboral en que habrán de insertarse.

Nuestro estudio se realizó con estudiantes del Quinto Año de la licenciatura en derecho, en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, sobre el nivel de competencias adquiridas durante su paso por las aulas universitarias, poniéndose en evidencia la necesidad de fortalecer los procesos de enseñanza aprendizaje.

La encuesta aplicada a 50 alumnos nos permitió evaluar la percepción en los alumnos sobre el grado en que su formación académica ha fortalecido o desarrollado competencias que considerarán

básicas en el ejercicio de su futura profesión; trabajamos en la revisión de literatura para la construcción del marco teórico.

El resultado de nuestro trabajo lo dividimos en cuatro apartados:

- ❖ En el primero, se incluyen los aspectos que se consideran relevantes en la revisión teórica sobre conocimiento, competencias y aprendizaje organizacional;
- ❖ En el segundo, se hace referencia a la metodología empleada en la investigación de campo;
- ❖ En el tercero, se muestran los resultados sobre la percepción de los estudiantes encuestados sobre el grado en que su formación académica ha fortalecido o desarrollado competencias que considerarán básicas en el ejercicio de su futura profesión.
- ❖ En el cuarto, se presenta como propuesta un modelo ecléctico de aprendizaje organizacional, encaminado a incrementar los conocimientos teóricos y fortalecer las competencias.

El resultado nos permite ofrecer un diagnóstico presente en la muestra estudiada, que nos servirá para estudios posteriores y, la propuesta, pueda apoyar en la toma de decisiones e implementación de acciones encaminadas a desarrollar y fortalecer el conocimiento y competencias que conduzcan al estudiante a mayores niveles de desarrollo y competitividad. Y sean las Universidades las gestoras al interior de la institución educativa coadyuvantes en el aprendizaje organizacional.

Marco Teórico.

La gestión del conocimiento es una colección de procesos que rigen la creación, difusión, utilización y almacenamiento del conocimiento. La gestión del conocimiento nace del reconocimiento de la importancia que tiene el conocimiento en la organización. Por lo cual surge la necesidad de crearlo, emplearlo, compartirlo y utilizarlo de manera eficaz.

II.1. El Conocimiento.

Existe una serie de conceptos aparentemente similares que dificultan el entendimiento de este término, para efectos de esta investigación y que tiene pertinencia para el ámbito universitario, veamos los siguientes:

López (2004), conocimiento no es lo mismo que datos, ni lo mismo que información. El conocimiento es un paso adelante. Es identificar, estructurar y sobre todo utilizar la información para obtener un resultado. Requiere aplicar la intuición y la sabiduría, propios de la persona, a la información.

Quintanilla (2003), conocimiento equivale a la información que los seres humanos somos capaces de elaborar mediante nuestros pensamientos, es información elaborada mediante procesos de aprendizaje y solución de problemas.

Nonaka y Tekeuchi (1999), distinguen dos tipos de conocimiento: explícito y tácito. *Explícito*, es el saber codificado y compartido; definido como el conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado con palabras, números, formulas, etcétera. *Tácito*, es el conformado por los saberes difíciles de codificar y transmitir al resto de la organización, tal como las actitudes, las habilidades personales, experiencias, ideales o valores de sus miembros; aquel que una persona, comunidad, organización o país tiene incorporado en su mente, en su cultura y es difícil de explicar. Es necesario explicar que este conocimiento puede estar compuesto de ideas, experiencias, destrezas, habilidades, costumbres, valores, historia, creencias, conocimiento del contexto o ecológico, conocimiento como destreza cognitiva que permite al individuo acceder a otro más complejo o resolver problemas nuevos.

Davenport y Prusak (1998), definen el conocimiento como una mezcla fluida que se genera en la organización producto de la experiencia, valores, información del contexto, que crea un marco de referencia para la evaluación y la incorporación de nuevas experiencias e información. Señalan que el conocimiento se origina en la mente de las personas y que una vez que lo adquieren se les denomina conocedores.

Probst, G., et al (2001), afirman que el conocimiento es todo cúmulo de aprendizaje y habilidades que los individuos utilizan para solucionar problemas. Vinculan el conocimiento con las personas y señalan que no es reproducible en los sistemas de información.

Para lograr una mejor comprensión del significado del término *conocimiento* es necesario hacer referencia a otros dos conceptos que llegan a generar confusión: *datos* e *información*.

Para Hellriegel, et al (2002), los datos son hechos y cifras y la información se da al transformar los datos para que sean significativos y útiles.

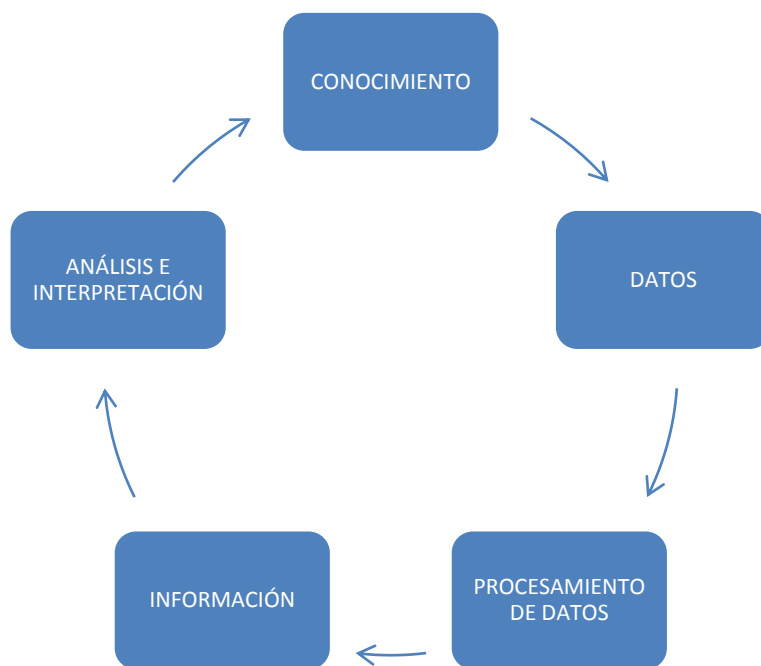
En *Probst, et al* (2001), la información se genera a través de la organización de datos en un contexto particular y cuando se intercambia información y es posible utilizarla en un campo de actividad específico, estamos en presencia de conocimiento. Hay que resaltar que el conocimiento depende totalmente de la capacidad de las personas.

Vivimos permanentemente bombardeados por informes sobre la importancia del conocimiento y la información para obtener ventajas en un mundo globalizado. Podríamos escribir muchas hojas tratando de definir la palabra conocimiento, pero solo daremos breves ideas sobre el significado de las palabras *datos, información y conocimiento*.

- ❖ *Datos*: son hechos. Medidas u observaciones, que pueden presentarse –o no- en un contexto dado. Datos sin contexto son 14, 23, 32, 50. Los mismos datos, ahora con contexto, podrían representar el peso en kilogramos de Sophia, Manuel, Alex y Gaby, respectivamente. La validez y la efectividad de los datos vienen determinados principalmente por su exactitud.
- ❖ *Información*: son los datos organizados de cierta manera, de forma tal que sean de utilidad y relevancia para quien tiene que resolver un problema de decisión. El criterio clave para evaluar la información es su utilidad.
- ❖ *Conocimiento*: es una combinación de instintos, ideas, reglas e información que un decisor aplica para guiar sus acciones y decisiones. El conocimiento es una interpretación realizada por la mente, que será válida cuando pueda explicar las interacciones de un problema con su contexto.

De lo anterior, se infieren dos puntos: el primero es que la información es personal; el segundo, que el conocimiento no es estático, es más, debe cambiar cuando cambia el entorno de decisión.

En resumen, se puede afirmar que los datos son la unidad mínima cuantitativa que reseñan hechos o descripciones y que sirven de base para construir información; que la agrupación y ordenamiento de los datos genera información y que, finalmente, la interpretación y la búsqueda de relaciones entre ellos, nos lleva al conocimiento.



Fuente: elaboración propia

Recopilar datos, organizarlos e incluso analizarlos, es algo que puede hacer –y en algunos casos, mejor que los seres humanos–, el software informático. Ahora bien, al conocimiento, de momento, no llegan los ordenadores. El conocimiento es un paso adelante. Es identificar, estructurar y sobre todo utilizar la información para obtener un resultado. Requiere aplicar la intuición y la sabiduría, propios de la persona. La capacidad de interpretar esos datos es lo que provoca que la información se convierta en conocimiento López (2004). Es por ello, que alcanzar el conocimiento debe ser la preocupación fundamental de docentes y alumnos en el ámbito universitario.

II.2. Las competencias.

El egresado de las universidades debe aplicar conocimiento en la búsqueda de solucionar problemas en las organizaciones en las que se desempeña profesionalmente y no sólo eso, debe ser capaz de diseñar estrategias y desarrollar acciones que conduzcan a mayores niveles de competitividad, no puede quedarse sólo con el saber ‘teórico’, debe transitar al saber ‘práctico, porque es imprescindible que en su paso por las aulas adquiriera las competencias que fortalecerá su vida personal y profesional.

Afirma Tejada (1999) que la competencia se refiere a las funciones, tareas y roles de un profesional para desarrollar adecuada o idóneamente su puesto de trabajo que son resultado y objeto de un proceso de capacitación y cualificación.

Señala Posada (2008) que el concepto más generalizado y aceptado es el de “saber hacer en un contexto”. El “saber hacer”, lejos de entenderse como “hacer” a secas, requiere de conocimiento (teórico, práctico o teórico-práctico), afectividad, compromiso, cooperación y cumplimiento, todo lo cual se expresa en el desempeño.

II.3. Aprendizaje Organizacional.

Desde hace más de dos décadas surge en el lenguaje administrativo, el concepto de aprendizaje organizacional que puede verse como un proceso mediante el cual la organización logra que sus miembros apliquen y comportan sus conocimientos para beneficio de la organización con mayor participación y aplicando sus conocimientos.

Janson et al (2007) afirman que el aprendizaje organizacional se produce cuando los miembros de una organización cambian sus supuestos y creencias y, a su vez, cambian el rango de su comportamiento y mejoran su capacidad de actuar. Y es éste último punto que debe preocupar a las instituciones educativas –Universidades-, que sus egresados posean la capacidad de actuar en beneficio de la organización a la que prestan sus servicios.

Peter Senge (1990) afirma que las organizaciones que aprenden son aquellas donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto. Además, señala Senge que una organización abierta al aprendizaje debe manejarse bajo cinco disciplinas:

- ❖ Dominio personal. Alude a un nivel muy especial de habilidad que se adquiere gracias a un aprendizaje constante.
- ❖ Modelos mentales. Supuestos hondamente arraigados que influyen en el modo de actuar.
- ❖ Construcción de una visión compartida. Creación de una imagen deseada del futuro.
- ❖ Aprendizaje en equipo. Capacidad de los integrantes de una organización para alcanzar un ‘pensamiento conjunto’.

- ❖ Pensamiento sistémico. Fusión en un cuerpo coherente de teoría y práctica, comprensión de que el todo es mayor que las partes.

Crossan et al (1999) afirman que existen tres niveles a través de los cuales se desarrolla el aprendizaje organizacional: individual, grupal y organizacional, que van ligados con los cuatro subprocesos que de acuerdo con su teoría integran el proceso de aprendizaje organizacional: intuición, interpretación, integración e institucionalización; la intuición y la interpretación ocurren en el nivel individual, la interpretación y la integración se presentan a nivel grupal, y la integración y la institucionalización se dan a nivel organizacional. De acuerdo con estos investigadores los niveles van unidos a la estructura organizacional y constituyen un aspecto fundamental en el estudio del aprendizaje organizacional.

Argyris y Schön (1978) definen en términos generales el aprendizaje organizacional como la capacidad de una organización de detectar y corregir sus errores a través del cambio.

Argyris (2001) manifiesta que el aprendizaje organizacional es una competencia que todas las organizaciones deben desarrollar y mientras más eficaces son las organizaciones en el aprendizaje, más probabilidades tienen de ser innovadoras.

Metodología

Con la finalidad de conocer la percepción de 50 estudiantes del Quinto Año de la licenciatura en Derecho, de la Facultad de Derecho y Ciencias de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo sobre el grado en que su formación académica ha fortalecido o desarrollado algunas competencias básicas en su profesión, se aplicó una encuesta durante los meses de abril y mayo de 2013.

El planteamiento del problema fue en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo se requiere fortalecer las competencias de sus estudiantes.

El objetivo general de la investigación fue proponer técnicas de aprendizaje organizacional que coadyuven a desarrollar y fortalecer competencias en los futuros profesionales del derecho y de manera específica contribuir con información que colabore a la toma de decisiones de autoridades y docentes.

El tipo de estudio en esta investigación fue exploratoria, descriptiva y transversal. Con el estudio se pretendió obtener respuestas a la pregunta de investigación: ¿Qué técnicas de Aprendizaje

Organizacional pueden aplicar los docentes en la formación de licenciados en derecho que fortalezcan sus competencias profesionales?

En la investigación participaron 50 estudiantes de la licenciatura de derecho del Quinto Año. La muestra se integró de la siguiente manera:

Grado	Número de alumnos	Sexo
5°.	30	masculino
5°.	20	femenino
TOTAL	50	

La investigación partió de la siguiente hipótesis: *¿las competencias adquiridas por los alumnos de la licenciatura en derecho de la facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo durante su vida escolar requieren ser fortalecidas?*

El instrumento que se tomó como base para este estudio, consistió en un breve cuestionario que incluyó dos preguntas. En la primera, *se solicitó a los alumnos señalar en qué grado su formación ha fortalecido o desarrollado las siguientes competencias:*

1. Capacidad para trabajar en equipo interdisciplinario
2. Capacidad de análisis y síntesis
3. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica
4. Capacidad de generar nuevas ideas
5. Uso crítico de las tecnologías de información y comunicación
6. Comunicación oral y escrita en su propia lengua
7. Capacidad para solucionar problemas
8. Capacidad para comunicarse con persona no experta en la materia
9. Habilidades para trabajar en contexto internacional
10. Toma de decisiones
11. Planeación y gestión
12. Habilidades de gestión de la información
13. Gestión de proyectos
14. Liderazgo
15. Capacidad para adaptarse en nuevas situaciones
16. Capacidad de aprender

17. Capacidad de crítica y autocrítica

18. Iniciativa y espíritu emprendedor.

Como segunda pregunta se planteó: *¿podrías mencionar alguna competencia que consideres debe ser visualizada dentro de tu formación que no hayas recibido?*

La escala utilizada para evaluar fue:

0 malo	1 regular	2 bueno	3 muy bueno	4 excelente
--------	-----------	---------	-------------	-------------

Resultados

Los resultados de la investigación permitieron *confirmar la hipótesis* como puede apreciarse en la tabla número 1 que corresponde a los promedios de las respuestas de la primera pregunta.

Tabla 1. Promedios obtenidos en la evaluación de competencias.

Competencia	Media	Competencia	Media
1.- Trabajo en equipo interdisciplinario	2.42	10.- Toma de decisiones	2.69
2.- Análisis y síntesis	2.58	11.- Planeación y gestión	2.45
3.- Aplicación de conocimiento en la práctica	2.52	12.- Gestión de información	2.37
4.- Generación de nuevas ideas	2.58	13.- Gestión de proyectos	2.48
5.- Uso crítico de TIC	2.42	14.- Liderazgo	2.58
6.- Comunicación oral y escrita	2.54	15.- Adaptación a nuevas situaciones	2.80
7.- Solución de problemas	2.66	16.- Capacidad de aprender	3.17
8.- Comunicación con personas no expertas en la materia	2.55	17.- Capacidad de crítica y autocrítica	2.88
9.- Trabajo en contexto internacional	1.92	18.- Iniciativa y espíritu emprendedor	2.86

Considerando que la escala iba de *CERO* para la opción malo hasta 4 para excelente, *los resultados muestran que se requiere un fuerte trabajo para fortalecer las competencias evaluadas*, ya que sólo la capacidad de aprender obtuvo un promedio superior a 3 (3.17) y la capacidad de crítica y

autocrítica, así como la iniciativa y espíritu emprendedor fueron las que más se acercaron a 3 (2.88 y 2.86, respectivamente) seguida por la adaptación a nuevas situaciones (2.80) y toma de decisiones (2.69). Por otra parte las competencias con menor promedio en la evaluación son la de trabajo en contexto internacional (1.92) seguidas por dos competencias básicas trabajo en equipo y uso crítico de las TIC, ambas evaluadas con promedio de (2.42).

Las respuestas a la Segunda pregunta: *¿Podrías mencionar alguna competencia que consideres debe ser visualizada dentro de la formación profesional y que no hayas recibido?* Se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2. Competencia a desarrollar en los alumnos

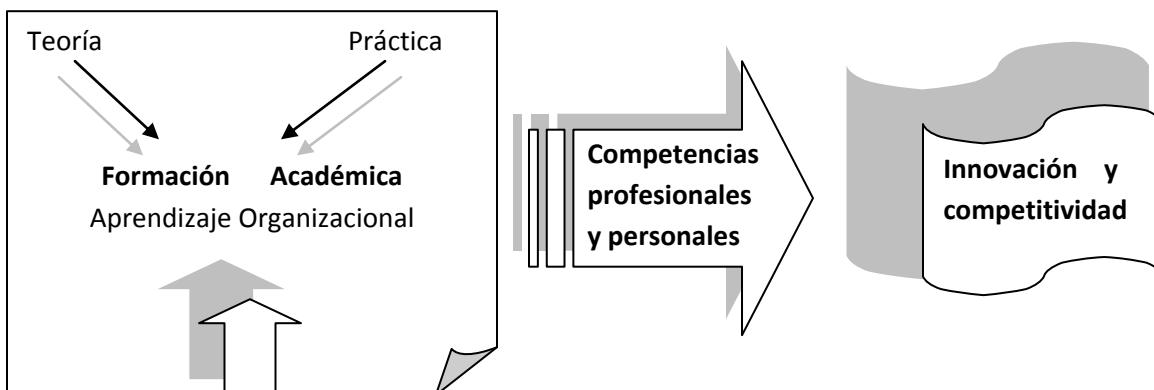
Competencia	Frecuencia
Establecimiento de metas y toma de decisiones	2
Confianza al exponer y en uno mismo, facilidad para hablar	3
Ir al campo laboral, práctica y seguimiento	3
Generar fuentes de empleo	2
Trabajar en equipo	3
Vinculación con empresas	1
Creatividad	1
Área de producción para mejorar la calidad	1
Gramática. Dicción, redacción y vocabulario	2
Reingeniería	1
investigación	1

Los resultados de la tabla anterior muestran la *preocupación de los estudiantes encuestados* por poseer o reforzar competencias tanto de orden personal como profesional. En el *primer grupo* resalta la necesidad de fortalecer la confianza en sí mismos, la facilidad para hablar y la creatividad y, en el *segundo grupo*, trabajar en equipo y vincular sus conocimientos teóricos con la práctica.

Propuesta

Basados en los resultados de la investigación y en la revisión bibliográfica se hace la propuesta del modelo que consideramos puede contribuir a una mejor transferencia de los conocimientos a los alumnos.

Formación académica y competencias profesionales



Fuente: Senge (1990), Argyris y Schön (1978), Janson et al (2007), Hellriegel et al (2002).

La figura anterior resume la propuesta aquí presentada: *Una buena formación Académica sostenida en conocimientos teóricos, prácticos y técnicas de aprendizaje organizacional redundará en índices mayores de innovación y competitividad.*

El presente modelo intenta responder a las necesidades de los estudiantes como el trabajo en equipo y el dominio personal. La visión holística de Senge (1990), el aprendizaje a través de la corrección de errores propuesto por Argyris y Schön (1978), el cambio de supuestos sugerido por Janson et al (2007) confluyen para generar o fortalecer las competencias que constituyen una sólida base para el desempeño laboral de un licenciado en derecho.

Tomando como base el modelo propuesto se diseñó la tabla 3 que **sugiere** técnicas de aprendizaje organizacional (AO), acciones a desarrollar y señala algunas competencias que de acuerdo a Hellriegel et al (2007) deben poseer los profesionales en general, y que se pueden aplicar a los estudiantes de derecho.

Tabla 3. Propuesta de técnicas de aprendizaje organizacional para fortalecer competencias

Técnicas de A.O.	Acciones a desarrollar*	Competencia que se fortalece
Dominio personal	Exposiciones individuales de temas por los alumnos, debates, críticas	Comunicación Planeación Manejo de personal
Modelos mentales	Construcción de mapas mentales sobre temas de la clase	Comunicación Acción estratégica
Visión compartida	Revisión de visión y misión de diversas organizaciones nacionales e internacionales, así como definición de una visión compartida por todos los alumnos integrantes del grupo	Planeación Acción estratégica Trabajo en equipo comunicación
Aprendizaje en equipo	Realización de dinámicas, trabajos en equipo, análisis de aplicación de estrategias relacionadas con las asignaturas	Planeación Acción estratégica Trabajo en equipo comunicación
Pensamiento sistémico	Análisis de problemáticas en las organizaciones, analizando las áreas involucradas y la recuperación a nivel de toda la organización	Planeación Acción estratégica Trabajo en equipo Comunicación
Corrección de errores y apertura al cambio	Revisión de casos a nivel personal y organizacional en donde la adopción de medidas correctivas o innovaciones ha llevado a mayores niveles de eficiencia, analizando la problemática bajo un enfoque sistémico	Planeación Acción estratégica comunicación
	Discusión de temas y casos prácticos con	Planeación

Cambio de supuestos y creencias	intercambio de ideas que permitan a los alumnos flexibilidad en la forma de resolver problemas	Acción estratégica Trabajo en equipo comunicación
	<u>*Las acciones propuestas son para llevarse a cabo por los alumnos bajo la dirección del docente</u>	

Las técnicas y acciones que se proponen son sólo algunas de las muchas opciones que se pueden realizar para fortalecer competencias dentro del aula, es recomendable hacer uso del conocimiento y experiencia que cada docente posee y en la medida de lo posible buscar un acercamiento directo de los alumnos con organizaciones que trabajen en equipo, así como asistir a conferencias, congresos y eventos académicos.

Conclusiones y recomendaciones.

La necesidad de alcanzar mayores niveles de desarrollo social y económico en nuestro país, imprime un fuerte compromiso a las universidades, formar profesionistas competentes que respondan a las demandas sociales y laborales. Por ello es necesario buscar y aplicar herramientas y mecanismos que fortalezcan la transmisión del conocimiento.

De acuerdo a los resultados de la encuesta, es necesario fortalecer las competencias profesionales, es menester desarrollar acciones encaminadas a fortalecer el trabajo en contexto internacional, el trabajo en equipo y uso crítico de las TIC que fueron las competencias en que los estudiantes se sienten menos preparados sin omitir todas las demás que un profesional del derecho requiere en los tiempos actuales.

Es necesario infundir en docentes y alumnos la conciencia de que en cada clase se presenta la oportunidad de reforzar tantos conocimientos teóricos que redundarán en beneficio del futuro profesionista y de las organizaciones en las que se desarrolle profesionalmente.

Las técnicas inherentes al aprendizaje organizacional pueden aplicarse en las instituciones universitarias, fomentando mayor participación de los alumnos y compromiso e involucramiento por parte de los docentes.

Es importante reforzar el pensamiento sistémico que se resume en analizar el comportamiento de las partes para comprender el funcionamiento del todo, enfoque totalmente aplicable a las organizaciones, también es necesario fomentar el trabajo en equipo ya que tradicionalmente somos un país acostumbrado a trabajar en forma individual.

Dentro de las instituciones educativas –Universidades–, autoridades, docentes y alumnos deben involucrarse en la tarea de fortalecer los conocimientos y competencias de estos últimos asumiendo apertura al cambio y nuevos paradigmas.

El reto está ahí, las nuevas teorías jurídicas no solo deben quedar consignadas en libros y revistas, lo idóneo es que en las Universidades se apliquen las nuevas teorías que científicos e investigadores desarrollan en el día a día.

Referencias.

Argyris, C. y Schön D.A. (1978). *Organizational Learning: a Theory in Action Perspective*. Mass. Addison-Wesley.

Argyris, C. (2001). *Sobre el Aprendizaje Organizacional*. México: Oxford University Press.

Crossan, M., Lane, H. y White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 2 (3), 522-537.

Davenport, y Prusak (2001). *Conocimiento en Acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Editorial Prentice May. Pearson Educacion, Buenos Aires.

Drucker, Peter (1996) *Su visión sobre: La administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad*. Editorial Norma, Colombia 2006.

Janson et al (2007). Prospering in a transition economy through information technology-supported organizational learning. *Information Systems Journal*, 17, 3-36.

Hellriegel et al (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México, Thomson.

López Rodríguez, Daniel (2004). *Del conocimiento tácito al dato explícito. Red científica, ciencia, tecnología y pensamiento*. Madrid 2004. <http://www.redcientifica.com/doc/doc200105180600.html> consultado abril 2013.

Nonaka y Takeuchi (1999). *La organización creadora del conocimiento*. México, Oxford University Press.

Posada Álvarez, R. (2008). Formación Superior basada en competencias. Interdisciplinariedad y trabajo autónomo de estudiantes. *Revista Iberoamericana de Educación*.

Probst et al (2001). *Administre el conocimiento. Los pilares para el éxito*. Prentice Hall, Pearson Educación, México.

Quintanilla Pardo, Ismael (2003). *Empresas y personas (gestión del conocimiento y capital humano)*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

Senge, Peter (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*: Buenos Aires. Trad. Carlos Gardini

Tejada Fernández, J. (1999). Acerca de las competencias profesionales. *Revista Herramientas*, 56, (20-30).