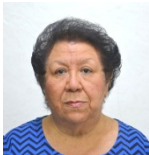




## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO HERRAMIENTA PARA LA PRODUCTIVIDAD DE LA INVESTIGACIÓN EN EL SECTOR UNIVERSITARIO

Recepción: 11/03/2016 Revisión: 12/03/2016 Aceptación: 12/04/2016



**Norma Molero**

Universidad Privada Dr. Rafael Bellosos Chacín, URBE, Venezuela  
[nomofi@gmail.com](mailto:nomofi@gmail.com)



**Gladys Contreras**

Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, UNERMB,  
Venezuela  
[gtcontreras@hotmail.com](mailto:gtcontreras@hotmail.com)



**Ramón Casanova**

Universidad Privada Dr. Rafael Bellosos Chacín, URBE, Venezuela  
[ramoncaf@yahoo.es](mailto:ramoncaf@yahoo.es)

### RESUMEN

Las universidades son concebidas como instituciones generadoras y difusoras de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos, siendo la investigación la fuente principal de esos conocimientos y la gestión del conocimiento la herramienta esencial para su productividad, entendida como una forma de crecimiento centrada en optimizar un conjunto de actividades que conllevan a la captura, creación y difusión del conocimiento en las organizaciones universitarias, con el objeto de formular unas líneas de acción que permitan incrementar la productividad investigadora en las mismas. Para el desarrollo del presente artículo, se planteó la siguiente interrogante: ¿Cómo utilizar la gestión del conocimiento como una herramienta para incrementar la productividad investigadora? Se analizaron los enfoques teóricos de autores como Nonaka (1998), Del Moral y otros (2007), Molina y Marsal (2002), Alles (2001), Briceño (2000), Koulopoulos y Frappolo (2001), North y Rivas (2008), entre otros, enfatizando la función de investigación que se constituye en pilar durante el desarrollo, evolución y productividad del saber, para así

mejorar la calidad de la institución. Al final, se presentan unas líneas de acción y reflexiones finales dando respuesta a la interrogante antes planteada.

**Palabras clave:** gestión del conocimiento, productividad, investigación.

## **KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A TOOL FOR PRODUCTIVITY RESEARCH IN THE UNIVERSITY SECTOR**

### **ABSTRACT**

Universities are conceived as institutions and disseminators of new scientific and technological knowledge, research being the main source of that knowledge and knowledge management essential tool for productivity, understood as a form of growth focused on optimizing a set of activities leading to the capture, creation and dissemination of knowledge in university organizations, in order to formulate a line of action to increase research productivity in them. For the development of this article, the following question was raised: How to use knowledge management as a tool to increase research productivity? theoretical approaches of authors as Nonaka (1998), Del Moral et al (2007), Molina and Marsal (2002) Alles (2001), Briceno (2000), Koulopoulos and Frappolo (2001), North and Rivas were analyzed (2008), among others, emphasizing the role of research is a pillar for the development, evolution and productivity of knowledge to improve the quality of the institution. In the end, lines of action and final reflections are presented in response to the question raised earlier.

**Keywords:** knowledge management, productivity, research.

## **GESTIONE DELLA CONOSCENZA COME STRUMENTO PER LA PRODUTTIVITÀ RICERCA NEL SETTORE UNIVERSITY**

### **RIASSUNTO**

Le università sono concepiti come istituzioni e divulgatori di nuove conoscenze scientifiche e tecnologiche, la ricerca è la principale fonte di tali conoscenze e come uno strumento essenziale per la produttività, la gestione della conoscenza, come una forma di crescita focalizzata sull'ottimizzazione una serie di attività che portano alla cattura, creazione e

diffusione della conoscenza nelle organizzazioni universitarie, al fine di formulare una linea di azione che permette di aumentare la produttività della ricerca in loro. Per lo sviluppo di questo articolo, la seguente questione è stata sollevata: Come utilizzare la gestione della conoscenza come strumento per aumentare la produttività della ricerca? Analizzando gli approcci teorici di autori come Nonaka Takeuchi (1998), Del Moral et al (2007), Molina e Marsal (2002) Alles (2001), Briceño e Chacín (2002), Koulopoulos e Frappolo (2001), del Nord e Rivas (2008), tra gli altri, sottolineando il ruolo della ricerca è un pilastro per lo sviluppo e l'evoluzione delle conoscenze e la produttività e migliorare la qualità dell'istituto. Alle linee di fondo di azione e riflessioni finali sono presentati in risposta alla questione sollevata in precedenza.

**Parole chiave:** gestione della conoscenza, la produttività, la ricerca.

### **A MANERA DE INTRODUCCIÓN**

La globalización, la tecnología y la comunicación promueven cambios estructurales en las organizaciones y contribuyen a difundir el producto de la Sociedad de la Información y del Conocimiento, cuya fundamentación se encuentra sustentada en las herramientas que posibiliten la utilización de los procesos estratégicos, tales como la identificación, adquisición, desarrollo, distribución, uso, retención y medición del conocimiento.

En la Sociedad del Conocimiento surgen nuevas demandas para las Universidades como generadoras de conocimientos, las cuales deben asumir los retos que le imponen los acelerados cambios científicos y tecnológicos que ocurren en el mundo, significando dejar atrás la vieja imagen del claustro universitario y asumir las múltiples solicitudes, desafíos y circunstancias que exige el contexto social,

Es misión esencial de las universidades promover, generar y difundir conocimientos producto de la investigación, fomentando su desarrollo en la comunidad académica, mediante su formación a fin de generar respuestas creativas en todos los campos y disciplinas de los saberes demandados por la sociedad.

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento es una nueva forma de crecimiento económico centrada en la innovación y en la creación de una “sociedad del conocimiento”, en la que el desarrollo e intercambio del mismo entre las personas sea su más importante motor de progreso (Zamora, 2003).

De igual modo, Del Moral y otros (2007) expresan que la misma consiste en colocar a disposición de la institución el conocimiento tácito de cada uno de los miembros pertenecientes a ella, de manera ordenada, práctica y eficaz, con la finalidad de lograr un funcionamiento y una mayor productividad.

La primera distinción de interés sobre la gestión del conocimiento es la propuesta originalmente por Nonaka y Takeuchi (1998), sobre conocimiento tácito y explícito. En una institución se produce un ciclo de creación y aprendizaje entre un conocimiento no articulado (tácito) y un conocimiento formulado (explícito).

Se explica en este punto que el conocimiento tácito es personal y es difícil de transmitir, sin embargo, se trata de un conocimiento bien asentado por la experiencia, muy útil y flexible, constituyéndose como aquel que pone en juego la creación de valor. En cambio, el conocimiento explícito puede ser codificado y fácilmente transmisible y gestionable a través de documentos, pero exige de un proceso de asimilación por parte de los sujetos para poder ser aplicado (Molina y Marsal, 2002).

## PROCESO DE CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO

Nonaka y Takeuchi (1998) construyeron un modelo que explica los procesos y fases que ocurren en la creación de conocimientos.

A continuación se describen los pasos y fases para la conversión del conocimiento:

- Socialización (de tácito a tácito): es el que se adquiere de través de la observación, imitación, comunicación de experiencias, práctica y aprendizaje de nuevas habilidades mediante la capacitación en el trabajo. En consecuencia, la socialización

genera conocimiento tácito cuando se comparten modelos mentales y habilidades técnicas que contribuyen al entendimiento del raciocinio del otro individuo.

- Externalización (de tácito a explícito): la exteriorización del conocimiento tácito es la actividad tangible donde el conocimiento es dado a conocer mediante la creación de metáforas, analogías o modelos. Se activa por el diálogo y la reflexión colectiva, cuando el individuo es capaz de dar a conocer lo que piensa. La exteriorización es la clave de la creación de conocimiento porque crea conceptos explícitos nuevos a partir del conocimiento tácito.

- Combinación (de explícito a explícito): sintetiza e integra conceptos explícitos, sistematiza el conocimiento al integrar los saberes explícitos provenientes de diferentes fuentes. Así, los individuos intercambian y combinan su conocimiento explícito mediante conversaciones, reuniones, informes, memorando, entre otros. Se puede categorizar, confrontar y clasificar en cierta cantidad de modos. La información existente procesa en bases de datos computarizadas para producir nuevo conocimiento explícito.

- Internalización (de explícito a tácito): en esta fase ocurre la transformación del conocimiento explícito en conocimiento tácito y se logra mediante la verbalización del conocimiento o la producción de manuales y documentos, con la finalidad de experimentar la experiencia de otros, mediante lo cual se completa el ciclo en la espiral del conocimiento. Se desarrolla cuando se interiorizan las experiencias que resultan de los otros procesos de creación de conocimiento.

Se destaca que la creación de conocimientos comienza con individuos que desarrollan la comprensión sobre cómo realizan una actividad (conocimiento compartido), luego, el conocimiento es dado a conocer a través de la externalización (conocimiento conceptual); sistematizado al confrontar los saberes provenientes de diferentes fuentes (conocimiento sistémico). Por último, se interioriza al transformarse de conocimiento explícito a tácito (conocimiento operacional).

Los cuatro procesos se relacionan unos con otros en una espiral continua, enriqueciendo la base del conocimiento de las personas y la organización.

## **PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A CONSIDERAR EN LOS PROCESOS DE INVESTIGACIÓN**

En los procesos investigativos se crea, se procesa y se difunde conocimiento, por lo que es necesario tener presente los siguientes principios de la gestión del conocimiento, para una mejor organización del mismo.

### **a) Trabajo en Equipo:**

En la gestión del conocimiento, la socialización facilita el compartir experiencias por medio del trabajo en equipo; se establece que este proceso promueve acciones colectivas y el trabajo colaborativo.

Es por esto que las Universidades deben fomentar el desarrollo de trabajos y proyectos con objetivos bien definidos, donde los esfuerzos individuales se enfoquen para potenciar el trabajo colectivo, producto del consenso y de perspectivas distintas, que aseguren unos resultados con calidad, mediante el intercambio de experiencias. Lo anterior brinda la oportunidad de aprender, tomando en consideración otros puntos de vista o maneras distintas de hacer las actividades, con interpretaciones diferentes de conceptos para la solución de problemas.

Entre los aspectos que revisten importancia cuando se trabaja en equipo, se toman en cuenta los siguientes: tener una visión compartida para canalizar los esfuerzos individuales y ofrecer a sus integrantes un sentido de pertenencia, disponer de canales o medios de comunicación eficientes con la capacidad de compartir información.

### **b) Tecnología de la Información y Comunicación:**

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) representan un conjunto de herramientas que facilitan el proceso de aprendizaje entre los docentes al permitir crear, codificar y elaborar mapas de conocimiento, localización, difusión y transferencia (Del Moral y otros, 2007).

El soporte tecnológico potencia el uso de la información y el conocimiento,



concediendo cambios en las universidades. El desarrollo de la tecnología permite un manejo más efectivo del conocimiento codificado (explícito), ya que el tácito solo se transfiere a través de la interacción social mediante el compartir entre las personas.

En este contexto, la investigación lograría mayor productividad a través de la creación de espacios de interacción, discusión, renovación y actualización, para identificar las necesidades o problemas prioritarios que facilite el desarrollo de la sociedad y su entorno. Es importante utilizar las TIC para la ampliación y diversificación del saber, con el objeto de lograr su registro y difusión a las comunidades.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (1998), las TIC en las universidades desempeñan un papel fundamental porque aumentan la comunicación como medio de interacción social para el intercambio de información y conocimiento.

Según Alles (2001), en la Universidad existen dos opciones para la gestión del conocimiento, en los cuales las nuevas tecnologías juegan un papel preponderante. La primera opción es cuando el docente maneja la tecnología y la segunda, cuando además de manejar la tecnología es capaz de interactuar con otros en equipo, conformando redes para el desarrollo de investigaciones. La segunda opción se orienta hacia un aprendizaje colaborativo, el cual tiende a tornar más eficiente el trabajo en equipo, facilitando la comunicación, coordinación y colaboración entre sus miembros.

Ese enfoque interactivo de la gestión del conocimiento es importante, ya que los procesos ocurren en las interacciones de las personas con personas (P2P), personas con sistemas (P2S) y sistemas con sistemas (S2S). Y, a la vez, las interacciones deben ser tomadas en cuenta para implementar los procesos de planificación, creación, integración, organización, transferencia y evaluación del conocimiento (Rollet, 2003).

Soto y otros (2006) señalan que la tecnología es una necesidad para poder compartir conocimiento, pero no es la única solución, ya que debe ser considerada como una herramienta que facilita la Gestión del Conocimiento, pero es en las personas donde se manifiesta la creación y difusión del mismo, así como su aplicación para el desarrollo de



su producción efectiva y pertinente. De allí la importancia de crear una cultura organizacional de apertura a la generación y colaboración de conocimiento.

c) Cultura organizacional:

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural y están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico; o por el contrario, como aquella que pueda encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Según Alles (2001), la cultura organizacional es el conjunto de suposiciones valores y normativas que comparten los integrantes de una organización. Esta cultura puede haber sido creada en forma consciente por directivos o fundadores, o sencillamente haber evolucionado con el curso del tiempo. Igualmente, es importante para el éxito de una organización ofrecer a sus integrantes una identidad y una visión de la misma (cualquiera que sea su objeto o propósito en su filosofía de gestión).

En general, las organizaciones que trabajan sobre una cultura definida logran continuidad en las acciones que realizan, y los miembros que laboran en ella se identifican con la institución y su cultura. Cuando una organización asume y práctica su filosofía de gestión en colectivo adquiere vida propia y genera en sus actores identificación integral en todas las funciones que en ella se cumplen. Es decir que el trabajo en equipo en las actividades de docencia, investigación y extensión se fomenta la innovación y se estimula su participación en proyectos interinstitucionales (Collison y Parcell, 2003).

d) Incentivo:

Toda organización debe configurar su sistema de incentivos, lo cual es considerado de importancia para lograr un óptimo desempeño. Es necesario contar con mecanismos que estimulen a los individuos a trabajar por el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. A estos mecanismos se les agregan beneficios como sueldos y bonificaciones o valores como la libertad.



Los sistemas de incentivos son una parte importante de la motivación y son esenciales cuando se realizan diagnósticos para comprender las fuerzas motrices de la organización. Estos se relacionan con el motivo por el cual el personal ingresa a la misma y con la manera en la cual esta premia o castiga a su personal, pudiendo alentar o desalentar el comportamiento de los individuos y grupos de trabajo.

La motivación en los sujetos va a guiar o facilitar la obtención de las metas. Al respecto, Papalia y otros (2005) plantean que la misma tiene relación con las estrategias o mecanismos que se ponen en acción para promover la actuación de los sujetos a quienes afecta en una dirección determinada o para causar la inhibición de un comportamiento.

Los estímulos que suscita la motivación suelen considerarse como de carácter interno, cuando se deriva de la propia naturaleza de aquello que se tiene o se rechaza; esto implica un conjunto de sentimientos y estímulos que elevan la capacidad de la persona para la auto-disposición y la satisfacción.

En las Universidades, los investigadores que tienen incentivos aumentan su motivación. Entre los factores que desarrollarán su efectividad se encuentran: el acceso a mejores materiales de investigación, suscripciones o publicaciones importantes en su campo, acceso a la internet para compartir conocimiento con otros investigadores sobre su área o campo específico, además de la oportunidad de presentar los resultados de sus investigaciones en revistas arbitradas que activen su participación en programas de estímulo al investigador.

De igual modo, existen otros incentivos importantes relacionados con factores más intrínsecos, como los valores, la seguridad y las condiciones de trabajo. Muchos individuos buscan empleos que tengan valor social, condiciones favorables, seguridad y otras recompensas no económicas, como horas flexibles de trabajo. Estas condiciones proporcionan incentivos para que las personas sean productivas.

Para lograr esa productividad, los docentes universitarios deben contar con ambientes favorables, donde se valore el conocimiento científico y el reconocimiento por las labores

que desempeña, por esta razón, es importante tener espacios o ámbitos de trabajo que fomenten una amplia comunicación y estímulos que promuevan el deseo de investigar.

El sistema de incentivos debe premiar el comportamiento profesional, de modo que los individuos se esfuercen más y sean consistentes con las metas organizacionales.

### **PRODUCTIVIDAD DE LA INVESTIGACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES**

Las Universidades como instituciones destinadas a la generación, producción, distribución, difusión y transferencia del conocimiento, son consideradas organizaciones que aprenden, ya que la productividad forma parte de sus objetivos y las obligan a tener que dar evidencias de la calidad y excelencia en sus procesos y productos, justificando los recursos financieros que recibe, lo cual requiere también de una evaluación sistemática y permanente control, a fin de que los resultados sean pertinentes y coherentes con su entorno (Michelangeli, 2005).

Dentro del contexto empresarial, el término productividad constituye uno de los elementos esenciales para considerar el comportamiento organizacional. Aunado a esto, se debe tomar en cuenta los factores que contribuyen en la realización de una labor efectiva, entre esos se encuentran los recursos materiales, económicos y la infraestructura, siendo necesaria la integración de todos estos, puesto que contribuyen o permiten la productividad organizacional.

En atención a lo anterior, Toro (2001) expresa que la productividad orienta su dinámica en sentidos diferentes. Cuando se enmarca en el rendimiento organizacional, se consideran los aspectos: económicos, administrativos, tecnológicos, y cuando se mide desde el punto de vista individual, engloba los conocimientos, habilidades, motivaciones, intereses, expectativas, liderazgo y comunicación. Las dos posiciones se relacionan, puesto que la productividad organizacional depende de la productividad individual y, en este caso, el recurso humano es el capital más importante que tienen las organizaciones.

Las universidades deben apoyarse en una gestión integral, donde el sujeto debe ser el centro, porque va a depender del talento humano que aumenta el capital intelectual. Esto, a su vez, obedecerá a la configuración de espacios con una comunicación abierta y fluida,



que propicie la construcción de saberes, desarrollando así verdaderas organizaciones de aprendizaje.

En ese contexto, las organizaciones universitarias deben centrar su funcionamiento mediante las funciones básicas: docencia, investigación y extensión, las cuales deben conducir su acción de manera armónica y relacionada, con el objeto de lograr conocimientos, aprendizaje, desarrollo tecnológico e innovación, que se traducen en una gerencia proactiva que dirige y potencia el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado.

La productividad en la investigación es la relación entre lo físicamente producido y lo invertido en bienes, como: equipos, instalaciones y personal para realizar un determinado producto o servicio (Barrio, 1990).

Al respecto, Jiménez (1997) considera que la productividad es la unión entre la cantidad de productos tangibles y la actividad vinculada a la investigación que realizan los docentes universitarios. De igual modo, Albornoz (2001, citado por Briceño y Chacín, 2000) la define como el desempeño del rol profesional en la docencia y en la investigación, bajo criterios de calidad, eficiencia y eficacia, como dimensiones de la productividad académica.

Torrealba (1997) califica esas definiciones como lineales, porque es un concepto eficientista donde se premia la excelencia académica más por la cantidad de productos realizados por el docente que por el grado y calidad de los mismos. Se valoran los productos en términos de volúmenes y tipos de publicaciones, relacionándolos con los insumos expresados en recursos humanos y financieros.

## **INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA INVESTIGACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES**

En un entorno cambiante y altamente complejo, marcado por transformaciones económicas, tecnológicas y socio-demográficas ocurridas en las últimas décadas del siglo XX, las universidades juegan un papel preponderante y protagónico, en cuanto a la formación del recurso humano que requiere la sociedad, para lograr cambios y así dar



respuestas a sus comunidades, con la finalidad de contribuir a su desarrollo, es por eso, que se hace necesaria la implantación de nuevos enfoques direccionados al incremento de la productividad, mediante una gestión del conocimiento que contribuya permanentemente con la generación, creación y transferencia del mismo, dando insumos para el progreso de pueblos y naciones, en aras de una mejor calidad de vida.

En este sentido, Koulopoulos y Frappolo (2001), expresan que a nivel mundial existen constantes transformaciones en tecnologías, sistemas, procesos, productos, y tendencias, generados por las condiciones de globalización y competitividad, que imponen la apertura de procesos innovadoras en las instituciones y organizaciones, por lo que se debe plantear otras formas de desarrollo, centradas en la generación del conocimiento, producto de investigaciones interdisciplinarias y trabajo colectivo.

La evolución constante del saber en las universidades y su productividad es esencial para atender las necesidades de los sectores sociales y, al mismo tiempo, promover el crecimiento personal-profesional de los docentes-investigadores, garantizando su efectividad en este escenario globalizado. De allí que la investigación representa para las universidades un indicador de calidad que genera mayor conocimiento, pertinencia social, relación con el sector productivo y de servicios, con la finalidad de lograr mayor competitividad en el ámbito nacional e internacional.

La vinculación entre universidad sector productivo debe estar basada no solo en actividades de investigación sino también en la capacidad que la misma tenga en la resolución de problemas, asesorías, prestación de servicios facilitando la formación continua a través de programas significativos de postgrados mediante el compromiso con su entorno, lo que constituye un proceso indispensable para el logro del fortalecimiento de esa relación, garantizando con este vínculo la generación de conocimientos necesarios para mejorar la productividad científica y tecnológica. En este contexto organizacional, a los actores que hacen vida en la misma se les debe formar en el desarrollo de competencias básicas para la búsqueda de información y la socialización del conocimiento, con el objeto de lograr su conversión para codificarlo, difundirlo y transferirlo por la organización para su transformación y aplicación.



La creación de conocimiento en las organizaciones públicas y privadas debe ser direccionada mediante el uso de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), desarrollando estrategias, modelos, técnicas, métodos y herramientas de la gestión del conocimiento acorde con las políticas científicas.

En este contexto, Peluffo y Catalán (2002) señalan que la gestión del conocimiento responde a un proceso relacionado con la gestión por competencia y el desarrollo de las TIC para crear ventajas competitivas, orientadas o centradas en el conocimiento y el aprendizaje. De acuerdo con estas autoras, entre los objetivos esenciales de la gestión del conocimiento se encuentran: la generación, socialización y utilización del conocimiento tácito y explícito existente en las organizaciones, con la finalidad de brindar respuestas e insumos a las necesidades de los trabajadores y de las instituciones para su fortalecimiento.

En efecto, existe la necesidad de reflexionar sobre la importancia de gestionar el conocimiento mediante estrategias que faciliten e implementen los medios y recursos necesarios para fortalecer los procesos investigativos en las diferentes instituciones y especialmente en las universidades donde las investigaciones que realizan los docentes deben contribuir a su actualización permanente.

Para desarrollar la investigación en las universidades, es necesario cumplir con los siguientes aspectos:

- Las investigaciones realizadas por los docentes deben responder a necesidades que brinden respuestas pertinentes a su contexto.
- Las investigaciones deben estar enmarcadas en líneas y matrices de investigación, conectadas con la problemática social de su entorno.
- Aplicar los procesos estratégicos que permitan la creación, promoción, difusión y transferencia del conocimiento a la comunidad.

## LA INNOVACIÓN EN LA UNIVERSIDAD

La innovación está ligada íntimamente a la creatividad, como capacidad de crear. Amabile (1996), la define como la producción de lo nuevo y las ideas nuevas por sujetos trabajando en equipo. De la Torre y Barrios (2000, p. 77), desde la investigación educativa, propone una definición de innovación únicamente centrada en la implementación o adopción y no en la generación, señalando que "(...) La innovación es un proceso de gestión de cambios específicos en ideas, materiales o prácticas del currículum hasta su consolidación con miras al crecimiento personal e institucional".

La innovación en la investigación puede entenderse desde una óptica amplia como sinónimo de renovación. En palabras de Cañal de León (2002), se refiere como un conjunto de procesos que utiliza ideas y estrategias sistematizadas, con el propósito de lograr o provocar cambios en las prácticas investigativas vigentes, para encontrar el desarrollo profesional y organizacional. Así, las instituciones universitarias deben generar productividad apegándose a una cultura investigativa innovadora asociada a la producción de conocimientos y una formación permanente.

Según Tarapuez y otros (2012), el análisis de la actividad innovadora exitosa en el sector universitario contiene cinco elementos básicos para su aplicación:

- Una gestión proactiva potente con autonomía, habilidad administrativa y cumpliendo su filosofía de gestión con valores implícitos aplicados por todos, de manera que todos los niveles de la institución trabajen conjuntamente en pro de mejorar la cultura académica.
- Utilizar mecanismos de relación, tales como la vinculación, cooperación y asociación con los diversos sectores (productivos, comunitarios, sociales y académicos), para generar y promocionar el conocimiento con el objeto de lograr beneficios mutuos: la transferencia, el contacto industrial, desarrollo de la propiedad intelectual o formación continua.
- Una base diversificada de ingresos, es decir, múltiples fuentes que generan ingresos.
- Personal con una fuerte identificación con la institución e implicado en las diversas

funciones de docencia, investigación y extensión, trabajando de manera cohesionada para lograr los propósitos institucionales.

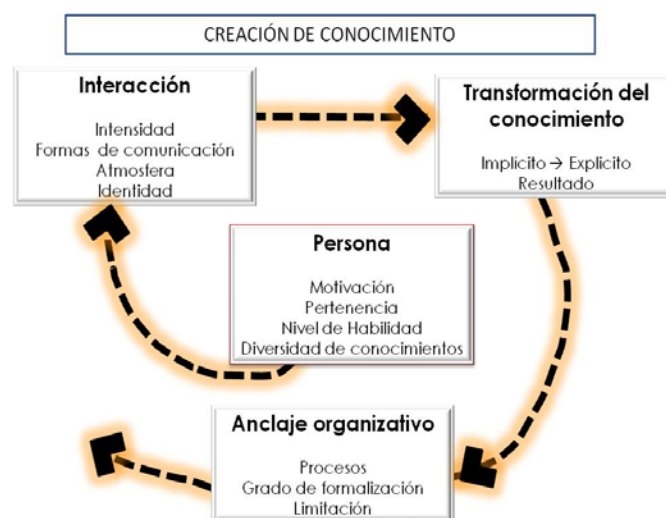
- Una cultura innovadora integrada con estrategias creativas que reconozca lo que es esencial y permita generar productividad en las organizaciones.

### DIMENSIONES DE CONFIGURACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL SECTOR UNIVERSITARIO

Considerando lo que señalan North y Rivas (2008), la organización del conocimiento en el sector universitario requiere de cuatro elementos básicos: personas, interacción, transformación de conocimientos y anclaje organizativo. Estos elementos explican la creación de conocimiento a través de la interacción entre las personas dentro de las organizaciones, los cuales poseen una diversidad de ellos y al interactuar a través de las distintas formas de comunicación intercambiando y creando nuevo conocimiento.

En el siguiente Gráfico se pueden observar los contextos necesarios para la organización del conocimiento en el sector universitario.

**Gráfico 1. Dimensiones de configuración para la organización del conocimiento en el sector universitario**



**Fuente:** North y Rivas (2008).



A continuación, se describe cada uno de esos elementos:

**Persona:** la organización debe promover contextos favorables para la colaboración y cooperación de los diversos actores que hacen vida en ella, generando altos niveles de participación, compromiso y pertenencia para lograr que los miembros se integren en las sociedades del saber.

**Interacción de la organización:** el trabajo en equipo propicia la interacción entre los sujetos y aumenta la intensidad del contacto entre ellos. Las formas en que estos ocurren influyen en el intercambio de conocimientos y en la fluidez de la comunicación que debe llevar a un clima cálido y de apertura para facilitar la conversión del conocimiento tácito en explícito.

**Transformación de la organización del conocimiento:** North y Rivas (2008) señalan que en la interacción entre las personas no se intercambia solamente el saber sino que se generan nuevos conocimientos. Estas transformaciones de habilidades funcionan en los niveles de conocimientos establecidos por Nonaka y Takeuchi (1998), quienes en su espiral de conocimientos los enmarcan en cuatro fases: socialización, exteriorización, combinación e interiorización, pertenecientes al nivel epistemológico. De igual modo, se establece un nivel ontológico conformado por el sujeto, equipo, organización y las relaciones inter-organizacionales.

**Anclaje organizativo:** cualquier proceso que se lleve a cabo en una organización debe considerar la filosofía de gestión con sus grados de formalización y limitaciones propias en cada uno, entendiendo que cada organización cuenta con tres sistemas: el legal, el estructural y el de innovación; estos deben actuar interrelacionados, no de manera separada, ni lineal, para dar cabida al proceso de innovación y creatividad que propicia una buena gestión del conocimiento.

La dinámica institucional debe propiciar incentivos para que el personal tenga una alta motivación y asuma el compromiso de cumplir con propósitos organizacionales. De esta manera, se puede mejorar su productividad y elevar las condiciones generales del trabajo. En las organizaciones existe una diversidad de conocimientos, sin embargo, es necesario

que estos se integren mediante estrategias que promuevan la socialización y difusión del conocimiento, lo que incluye establecer un entendimiento comunicacional entre todas las áreas de trabajo y los actores que le dan vida a la organización.

## **LÍNEAS DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR UNIVERSITARIO**

### **1.- Diagnóstico de las necesidades de la investigación:**

Se realizan diagnósticos con la finalidad de lograr una mayor pertinencia social, aumentando la interrelación con las comunidades y otros sectores sociales, para promover y fortalecer mecanismos de relación entre la universidad y el sector productivo. Se puede comenzar con preguntas simples, tales como: ¿dónde no están cubiertas necesidades esenciales?, ¿De qué manera se puede mejorar el flujo de conocimientos para reducir errores?, entre otras.

### **2.- Vinculación de la docencia y la investigación:**

Esta vinculación debe expresarse como una co-implicación, puesto que no hay docencia efectiva donde no hay investigación, ni tampoco hay investigación confiable donde no haya docencia. Dentro de las interrogantes que se pudiesen plantear estaría: ¿Cuáles son las competencias de los docentes y las estrategias que pudiesen utilizarse para que se pueda establecer la vinculación entre la docencia y la investigación?

### **3.- Configuración de condiciones que favorezcan el estímulo y reconocimiento de los docentes:**

A pesar de que existen algunas políticas de estímulos y reconocimientos por los organismos universitarios se ha dado prioridad al desempeño individual, incentivando de esta manera la competitividad entre los docentes basándose esencialmente en una productividad individualista. En este punto se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuáles serían los sistemas de estímulo y criterios de evaluación del desempeño establecidos por las instituciones universitarias?

#### 4.- Desarrollo del talento humano mediante programas que apoyen la investigación:

Existe la necesidad de lograr un personal altamente calificado y productivo, con el objeto de mejorar la calidad en el sector universitario y generar más conocimiento para el fortalecimiento de la innovación. Aquí se puede preguntar: ¿Cuáles serían los criterios que favorecen el desarrollo del talento humano?

### REFLEXIONES FINALES

Después de analizar los elementos teóricos de los autores considerados en el desarrollo del artículo, se puede considerar al recurso humano como elemento fundamental del proceso de generación de conocimiento y transformación social. En ese sentido, uno de los escenarios idóneos es la oportunidad que brinda la vinculación entre docencia e investigación, considerado como uno de los procesos donde los docentes no solo llevan a la práctica sus conocimientos adquiridos sino también la generación de un ambiente de interacción, donde descubre, incentiva e innova, con el objeto de fomentar una mayor productividad mediante el compartir conocimientos que puedan ser difundidos y transferidos.

Es de suma importancia establecer condiciones que fomenten la adopción de diversos estímulos, mediante programas que reconozcan la actividad investigadora que se desarrolla en el contexto universitario, como:

- Otorgar reconocimiento a los procesos investigativos más creativos, por su contribución al desarrollo de los procesos de creación, difusión y uso del conocimiento.
- Otorgar premios anuales a los mejores trabajos realizados tanto a docentes como alumnos. Brindar facilidades y oportunidades para la participación en eventos donde puedan difundir los logros alcanzados en sus investigaciones.
- Apoyar a las líneas de investigación y a los grupos de investigadores con recursos materiales y financieros para un mejor desenvolvimiento en su dinámica de ejecución.
- Apoyo financiero para la creación de redes de investigación, como un mecanismo de

integración académica y científica, local, regional y nacional.

- Promoción e intercambio entre investigadores, locales, nacionales e internacionales.
- Fomentar la realización de seminarios, encuentros, congresos y otros eventos, relacionados con el ámbito educativo.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, Martha (2001). Dirección de estrategias de recursos humanos: gestión por competencias. Ediciones Granica. S.A. Argentina.

Amabile, Teresa (1996). Creativity in context. Nestview Press. Estados Unidos.

Barrios, M (1990). Criterios y estrategias para la definición de líneas de investigación y prioridades para su desarrollo. Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). Venezuela.

Briceño, Magally (2000). Racionalidad instrumental y humanista en la valoración de la productividad del docente investigador universitario. Consideración para la heterologación efectiva. Revista Universitas 2000. Volumen 21, número 3 y 4. (Pp. 155-170).

Cañal de León, Pedro (2002). La innovación educativa. Akal. España.

Collison, Chris y Parcell, Geoff (2003). La gestión del conocimiento. Lecciones prácticas de una empresa líder. Paidós Ibérica. España.

De la Torre, Saturnino y Barrios Oscar (2000). Estrategias didácticas innovadoras. Recursos para la formación y el cambio. Ediciones Octaedro. España.

Del Moral, Anselmo; Pazos, Juan; Rodríguez, Esteban; Rodríguez, Alfonso y Suárez, Sonia (2007). Gestión del conocimiento. Thompson Editores. España.

Jiménez, Belkys (1997). Elementos para evaluar la productividad individual: Investigación del docente universitario. Revista Espacios. Volumen 15, número 3. (S/p).



Koulopoulos, Thomas y Frappolo, Carl (2001). Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento. Editorial McGraw-Hill. Colombia.

Michelangeli, Carmen (2005). La productividad Investigadora en los docentes de la Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez"-Venezuela: una propuesta para la mejora. Tesis doctoral. Doctorado en Ciencias de la Educación. Universidad de Oviedo, España.

Molina, José y Marsal, Monserrat (2002). La gestión del conocimiento en las organizaciones. Libros en Red. España.

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1998). La organización creadora de conocimiento. Oxford University Press. México.

North, Klaus y Rivas, Roque (2008). Gestión del conocimiento. Libros en Red. España.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (1998). Conferencia Mundial de Educación Superior. UNESCO. Francia.

Papalia, Diane; Wendkos, Sally y Duskin, Ruth (2005). Desarrollo Humano. Editorial McGraw-Hill / Interamericana. México.

Peluffo, Martha y Catalán, Edith (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES. Chile.

Rollet, Herwig (2003). Knowledge management processes and technologies. Kluwer, Norwell. Estados Unidos.

Soto, Eduardo y Sauquet, Alfons (2006). Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden. Editorial Thompson. México.

Tarapuez, Edwin; Osorio, Hugo y Parra, Ramiro (2012). Burton Clark y su concepción acerca de la universidad emprendedora. Tendencias. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Volumen XIII, número 2. (Pp 103-118).



Toro, Fernando (2001). Desempeño y productividad. Editorial Cincel. Colombia.

Torrealba, Francesc (1997). Pedagogía del sentido. Harvard Business Review. Portugal.

Zamora, Evelyn (2003). Gestión de conocimiento organizacional. Marco de referencia teórico para la investigación sobre los procesos de conocimiento en las organizaciones de la sociedad civil de Centroamérica. Costa Rica. Fundación Acceso.