



<http://www.virtualeduca.org>

**Palacio Euskalduna, Bilbao 20-23 de junio, 2006**



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO



Salguero, Luis Arturo

Profesor Agregado de la UPEL-IMPM

Email: [salguerollarves@cantv.net](mailto:salguerollarves@cantv.net)

[salguerollarves@gmail.com](mailto:salguerollarves@gmail.com)

(Ofic.) 0212 – 207-97-44 (Subdir. Invest y Postg) 0212 – 207-97-20

Cel: 0416-209-40-67 (Habt) 0212 -363-26-68 Caracas-Venezuela

### **Gestión del conocimiento en organizaciones universitarias**

#### Resumen

En el siguiente trabajo-ponencia se aspira generar un proceso de reflexión acerca del proceso de gestión del conocimiento humano y su aplicación social en instituciones de educación superior, específicamente una que administra el currículo con modalidades de educación a distancia, como es la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM), con el propósito de presentar la posibilidad valorar el contenido teórico del mismo e indagar en forma crítica la validez de los enunciados y proposiciones que se presentan a lo largo del extenso. Eso significa, comprender el texto desde una perspectiva teórica interpretativa entorno al proceso de explicación del significado y alcance de esa cosa (activo) intangible denominada conocimiento como producto social con interés cultural y contextual, lo cual debe generar en el lector o usuario más interrogantes que respuestas acerca de la sociedad del conocimiento (¿qué y cómo conocemos?) que se dinamiza de forma particular en la Universidad, debido a que ésta tiene la función de la producción y reproducción de los saberes socialmente construidos en sus espacios, así como la aplicación de éstos.

La manera de presentar el desarrollo teórico de conceptos, nociones y categorías de este trabajo consiste en el análisis interpretativo de descripciones o explicaciones del proceso de gestión de conocimiento, el cual es un tema que contiene diversas perspectivas que son similares y disímiles, debido a la postura ontológica, epistemológica, así como la formación del o los autores que dan cuenta de la manera cognitiva y lógica contextual de la forma de pensamiento de la sociedad donde se elabora y aplica el conocimiento como instrumento gradual y expansivo de la racionalidad intelectual del sujeto constructor e histórico de este activo (conocimiento) tan valioso como obsolecente y útil en la sociedad moderna, además de otras implicaciones.

Se pretende realizar una aproximación comprensiva e interpretativa de los contenidos teóricos que están estructurados en referencia a la temática descrita, eso pareciera servir de base si se construyen algunas categorías conceptuales las cuales podrían compararse con otras teorías y generar síntesis formales o abstractas del estudio en forma complementaria.



<http://www.virtualeduca.org>

**Palacio Euskalduna, Bilbao 20-23 de junio, 2006**

Descriptores: Gestión, gestión del conocimiento, aplicación social, instituciones de educación superior y educación a distancia

### **1.- Gestión del cambio en la organización y sus implicaciones en la producción del conocimiento**

La organización es el entramado de puestos de trabajo y departamentos que orientan la conducta de individuos y grupos hacia la consecución de los objetivos de la organización. La contribución de la estructura de la organización al rendimiento de la misma se hace patente cada vez un cliente queda satisfecho. De este modo, la estructura propicia la existencia de un orden metódico entre las diversas funciones para que puedan cumplirse eficazmente los objetivos de la organización. Mientras la función de organizar se refiere a las decisiones que adopta la dirección, la estructura de la organización refleja los resultados de estas decisiones. Al determinar cuál es el tipo de estructura dentro de la que el personal pueda realizar su trabajo de la mejor manera posible, los gestores deberán tomar una serie de decisiones.

Para sobrevivir y competir en el “sociedad del conocimiento”, las compañías deben aprender a manejar los activos intelectuales con que cuentan. El conocimiento es el único recurso que aumenta con el uso. Los administradores profesionales del conocimiento enfrentan enormes exigencias debido al explosivo crecimiento del conocimiento, su corta vigencia y el natural crecimiento del uso intensivo del conocimiento en todos los procesos administrativos. El conocimiento como factor para alcanzar competitividad ha hecho impacto con gran fuerza en los directivos de las empresas. La sociedad de la información al igual que la economía del conocimiento durante tanto tiempo anunciadas, emergen ahora como realidades tangibles (Probst y cols, 2001)

Interpretación del análisis de la teoría y construcción de categoría

Es evidente que los procesos de creación, transformación o recreación de organizaciones independientemente del tipo de actividad productiva o de servicio a la cual se dedique debe procurar desde el inicio de sus operaciones tratar de integrar el diseño de la estructura organizativa en función de las tendencias que refieren las teorías de la construcción, aprovechamiento, organización, sistematización mercantil-laboral y gestión del conocimiento que individual y colectivamente dispone la organización para lograr permanentes indicadores de crecimiento y expansión de los activos de la empresa o institución. Eso significa organizar la corporación en función de dos variables claves conocimiento-desarrollo

La categoría de análisis de esta parte del estudio es Gestión del conocimiento en diseños estructurales de organizaciones

### **2.- Gestión del conocimiento en las instituciones universitarias con modalidades de administración de la educación a distancia**

Los teóricos más importantes de la administración afirman que es mucho más rentable para una compañía invertir una suma determinada en los activos del conocimiento que en los activos materiales. Los gerentes necesitan considerar cómo la creciente importancia del conocimiento podría afectar la posición de competitividad de su organización. Por tanto, ellos deben comprender la dinámica fundamental de la sociedad orientada al conocimiento. En la actualidad, el entorno del conocimiento en el que las empresas deben funcionar es mucho más complejo en su estructura que el de hace algunos siglos. (Probst y cols, 2001)

Para Padrón (2001) el problema de de organizar la investigación universitaria está asociado con ciertos hechos como la falta de consenso acerca de qué cosas se deben considerar investigación



<http://www.virtualeduca.org>

**Palacio Euskalduna, Bilbao 20-23 de junio, 2006**

y qué cosas no, también los desacuerdos alrededor de las vías más eficientes para investigar, la falta de un mínimo lenguaje común para referirse a los aspectos y componentes de la investigación, la polémicas acerca de los paradigmas y la carencia de una epistemología.

Adicionalmente, existen hechos referidas a las frustraciones y conflictos en las defensas de tesis y en las evaluaciones de los proyectos de investigación, más el desconocimiento de ciertos elementos generan la falsa creencia de que el problema de la investigación universitaria es sólo de tipo metodológico y epistemológico, debido a que el problema de fondo es la organización de la investigación universitaria, es un asunto organizacional. Este problema se manifiesta en la desarticulación de la investigación universitaria en distintos sentidos y a varios niveles. De otro modo, el mismo problema puede sintetizarse con el hecho de que la investigación universitaria es un hecho totalmente individualizado. Esta situación se observa en los siguientes hechos; el investigador selecciona su tema particular, formula su propio problema de estudio, elabora su plan de trabajo, lo canaliza a través de ciertos mecanismos administrativos, lo ejecuta y finalmente, consigna los resultados en un paper publicable, con esto se puede afirmar que la máxima aspiración de un investigador o el destino final de un trabajo de investigación está en la publicación del reporte en una revista indexada. Eso significa, que las investigaciones sólo sirven para acumular méritos académicos individuales a favor de quien las realiza, esta característica se evidencia en los premios y estímulos académicos como Programa de Promoción a la Investigación (PPI) y la Comisión de Beneficios Académicos (Conaba), entre otros de carácter público y privado los cuales siempre han sido individualistas... profundizando el sentido de competencia aislante y desvinculante. Pero tanto el conjunto de investigadores y de académicos, así como la institución universitaria y el entorno social carecen de la más mínima idea acerca de las investigaciones que se están realizando.

Pero debe resaltarse que en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM), existe este instituto dentro de las instituciones de educación superior que atiende una matrícula superior a los 20000 estudiantes de formación docente (pregrado) y más de 2500 en postgrado, sin contar la parte de la extensión académica en la cual se capacita a un considerable sector de directivos del sistema educativo del país, y todo esto es posible debido a la administración o modalidad de educación a distancia del currículo de la UPEL-IMPM, en esta institución. Debe resaltarse que Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM), tiene presencia urbana, rural, indígena, insular y fronteriza, lo cual le permite cubrir casi toda la extensión del país, eso significa una gestión administrativa del conocimiento en los frentes andino, caribano, amazónico y atlántico que integran la nación, puesto que la concepción del sujeto adulto que aprende y que está en servicio porque es un docente en servicio (empleado en los niveles y modalidades del sistema educativo nacional) en los primeros niveles de educación básica, media y diversificada en las 24 regiones geográficas del país.

Interpretación del análisis de la teoría y construcción de categoría

Existe una fuerte creencia de la importancia estratégica del conocimiento como materia prima central entorno al cual puede girar la dinámica y el desarrollo de áreas y competencias individuales y organizacionales que impulsarían el nivel de importancia en el ramo donde se desempeña la empresa, eso implica que todos los cuadros directivos de la organización están obligados a madurar procesos de comprensión en cuanto a la orientación o tendencia que curse la inteligencia organizacional para el justo aprovechamiento del conocimiento su valor y plusvalía interna y externa de la empresa. Sin embargo, cuando se estudia la realidad en las



<http://www.virtualeduca.org>

**Palacio Euskalduna, Bilbao 20-23 de junio, 2006**

instituciones de educación superior se observa que el proceso de gestión es simplemente administrativo, no tiene la orientación ni concepción valorada en el mundo corporativo, existen indicadores que dan cuenta de serios procesos de entropía organizacional en las universidades por la falta de visión, de acuerdos mínimos entre los actores directos con la generación de conocimiento que es consustancial con el mundo académico, excesiva individualización y desarticulación de distintos factores básicos para un proceso de reingeniería para lograr posibles estándares de productividad en las instituciones de educación superior.

La categoría de análisis de esta parte del estudio es organización del sistema de investigación universitaria con modalidades de educación a distancia

### **3.- La complejidad de las organizaciones universitarias y la gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento es un método que trata el capital intelectual como un elemento patrimonial, ésta no se encuentra centralizada en una base de datos que contiene toda la información conocida por los trabajadores de una organización. Es la idea de recuperar la perspicacia empresarial a partir de distintas fuentes (incluyendo bases de datos, servidores Web, empleados y colaboradores de la empresa) y cultivar esa información donde quiera que resida. La gestión del conocimiento no trata de prescindir de los trabajadores, sino de aportar conocimiento a las nuevas personas que deban ocupar su lugar, se trata de la entrega de la información a los trabajadores del conocimiento, uniendo la cultura, los procesos de la empresa y a tecnología para lograr el éxito de las empresas y de lo personal.

Los factores que contribuyen con este enfoque de la gestión del conocimiento son los siguientes; a) La valoración de las empresas depende menos de sus elementos fijos que de sus conocimientos de gestión y de la rapidez con la que se adaptan a los cambios en la organización. b) las tendencias hacia organizaciones con menos empleados que desarrollan más tareas se traduce en que los empleados que abandonan la empresa tienden a llevarse consigo todos los conocimientos, fenómeno conocido como amnesia corporativa.

Para comprender el proceso de construcción y gestión del conocimiento y su dinámica compleja debido en parte por agotamiento de modelos administrativos y prácticos que generan procesos de entramamiento crónico, que impide gestionar inteligentemente el conocimiento en las instituciones de educación superior.

- Desarticulación con respecto a otras investigaciones tal como muestran algunos estudios empíricos realizados cada vez que se observa un inventario de las investigaciones producidas en una universidad durante un cierto lapso, resulta prácticamente imposible definir algún parentesco programático entre dos o más de los trabajos de investigación allí reseñados.
- Desarticulación con respecto a la propia universidad en general las universidades no definen sus propias preferencias investigativas, sus temáticas o áreas problemáticas de interés. También carecen de orientaciones hacia las necesidades de producción de conocimientos y tecnologías, por lo cual los investigadores se ven obligados a hacerlo de modo individual, puede afirmarse que las universidades no investigan acerca de áreas específicas, sino que, a lo sumo, es su personal académico quien lo hace y siempre, por iniciativa personal.
- Desarticulación con respecto al entorno social, la evidente desconexión de la investigación universitaria con la sociedad puede obtenerse si se observa adónde van a parar los productos investigativos, la investigación se halla ligada a las comunidades



<http://www.virtualeduca.org>

**Palacio Euskalduna, Bilbao 20-23 de junio, 2006**

científicas, pero no a los entornos universitarios. En realidad, el investigador no inicia su acción en un análisis de las áreas de demanda y consumo de conocimiento científico-tecnológico, sino más bien en la formulación de su problema y sus objetivos de trabajo, sin contar con un mecanismo institucional que le advierta de las necesidades o demandas de investigación, debidamente priorizadas.

Interpretación del análisis de la teoría y construcción de categoría

La gestión de conocimiento es un método considerado como elemento patrimonial fundamental, las organizaciones hacen grandes esfuerzos en recuperar la perspicacia empresarial, es decir, su memoria cognitiva donde esta se localice ésta por diversos mecanismos físicos y electrónicos, debido a la dinámica de rotación, sustitución, ingresos, despidos o promoción del recurso humano es importante que el conocimiento se socialice o democratice entre los integrantes del corpus organizacional, ese proceso debe generar la cultura de la información al trabajador productor de conocimiento en esa tríada: organización-tecnología-gente. Los factores claves que contribuyen con el enfoque de gestión del conocimiento son: el factor humano, fuga de información, economía global y la tecnología como soporte del conocimiento.

En cuanto a los tres procesos de desarticulación en las universidades se encuentran las siguientes desconexión con respecto a: otras investigaciones, a la propia universidad y al entorno social.

La categoría de análisis de esta parte del estudio es Metodología de la gestión del conocimiento con apoyo tecnológico e investigación desarticulada institucional y socialmente

#### **4.- La función de investigación y desarrollo clave para la gestión del conocimiento en las organizaciones universitarias**

Durante cien años ha sido axiomático que Investigación y Desarrollo es una función aparte, que lleva a cabo por sí sola su trabajo científico y técnico. Pero ahora todas las innovaciones de éxito, tanto en el ramo farmacéutico como en el de computadoras y en otros campos también las están produciendo equipos transfuncionales formados con personas de marketing, manufactura y finanzas, que participan desde el principio en la investigación. La mayor parte de las compañías todavía creen que cuanto más se relacione una innovación (sea un producto o en un servicio) con lo que en la actualidad está haciendo el cliente, más éxito tendrá en el mercado. (Drucker, 1993), para este autor salvo las tecnologías muy recientes como la biogenética, la investigación impulsada por la tecnología está resultando improductiva, se necesita una estrategia de Investigación y Desarrollo impulsada por los negocios. (¿Cuál es la estrategia mercantil acertada?)

Drucker, comenta que se debe discernir el proceso de las tendencias serias, para precisar que no se trate de síntomas, sino de verdaderas corrientes de tiempo y las circunstancias. Por consiguiente, es muy posible que el laboratorio de investigación se convierta en un negocio autónomo, cuya función sería realizar trabajos de investigación por contrato para una multitud de clientes industriales, entonces cada cliente necesitaría un gerente de tecnología más que director de investigaciones, es decir, una persona que pueda desarrollar objetivos de negocios basados en el potencial de la tecnología y estrategias de tecnología basadas en objetivos mercantiles y de mercado, y que luego pueda definir y comprar el trabajo técnico necesario para producir resultados comerciales. Pero hoy nadie (y seguramente ni las escuelas de ingeniería ni las escuelas de administración) sabe cómo enseñar administración de la tecnología, y ni siquiera sabe por dónde empezar.



<http://www.virtualeduca.org>

**Palacio Euskalduna, Bilbao 20-23 de junio, 2006**

Yáber (2005) refiere que la investigación y desarrollo tiene como propósito indagar acerca de las necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización o dirección de una empresa o en un mercado. El problema se formula como un enunciado interrogativo que relaciona el producto o servicio a desarrollar y la necesidad por atender. Se fundamenta en el enfoque del diseño (Milani, 1997: 13-29). Como ejemplo de los principales verbos de acción utilizados existen: diseñar, rediseñar, desarrollar. Es un tipo de investigación pertinente en los proyectos de aplicación en los programas de especialización en Gerencia.

Interpretación del análisis de la teoría y construcción de categoría

La investigación y desarrollo es una relación entre el trabajo científico y técnico, en la actualidad estas investigaciones supone sistemas de alianzas entre gestores de mercadeo, manufacturas y finanzas. Casi todas las organizaciones consideran que la relación entre innovación y necesidades de los clientes garantizan el éxito del mercado. Para críticos de la gerencia como Drucker la investigación impulsada por la tecnología es improductiva, señala el referido autor, que se requiere de una estrategia de investigación y desarrollo impulsada por una motivación financiera, es decir, de mercado, lucro y competencia. Esta situación pareciera intentar cambiar la tendencia de la dinámica de los laboratorios, porque tal vez haya necesidad de que los clientes internos o externos contraten los servicios de otros trabajos técnicos para satisfacer resultados comerciales, también podría ser que dichos requerimientos conlleven a la contratación de gerentes de tecnologías que se dediquen a procesos de negociación y tomas de decisiones orientados al desarrollo de objetivos comerciales y de mercadeo con base tecnológica.

La categoría de análisis de esta parte del estudio es ciencia y mercado, tecnología y necesidades, ciencia-técnica, tecnología y negocios, productos o servicios con demandas específicas.

### **5.-La productividad de quienes trabajan con el conocimiento**

Según Drucker (1999), existen seis factores principales que determinan la productividad de quien trabaja con el conocimiento, a saber;

(1) La productividad del trabajador, (2) La responsabilidad por su propia productividad, es decir, autogestionarse, deben tener autonomía, (3) La innovación continuada ha de ser parte del trabajo, la tarea y la responsabilidad de quienes trabajan con el conocimiento, (4) El trabajo de conocimiento exige aprendizaje continuo de parte del trabajador, pero también una enseñanza continua de su parte, (5) La productividad de este trabajador no es (al menos principalmente) cuestión de cantidad de la producción. La calidad es por lo menos igualmente importante y (6) Por último, la productividad de quien trabaja con el conocimiento requiere que se observe y trate a dicho trabajador como un "activo" y no como un "costo". Requiere que estos trabajadores deseen laborar para la organización por encima de toda otra oportunidad

La mayor parte del trabajo de conocimiento el factor calidad no es un mínimo ni una restricción, la calidad es la esencia misma de la productividad, por ello, la productividad del trabajo de conocimiento tiene que dirigirse ante todo hacia el logro de la calidad, y no una calidad mínima, sino una calidad óptima, si no máxima.

También el trabajo de conocimiento como un sistema supone que la productividad de quien trabaja con el conocimiento casi siempre requerirá que el trabajo mismo se reestructure y convierta en parte del sistema, eso significa estar consciente de por qué reciben los ingresos, así como cuál es el negocio a que se dedica la organización, incorporen controles de calidad en el



<http://www.virtualeduca.org>

**Palacio Euskalduna, Bilbao 20-23 de junio, 2006**

sistema de evaluación de procesos y resultados y recomendación de mejoras sostenidas, aplicación de normas que están sujetas a revisión permanentes, institucionalización del concepto calidad, creación de comités de supervisores para procesos de discusión, reflexión, acción y diseño de estrategias.

Interpretación del análisis de la teoría y construcción de categoría

Los criterios o principios que sustentan este enfoque de gestión se apoyan en las siguientes declaraciones: Claridad de la tarea, la autonomía responsable del trabajador, la innovación constante, los procesos de enseñanza-aprendizaje, la calidad como valor estratégico, el trabajador es un activo no un pasivo o costo en la organización, significa un factor de rendimiento con una visión tasa de retorno inconmensurable, incluso por encima de los activos empresariales y como tal debe ser considerado dentro de la dinámica o lógica capitalista. La variable calidad es medular en todos los procesos y productos de la empresa, lo cual es el valor Premium de la organización, sobre este factor giran casi todas las dinámicas. Este enfoque gerencial supone la incorporación constante para procesos de reestructuración y conversión sistémica regularmente, supone también un alto grado de madurez organizacional en cuanto a la misión que se dedica y para ello, la evaluación de todos los procesos y resultados está implícitos en cada una de las fases de la producción o prestación de servicios

La categoría de análisis de esta parte del estudio es talento humano-creatividad, calidad de la productividad, misión-ingresos, evaluación-procesos de reconversión y cambios permanentes de actitud trabajador y organización

### **Referencias**

- Drucker, P (1999). **Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI**. Grupo editorial Norma.
- Drucker, P (1993). **Gerencia para el futuro. El Decenio de los 90 y más allá**. Grupo editorial Norma.
- Etkin J. (2000). **Política Gobierno y Gerencia de las organizaciones. Acuerdos, Dualidades y Divergencias**. Editorial Prentice Hall
- Honeycutt J. (2001). **Así es la gestión del conocimiento**. Editorial McGraw-Hill Interamericana Microsoft
- Ivancevich, J; Lorenzi, P y Crosby P. (1997). **Gestión Calidad y Competitividad**. Editorial McGraw-Hill
- Padrón J. (2001). **El problema de organizar la investigación universitaria**. <http://www.leame.com/documentos/baja.php3?ID=395>
- Probst G; Raub S y Romhardt K (2001). **Administre el conocimiento. Los pilares para el éxito**. Editorial Prentice Hall
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Vicerrectorado de Investigación y postgrado - Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio – Subdirección de Investigación y Postgrado – Coordinación General de Investigación – Comisión Institucional Responsable de Evaluar la Función de Investigación en la Universidad (CIREI, 2001-2003). **Síntesis parcial del informe de los resultados de la investigación evaluativo realizada en el IMPM**
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003). **Manual para la elaboración de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctoral**. Caracas
- Yáber, G. (2005) **Material no publicado**. Universidad Simón Bolívar. Caracas