

# Estrategias de transferencia del conocimiento en las Universidades Nacionales Experimentales del estado Zulia, Venezuela

## Knowledge transfer strategies in the National Experimental Universities of Zulia state, Venezuela

ARIZA, Carla P.<sup>1</sup>  
 BUILES, Suleica E.<sup>2</sup>  
 RINCONES, Gerardo J.<sup>3</sup>

### Resumen

Se presenta un análisis de las estrategias de transferencia del conocimiento en las universidades nacionales experimentales del estado Zulia, Venezuela. Las bases teóricas se fundamentaron en Davenport & Prusak (2001), Nonaka & Takeuchi (1995), Benavides Velasco & Quintana García (2003) y Bratianu (2014). Se desarrolló bajo el tipo de investigación descriptiva, con diseño de campo no experimental y transeccional. Dentro de los resultados mas importantes, se tiene que las estrategias de transferencia del conocimiento mas usadas son las categorizadas, espontáneas y formalizadas.

**Palabras clave:** transferencia espontánea, transferencia formalizada, gestión del conocimiento.

### Abstract

An analysis of the knowledge transfer strategies in the national experimental universities of Zulia state, Venezuela, is presented. The theoretical bases were based on Davenport & Prusak (2001), Nonaka & Takeuchi (1995), Benavides Velasco & Quintana García (2003) y Bratianu (2014). It was developed under the type of descriptive research, with a non-experimental and transectional field design. Among the most important results, the most used knowledge transfer strategies are categorized, spontaneous and formalized.

**key words:** spontaneous transfer, formalized transfer, knowledge management.

## 1. Introducción

En esta era de la sociedad del conocimiento y por toda la dinámica actual de adaptación rápida a los cambios para mantener la competitividad en las organizaciones, es una necesidad el desarrollo de la gestión del conocimiento; en la cual se apalanca la creación de valor de activos intangibles como lo es el capital intelectual; calificado por Liberona & Ruiz (2013), como un valor estratégico para la empresa.

Sobre este mismo planteamiento, Reed et al. (2006) citado por (Alama Salazar, 2009, p. 175) enfatizan el papel de los activos intangibles y las capacidades de la empresa (capital intelectual) en la obtención de una mayor

<sup>1</sup> Docente. Ocasional TC. Facultad de Ingenierías. Universidad de La Guajira. cpariza@uniguajira.edu.co

<sup>2</sup> Docente Ocasional T. Facultad de Educación. Universidad de La Guajira. suleicabuiles@uniguajira.edu.co

<sup>3</sup> Docente Catedrático. Facultad de Educación. Universidad de La Guajira. gerardojesus@uniguajira.edu.co

ventaja competitiva. Asimismo, en cuanto al conocimiento como elemento del capital intelectual, Obeso (1999), plantea que es un factor crítico de producción; no obstante, las empresas deben hacer inversiones conscientes de recolección de información, desarrollo de conocimiento, búsqueda de colaboración y distribución de conocimiento, con el objeto de explotar en profundidad los beneficios derivados del capital intelectual.

En las empresas, según Nonaka & Takeuchi (1995), los resultados de las innovaciones son generalmente aplicaciones de nuevos conocimientos o nuevas combinaciones de conocimientos ya existentes; por lo que consideran el proceso de innovación como un proceso de creación de conocimiento cuyo insumo primordial es el conocimiento tácito disponible, el cual necesita ser capitalizado y transferido a los trabajadores que participen en el proceso.

Desde el enfoque de Peluffo y Catalán Contreras (2002), sobre gestión del conocimiento en organizaciones que están orientadas al aprendizaje, es un proceso que busca primordialmente la producción de conocimiento organizacional, a través de lo que se denomina el ciclo de la gestión del conocimiento, en el cual se destaca la etapa relacionada con la circulación y utilización del conocimiento. En el caso de las instituciones universitarias, según de Becerra y de Tirado (2010), han abordado la gestión del conocimiento para obtener ventajas competitivas que las diferencien de otras. Sobre todo en el caso de las universidades públicas, que deben lograrlo alineados con lo establecido en los proyectos, planes y políticas públicas vigentes.

Cabe agregar, que investigaciones realizadas como la que presenta Sentí y Cárdenas (2010), demuestran la importancia de sistematizar la transferencia del conocimiento cuando expresan que en todos los núcleos y sedes de estas universidades, cuentan con recursos informáticos y tecnológicos, denominados por Patricia (2004), como capital tecnológico; para el desarrollo de la actividad institucional. Un aporte importante a las ventajas que ofrece la transferencia del conocimiento, lo hace Mejías (2011), cuando la relaciona con la reutilización del conocimiento, aprovechando los propios recursos de las instituciones para mejorar los niveles de desempeño de la organización.

Es oportuno destacar, el caso de las universidades nacionales experimentales del estado Zulia, las cuales ofrecieron nuevas oportunidades de estudios, lo que trajo como consecuencia el crecimiento exponencial de estas universidades. Tal es el caso de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB) y la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA) expandida rápidamente por todo el territorio nacional.

Cabe destacar, que en el caso de este tipo de universidades públicas; la generación de conocimiento se ve afectada por diferentes causas, sobresaliendo las que se deben al alto índice de rotación de personal que interrumpe la continuidad del conocimiento, la dispersión geográfica que afecta el intercambio con el personal experto, el estilo burocrático que limita el tiempo y el espacio para la interacción de los tipos de conocimiento, la falta de reconocimiento de los beneficios de compartir las experiencias bajo la promoción de las autoridades directivas, entre otras.

Bajo la perspectiva de este escenario de situaciones evidentes, nace el interés sobre la transferencia del conocimiento de los procedimientos administrativos del hecho académico, enmarcada en el contexto de las universidades nacionales experimentales; además, de conocer el aporte de este proceso a la creación de valor estratégico en las mismas, identificando las estrategias de transferencia más utilizadas así como las características que favorecen la potenciación del capital intelectual, el cual puede ser transformado en capital intelectual operativo a través de la labor de los integrantes de la organización. Luego este se vuelve a transformar en potencial a través de las capacidades dinámicas (sinergia) de la organización y sus integrantes (Bratianu, 2014).

## **1.1. Las Universidades Nacionales Experimentales en Venezuela**

Fue en los años 70, que en la República de Venezuela surgen las universidades nacionales experimentales. De acuerdo a la Ley de Universidades (1970) en su Artículo 10, reza que fueron creadas con el fin de ensayar nuevas orientaciones y estructuras en la Educación Superior, además de resaltar que gozarían de autonomía dentro de las condiciones especiales requeridas por la experimentación educativa. Ramírez (2009), afirma que las Universidades están alineadas esencialmente a desarrollar nuevas experiencias que permitieran aclarar parte de la situación educativa nacional, y a la vez, proporcionar salternativas por medio de fórmulas experimentales para explorar caminos para la solución de cuestiones esenciales que, para el momento, conformaban la problemática integral del desarrollo de la Educación Superior en Venezuela, como era la masificación de las universidades, nuevas oportunidades de estudio y nuevas carreras.

Desde la perspectiva de Olaizola (2002), a estas instituciones se les permitiría ir más allá de lo establecido en la ley para hacer pruebas no contempladas en la misma. Es decir, las universidades nacionales experimentales tienen mayor flexibilidad que las autónomas. Un ejemplo de ello, es que muchas universidades venezolanas, han solicitado se les permita ser declaradas "experimentales" para poder establecer nuevos modelos académicos y organizativos.

Para Albornoz (1991), la experimentalidad tiene uno de sus orígenes en un intento del Estado en buscar la conformación de un sector innovador, paralelo al de las universidades autónomas, más arraigadas al medio regional y mejor distribuidas en la geografía del país, buscando además lograr una mayor vinculación entre los objetivos educativos del subsistema y las necesidades económicas y sociales. Otra situación que generó este proceso fue la expansión de la matrícula a nivel de educación superior lo que hizo necesaria la innovación, pues las estructuras organizativas, las estrategias de instrucción y los programas de las universidades tradicionales habían sido conformados para impartir una educación a minorías selectas.

Con la creación de las universidades experimentales, el estado venezolano podía introducir nuevos modelos de gestión e innovaciones de tipo organizativo y educativo, en el que incluyeron la modalidad andragógica. Así, por ejemplo, surgieron los programas de estudios de corta duración, los estudios a distancia; los diseños curriculares especialmente concebidos para atender el ritmo y estilo de aprendizaje de los cursantes, concediéndoles mayor responsabilidad en su formación.

Un ejemplo muy claro es la Universidad Nacional Experimental Politécnica de las Fuerzas Armadas (UNEFA), una de las más recientemente creada, la cual tanto en pregrado como en postgrado tiene planes de estudios muy específicos y diferentes, para responder a la demanda nacional de un recurso humano formado en nuevas áreas del conocimiento; sobre todo en los programas de pregrado donde han implementado nuevas estrategias de aprendizaje, donde le otorgan al estudiante un margen de horas para su autoaprendizaje el cual es asistido de forma no presencial por el docente (Gelvez et al., 2018).

## **1.2. Transferencia del conocimiento**

Según varios autores, el conocimiento que está en las personas, es producto de la experiencia en el manejo de la información que se obtiene a través de diferentes fuentes y datos. El conocimiento es un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad (Nonaka & Takeuchi, 1999). El conocimiento se puede definir como una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información (Davenport & Prusak, 1998). Se destacan dos tipos básicos de conocimiento, conocimiento tácito y conocimiento explícito (Nonaka & Takeuchi, 1999). El conocimiento tácito, según estas teorías, es el más importante en las empresas creadoras de conocimiento, es un tipo de conocimiento muy

personal, subjetivo, y por ende difícil de expresar y de explicar. Es por estas características de apropiación del conocimiento tácito, que a cualquier experto se le hace difícil y a veces imposible de explicar en forma verbal, debido a que lo aplica día a día a través de técnicas y métodos que solo él conoce.

Este tipo de conocimiento es muy personal, subjetivo, y por ende difícil de expresar y de explicar, algunos autores como Soto y Sauquet (2006), sugieren que se revela en las historias, procesos, informe de errores, lecciones aprendidas, mejores prácticas, entre otros. Se puede definir como el que está presente en las personas que ejecutan el proceso porque lo conocen y saben la mejor manera de explotarlo pero les cuesta describirlo y explicarlo. Es por ello que se considera un conocimiento difícil de documentar y por ende de codificar; que se revela generalmente, en las reuniones informales entre empleados, informes de gestión, minutas de reuniones, estadísticas, actas de proceder, entre otros.

Este conocimiento puede estar compuesto de ideas, experiencias, habilidades, destrezas, costumbres, valores, creencias, conocimiento técnico y conocimiento cognitivo. Es aquel que una persona, comunidad, organización o país posee, o tiene incorporado o almacenado en su mente, en su cultura y que es difícil de explicar. Por todo lo anteriormente expuesto, una de las características del conocimiento tácito es que es difícil de escribir y formalizar, tal y como lo presenta Paniagua et al. (2007 p. 58), cuando señala que está en las memorias de las personas y las rutinas; así como los hechos y casos que conocen para resolver problemas.

Para de la Fuente & de los Ángeles Gil Estallo (2004), el conocimiento tácito también es conocido como el no explícito; es el más difícil de codificar y por ende el de mayor atención en los sistemas de información usados para la gestión del conocimiento. Estos planteamientos tienen mucha relación con la transformación del conocimiento tácito a explícito y viceversa; ya que señalan que el conocimiento es la información filtrada por el intelecto del sujeto receptor de la información, y que este proceso es clave para convertir e incorporar información al conocimiento propio.

Es importante agregar lo señalado por Arbonés (2006), cuando indica que es difícil que el conocimiento tácito sea apropiable, por eso aconseja buscar la mejor forma de compartirlo, explica también que ha sido descuidado de forma considerable en la gestión empresarial, ya que es un conocimiento informal que puede ser técnico, se puede denominar “saber hacer” y que no puede articularse en palabras, planos o formulas; además; el conocimiento tácito incluye percepciones, modelos mentales y creencias; es decir, es aquel que aun poseyéndolo difícilmente se puede explicitar. Es subjetivo y está basado en la experiencia personal y fuertemente ligado a la acción de los individuos en un contexto determinado. Se sabe más de lo que se puede contar, y todo lo que se sabe es difícil de expresar en palabras o datos; que generalmente se expresa por la acción.

Cabe acotar, que el conocimiento tácito, es entendido como las habilidades, experiencias e intuiciones de las personas, que se almacenan en su mente y que no pueden transmitirse con facilidad. Es decir, el conocimiento tácito es implícito, no está a la vista, puesto que se encuentra dentro de cada ser humano, a nivel mental producto de toda su maduración en crecimiento y aprendizajes a lo largo de su vida, en este sentido el conocimiento tácito, es lo que la persona sabe.

Una definición de mayor alcance sobre el conocimiento explícito, la expresa Paniagua et al., (2007) cuando asegura que es aquel que poseen los sistemas basados en el conocimiento, sistemas expertos y artificiales, también es el que está contenido en manuales, informes, y libros; el que forma parte implícita de la tecnología. Puede ser comunicado por su poseedor a otra persona en una forma simbólica y llega a estar tanto en lo que conoce como quien lo originó. Al respecto, el conocimiento explícito: puede ser escrito, codificado, explicado o entendido. También vale recordar, que ese conocimiento no es específico ni idiosincrático de la empresa o persona que lo posee, este conocimiento puede ser compartido.

Este autor ofrece una interesante descripción de esta clasificación, a través de las características de las diferentes denominaciones que reciben los tipos de conocimientos, tal como se puede observar en la tabla 1.

**Tabla 1**  
Categorías del conocimiento organizacional

Categoría del conocimiento	Descripción de la categoría
Tácito/Explícito	Según la accesibilidad del conocimiento
Observable/No observable	Es el conocimiento que se ve reflejado en los productos (observable) o servicios que ofrece la organización (no observables)
Positivo/Negativo	Es el conocimiento generado por el área de I+D en los procesos desarrollo de un nuevo producto o innovación de los procesos, particionado en los descubrimientos (positivo) y las aproximaciones no útiles.
Autónomo/Sistémico	El conocimiento autónomo es aquel que genera valor sin la necesidad de aplicar profundas modificaciones en la configuración de la organización. El conocimiento sistémico depende del valor generado por otros componentes de la configuración de la organización
Régimen de propiedad intelectual	Es el conocimiento protegido por la Ley de Protección de Propiedad Intelectual

Fuente: adaptado de Paniagua et al., (2007)

En este mismo orden de ideas, el paradigma del capital intelectual estático permite sólo dos formas de conocimiento para ser transformados uno dentro del otro: el conocimiento tácito que refleja el individuo, conocimiento potencial, y el conocimiento explícito que refleja la capacidad de transferencia de conocimiento individual (Bratianu, 2014; Davenport & Prusak, 1998; Geisler & Wickramasinghe, 2015; Holden & Glisby, 2010; Nonaka & Takeuchi, 1999). Según el modelo SECI de Nonaka & Takeuchi (1995), el conocimiento tácito puede ser transformado en conocimiento explícito como resultado del proceso de externalización, y el conocimiento explícito puede ser transformado en conocimiento tácito como resultado de la proceso de internalización, adicionalmente, concibe al capital intelectual como una acción que refleja el potencial de una organización determinada en un determinado tiempo (Chatzkel, 2002); por lo cual, al ser considerado como una acción, el capital intelectual puede ser adquirido, acumulado, combinado, distribuido y medido como todos los demás recursos tangibles, aunque los sistemas de medición pueden diferir (Andriessen, 2008).

Este paradigma estático de capital intelectual ha ido evolucionando hacia un paradigma dinámico y entrópico, en donde se incorpora el tiempo como una variable fundamental (Bratianu, 2014), y se fundamenta en el concepto de flujo de conocimiento, según Nissen (2006) el conocimiento de la organización no existe en la forma necesaria para su aplicación, en el lugar y el tiempo requerido para el desempeño del trabajo; razón por la cual este debe fluir desde donde se encuentra, hasta cómo y dónde se necesita. Así, "el conocimiento es una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual, y la visión de expertos que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información" (Davenport & Prusak, 1998, p.5). En consecuencia, el cambio de paradigma estático al dinámico, consiste en que este último visualiza el conocimiento como un flujo a través de la organización; así, el conocimiento no se encuentra literalmente localizado y almacenado dentro de la organización (Andriessen, 2008).

La transferencia del conocimiento, también llamada por algunos autores transmisión del conocimiento, es definida como un proceso que implica dos acciones: transmisión más absorción (uso); la transmisión es el envío o presentación del conocimiento a un receptor potencial ya sea una persona o grupos de ellas que de alguna u

otra manera intercambian conocimiento con el emisor; que además puede realizarse incluyendo la tecnología electrónica como recurso de apoyo para compartir y difundir el conocimiento. Cabe destacar, que se desarrollan estas técnicas de transferencia otorgando mayor importancia al conocimiento tácito, ya que sus características naturales enunciadas anteriormente, lo hacen difícil de transferir (Davenport & Prusak, 1998).

Una situación general que se observa en las organizaciones, se debe a que enfrentan problemas para distribuir y colocar a disposición de sus miembros el conocimiento que ellos necesitan. Es preciso considerar que el conocimiento se transfiere mediante acciones personales y por tanto, este proceso puede realizarse desde un centro de distribución del conocimiento hacia uno o varios grupos específicos de individuos, y dentro de los grupos y equipos de trabajo de la organización o entre individuos (Probst et al., 2001).

De acuerdo a estos planteamientos Benavides Velasco y Quintana García (2003), expresan que la acertada gestión de los flujos de información y de conocimiento, tiene por objeto aumentar el número de recursos intangibles creadores de valor, que con el tiempo se concretan en recursos tangibles que aparecerán en los balances administrativos de las organizaciones. Este estudio, se centró en el conocimiento que está siendo puesto en práctica para la adquisición de nuevos conocimientos y/o para la creación de nuevo conocimiento dentro de la empresa.

Tal y como se ha venido señalando, una de las características del conocimiento que aporta más valor a una empresa, es la transferibilidad, sobre todo del conocimiento tácito, es el más difícil, lento, costoso e incierto de transferir, ya que no puede codificarse y solo puede ser observado a través de su aplicación y aprendido por la práctica; estas características hacen que tenga problema para ser imitado, y es por ello que representa la base del desempeño superior y la competitividad (Benavides Velasco y Quintana García, 2003).

### **1.3. Estrategias de Transferencia del Conocimiento**

Atendiendo a todas estas técnicas y mecanismos de transferencia de conocimiento, ofrecen una clasificación bien interesante, derivando hacia dos tipos fundamentales de transferencia del conocimiento, la transferencia espontánea y no estructurada y las del tipo formalizado (Davenport & Prusak, 1998).

#### **1.3.1. Transferencia espontánea y no estructurada**

Es el tipo de transferencia donde prevalece la naturaleza de los intercambios personales, sin ningún tipo de presión por parte de los directivos o autoridades de las instituciones. Donde prevalece la apertura para compartir el conocimiento de acuerdo a una necesidad real de resolver una situación de interés común para la organización. Estas relaciones interpersonales pueden lograrse a través de varias técnicas que pueden ser:

##### **Reuniones informales**

Las reuniones informales son una forma de rutina tácita del personal, que se producen en forma frecuente y sin presiones. En algunos predios organizacionales son llamadas tertulias, que suceden en ciertos lugares de la organización donde el personal socializa libremente y aprovecha conversar sobre cuestiones laborales tales como proyectos, ideas y resolución de problemas. La experiencia demuestra que de este modo de interacción de conocimientos, surgen nuevas ideas para el mejoramiento de los procesos.

##### **Espacios físicos y virtuales**

Son lugares establecidos por las instituciones durante las jornadas laborales de sus empleados, para que se produzcan conversaciones espontáneas, durante períodos de tiempo determinados. En estos sitios se dispone de un ambiente agradable para el personal, que los motive a conversar sobre sus funciones; con la intención de crear un mecanismo para generar valor para la empresa. Otras organizaciones, en cambio, podrían promover las reuniones personales fuera de los horarios laborales para que sus empleados intercambien libremente fuera de

los espacios de sus oficinas (encuentros recreacionales, por ejemplo). Este relajamiento propicia el aprendizaje y el análisis de situaciones lo que es un buen catalizador del conocimiento.

Los espacios virtuales tales como correos electrónicos, intranet o groupware, se pueden producir como aquellas conversaciones o interacciones entre el personal; aunque el efecto significativo del contacto personal para el conocimiento tácito sea limitado.

### **Ferías de conocimiento y foros abiertos**

Consiste, en un evento organizado con fines de exposición de trabajos, productos o servicios para los empleados de la misma institución, donde van a descubrir grupos con los que comparten intereses comunes y tienen afinidad en las funciones laborales; y con las que posiblemente han mantenido contacto vía correo electrónico. Este tipo de estrategia que es más organizada que las anteriores, también produce intercambios espontáneos entre el personal.

### **Lectura de libros**

La lectura de documentos es catalogada como uno de las técnicas más eficaces para la transferencia y adquisición del conocimiento organizacional, y mucho más si se trata de lecturas que corresponden a los procedimientos de la institución. Para organizaciones centralizadas, mucha de la información que debe aplicarse se presenta en documentos aportados por la organización principal; solo que es casi imposible que durante el horario laboral la administración apruebe que los empleados se tomen el tiempo para documentarse.

Sin embargo, los autores sostienen que muchas organizaciones lejos de aprovechar esta oportunidad de generación de conocimiento espontánea y no estructurada; por el contrario, consideran que este tipo de reuniones no benefician las funciones de la organización y generalmente las impiden a través de ciertas instrucciones o directrices que evitan las conversaciones informales en estos lugares (memorándums, actas de proceder, amonestación verbal, entre otras).

### **1.3.2. Transferencia formalizada**

Es aquella que se realiza mediante estrategias de transferencias de conocimiento que la organización establece de forma intencional y con el propósito de generar nuevo conocimiento a través de la transmisión de conocimiento tácito. Este tipo de transferencia es aquella que puede apoyarse usando programas formales de enseñanza, usando o no la tecnología de información, incluso algunas se desarrollan cuando de alguna manera se ha codificado previamente el conocimiento, a continuación se describen las diferentes técnicas usadas en ésta transferencia (Davenport & Prusak, 1998).

### **Asesoramiento**

Esta práctica consiste en agregar a las funciones de los empleados con mayor antigüedad, esto denominado por Bueno et al., (2003) dentro del capital humano, como lo que las personas saben y la capacidad que tienen de aprender y de compartir conocimientos con los demás para beneficiar a la organización, la tarea de la transferencia de conocimiento hacia el personal más nuevo. Muchos consultores por su nivel de especialidad y tiempo en el ejercicio de sus labores pueden colaborar con el aprendizaje de un empleado que tenga menos antigüedad. Algunas instituciones emplean el término de binomio para esta clase de estrategia en particular.

### **Movimiento de personal**

Se trata de estrategias tales como transferencia y rotación de personal año sabático. La primera, radica en movilizar al personal hacia el lugar donde se origina el conocimiento y luego devolverlas a su lugar de trabajo. La segunda, consiste en rotar al personal dentro de la misma organización para diversificar el conocimiento y las principales autoridades conozcan el desarrollo de nuevos procesos, servicios o productos.

### Redes de entrevistas internas de información

Estas redes pueden ser base de datos o mapas de conocimiento especializado donde se ubican a los empleados que muestran disposición de compartir conocimiento.

### Sistema de tecnología de video conferencia

Proporciona una comunicación de audio, video y datos, para que entre los entes receptores (personas que necesitan conocimiento) y emisores (personas con conocimiento) mantengan una interacción en tiempo real.

### Registros de historias y experiencias en digital

En este mecanismo se registra el conocimiento tácito de las personas con conocimiento clave, que de una u otra manera pueden abandonar la empresa, haciendo uso de videos o CD-ROOM.

---

## 2. Metodología

Las unidades de análisis estuvieron conformadas por las Universidades Nacionales Experimentales (UNE), con presencia en el estado Zulia, tal como se muestra en la tabla 2. Las UNE son instituciones creadas por el Estado, cuya principal característica es la especialidad en investigación experimental y la promoción del desarrollo científico (Calderón, 2015).

**Tabla 2**

Universidades Nacionales Experimentales del Estado Zulia				
Institución	Siglas	Fecha de creación	Ciudad	
Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt"	UNERMB	Marzo 15 de 1982	Cabimas	
Universidad Pedagógica Experimental "Libertador"	UPEL	Julio 28 de 1983	Maracaibo	
Universidad Nacional Experimental Politécnica de las Fuerzas Armadas Nacionales	UNEFA	Abril 26 de 1999	Maracaibo	

Fuente: adaptado de Ramírez, (2009)

Basado en las teorías de origen sobre transferencia de conocimiento se analizó la información obtenida del tratamiento de los datos recogidos a través de un cuestionario escalonado, compuesto de tres dimensiones y 18 ítems, aplicado a una muestra de 19 informantes, correspondientes a personal académico-administrativo de las instituciones en estudio; los cuales fueron seleccionados utilizando la técnica de muestreo aleatorio simple.

Para el análisis de los datos se hizo uso de la estadística descriptiva en términos de una medida de tendencia central (media) y de una medida de variabilidad o dispersión (desviación estándar). Para este análisis fue necesario diseñar unos baremos por cada medida estadística, el cual cualifica el grado de presencia de las categorías estudiadas.

Tal es el caso de la tendencia hacia la actitud obtenida del promedio de la media, que quedó definida por rangos de valores que pueden interpretarse como actitudes favorables o desfavorables hacia la presencia de las estrategias de transferencia del conocimiento; para ello se utilizaron categorías equivalentes a las actitudes medidas en el cuestionario.

**Tabla 3**  
Intervalos de la media

Intervalos de la media	Categoría
4.00– 5.00	Totalmente de acuerdo
3.00 – 3.99	De acuerdo
2.00 – 2.99	Neutral
1.00 – 1.99	En desacuerdo
0.00 – 0.99	Totalmente en desacuerdo

Fuente: elaboración propia

En este mismo orden de ideas, como la desviación estándar se interpreta con relación a la media, se elabora también una escala sabiendo que, según Hernández-Sampieri & Torres (2018), el promedio de esta medida indica la dispersión de un conjunto de puntuaciones con respecto al promedio de la media

**Tabla 4**  
Intervalos de la desviación estándar

Intervalos de la desviación estándar	Dispersión
1.20 – 1.50	Muy Alta (MA)
1.00 – 1.19	Alta (A)
0.80 – 0.99	Media (M)
0.40 – 0.79	Baja (B)
0.00 – 0.39	Muy baja (MB)

Fuente: elaboración propia

Ambos marcos de referencia, permitieron el análisis de los resultados en función de la interpretación de los intervalos o rangos de valores tanto para la media como la desviación estándar.

### 3. Resultados

De acuerdo a los resultados de la Tabla 5, la categoría estrategias espontáneas de transferencia del conocimiento, que implica acciones informales para la presentación del conocimiento a un receptor potencial, se presenta a un promedio total de 3.16 con una dispersión de 0.54; intrínsecamente se obtuvo de los valores de los indicadores reuniones y espacios, con medias de 3.92 y 3.50, respectivamente; y con resultados de nivel bajo de desviaciones estándar de 0.54 y 0.56; lo que define una actitud favorable con el hecho de aprovechar las reuniones personales y los medios de comunicación digital para intercambiar sobre proyectos. En cuanto al indicador ferias, que se presenta con media de 2.82 y desviación estándar de 0.45; la afirmación con valores más favorables fue que en estos eventos se pueden intercambiar con grupos en forma personal y no de forma virtual; pero que igualmente consideran que no es un mecanismo que regularmente se use. El menos presente fue el indicador lectura de libros con una media de 2.42 y una baja dispersión de 0.59.

**Tabla 5**  
Estadísticos de las estrategias espontáneas  
de transferencia del conocimiento

DIMENSIÓN	INDICADOR	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS										MEDIA	DESVIACIÓN
		TA		DA		N		ED		TD			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Espontánea y no estructurada	Reuniones	4,00	21,05	10,00	52,63	4,50	23,68	0,50	2,63	0,00	0,00	3,92	0,54
	Espacios	0,50	2,63	11,00	57,89	5,00	26,32	2,50	13,16	0,00	0,00	3,50	0,56
	Ferías	0,00	0,00	4,00	21,05	8,00	42,11	6,50	34,21	0,50	2,63	2,82	0,45
	Lectura	0,00	0,00	0,00	0,00	11,00	57,89	5,00	26,32	3,00	15,79	2,42	0,59
PROMEDIO		1,13	5,92	6,25	32,89	7,13	37,50	3,63	19,08	0,88	4,61	3,16	0,54

**TA:** Totalmente de acuerdo; **DA:** De acuerdo; **N:** Neutral; **ED:** En desacuerdo; **TD:** Totalmente en desacuerdo

Fuente: adaptado de Paniagua et al., (2007)

Ahora bien, en lo que respecta a la propiedad transferencia formalizada donde la organización establece técnicas para la transmisión del conocimiento de forma intencional, en la Tabla 6 se observa que se obtuvo un promedio de 2.72, lo que significa que los encuestados mantuvieron una posición neutral con una baja dispersión de los valores de la media de 0.71.

**Tabla 6**  
Estadísticos de las estrategias formalizadas  
de transferencia del conocimiento

DIMENSIÓN	INDICADOR	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS										MEDIA	DESVIACIÓN
		TA		DA		N		ED		TD			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Formalizada	Asesoramiento	1,50	7,89	12,50	65,79	3,00	15,79	2,00	10,53	0,00	0,00	3,71	0,60
	Movimiento	2,00	10,53	9,5	50,00	3,50	18,42	2,50	13,16	1,50	7,89	3,42	0,90
	Redes/Entrevistas	0,00	0,00	2,00	10,53	8,00	42,11	6,00	31,58	3,00	15,79	2,47	0,82
	Sist. de tecnología	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00	26,32	10,00	52,63	4,00	21,05	2,05	0,50
	Registro	0,00	0,00	0,00	0,00	6,00	31,58	6,00	31,58	7,00	36,84	1,95	0,72
PROMEDIO		0,7	3,68	4,80	25,26	5,10	26,84	5,30	27,89	3,10	16,32	2,72	0,71

**TA:** Totalmente de acuerdo; **DA:** De acuerdo; **N:** Neutral; **ED:** En desacuerdo; **TD:** Totalmente en desacuerdo

Fuente: adaptado de Paniagua et al., (2007)

Sin embargo, cuando se analiza internamente los datos, resalta la actitud favorable hacia el indicador: Asesoramiento con una media de 3.71 y con baja dispersión de 0.60. De acuerdo a lo anterior, éste presenta un mayor acuerdo a que el personal especializado facilita el aprendizaje del personal más nuevo. Por otra parte, la figura de movimiento de personal si se realiza en las sedes de las universidades que conforman la muestra de estudio, ya que presentan una media favorable de 3.42; con media dispersión de 0.90. En cambio, hubo escasa presencia y consenso con los otros indicadores como redes de entrevista, sistema de video conferencia y registro de historias en digital.

## 4. Conclusiones

De los datos obtenidos en esta investigación, podemos concluir que, eventualmente en las Universidades Nacionales Experimentales del estado Zulia, se genera conocimiento organizacional (capital estructural), a través de procedimientos y estrategias institucionales, tanto de manera informal como intencional, por ende se potencia el capital intelectual. Bajo esta perspectiva, se presentan las características de las estrategias de transferencia del conocimiento en el contexto de las sedes de las Universidades seleccionadas como población objeto de estudio.

Las estrategias de transferencia del conocimiento, en lo que se refiere a la transferencia espontánea y no estructurada, la cual se presenta en la forma de reuniones personales, donde se intercambian libremente los conocimientos, se resalta la escasez de tiempo y de espacios físicos para compartir los mismos; aprovechando los medios de comunicación digital para mantener estas interacciones según las necesidades de información, soportados por la plataforma tecnológica instalada en estas instituciones.

Mientras que recurren muy poco a las técnicas informales como las ferias de conocimiento, foros abiertos y la lectura de libros las cuales son escasamente utilizadas, debido a que no se cuenta con el tiempo para la participación, además del limitado apoyo de la directiva hacia estas prácticas del conocimiento.

En lo que respecta a la transferencia formalizada, practican la estrategia del asesoramiento, haciendo uso de los saberes y experiencias del capital humano, en lo que respecta a que el personal especializado facilita el aprendizaje al personal más nuevo. Por otra parte, el movimiento de personal se manifiesta como una técnica constante planificada por los directivos, que se presenta en forma de traslados, años sabáticos y rotación del personal; que puede favorecer la diversificación del conocimiento. Sin embargo, hay poco uso de los sistemas de tecnología de video conferencia, así como es nulo el uso de las redes de entrevistas internas de información; que es uno de los medios de difusión de los mapas del conocimiento para la localización del conocimiento.

Las estrategias de transferencia de conocimiento en este tipo de instituciones están plenamente identificadas en un nivel informal con interacción del conocimiento tácito, tanto en las no estructuradas como en las formalizadas. Es importante acotar que cuentan con plataforma tecnológica (capital estructural), que bien se pudiera aprovechar en beneficio de la difusión del conocimiento, utilizando los medios digitales y de telecomunicaciones disponibles para la conformación de la base de datos técnica de la institución para lo cual cuentan con insumos significativos tales como la documentación en formato digital de los registros de las mejores prácticas.

---

## Referencias bibliográficas

- Alama Salazar, E. M. (2009). *Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicios profesionales de España*. Universidad Complutense de Madrid, Servicio de Publicaciones.
- Albornoz, O. (1991). *Reforma del estado y educación* (Vol. 8). Universidad Central de Venezuela, Ediciones de la Biblioteca.
- Andriessen, D. G. (2008). Stuff or love? How metaphors direct our efforts to manage knowledge in organisations. *Knowledge Management Research & Practice*, 6(1), 5–12.
- Arbonés, Á. L. (2006). *Conocimiento para innovar. Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. Ediciones Díaz de Santos.
- Benavides Velasco, C. A., & Quintana García, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Ediciones Díaz de Santos.
- Bratianu, C. (2014). Intellectual capital of the European universities. In *Handbook of research on trends in European higher education convergence* (pp. 24–43). IGI Global.
- Bueno, E., Ordoñez de Pablos, P., & Salmador, M. P. (2003). Hacia un modelo integrador de los procesos de negocio, conocimiento y aprendizaje en las organizaciones. *Comunicación Presentada En El XIII Congreso Nacional ACEDE: Dirección de Empresas y Creación de Valor En Un Nuevo Entorno Económico, Institucional y Cultural, Salamanca*, 21–23.

- Calderón, A. J. Y. (2015). La universidad nacional experimental: de una universidad especializada a una universidad investigadora. *Integración y Conocimiento*, 4.
- Chatzkel, J. (2002). A conversation with Göran Roos. *Journal of Intellectual Capital*.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Pearson Educación.
- de Becerra, Y. G., & de Tirado, E. F. (2010). Gestión del conocimiento en el área de investigación de las universidades públicas. Caso LUZ. *REDHECS*, 8(5), 18–31.
- de la Fuente, F. G., & de los Ángeles Gil Estallo, M. (2004). *Los sistemas de información en la sociedad del conocimiento*. ESIC. <https://books.google.com.co/books?id=94sv48wCJAMC>
- Geisler, E., & Wickramasinghe, N. (2015). *Principles of Knowledge Management: Theory, Practice, and Cases: Theory, Practice, and Cases*. Routledge.
- Gelvez, R. C. R., Gelves, B. C. R., & Rodríguez, R. E. (2018). Gestión académica en plataforma moodle: perspectiva docente, para la toma de decisiones en Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana (UNEFA) Táchira. In *Gestión académica en instituciones de educación superior: reflexiones y experiencias exitosas* (Editorial, pp. 75–100). <https://doi.org/https://doi.org/10.21892/9789588557939>
- Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). McGraw-Hill Interamericana México^ eD. F DF.
- Holden, N., & Glisby, M. (2010). *Creating knowledge advantage: The tacit dimensions of international competition and cooperation*. Copenhagen Business School Press DK.
- Liberona, D., & Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 151–160.
- Mejías, N. (2011). *Gestión del conocimiento y cultura investigativa en instituciones educativas*. Universidad Rafael Urdaneta.
- Nissen, M. E. (2006). *Harnessing knowledge dynamics: principled organizational knowing and learning*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press México DF.
- Obeso, C. (1999). Homo faber, Homo sapiens: Estado de la cuestión. *Barcelona: Ediciones Del Bronce*.
- Olaizola, D. I. (2002). (2002). LA AUTONOMÍA DE LAS UNIVERSIDADES. *El Nacional*.
- Paniagua, E., López, A., & Martín, R. (2007). Fundamentos de la gestión tecnológica del conocimiento. *La Gestión Tecnológica Del Conocimiento*.

- Patricia, O. de P. (2004). Measuring and reporting structural capital. Lessons from European learning firms. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 629–647.
- Peluffo, M. B., & Catalán Contreras, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento aplicada al sector público*. ILPES.
- Probst, G., Romhardt, K., & Raub, S. (2001). *Administre el conocimiento*. Pearson Educación de México.
- Ramírez, A. (2009). *La universidad Simón Rodríguez en el contexto de la Experimentalidad de la educación superior en Venezuela*. Tesis Doctoral.[Consulta: 2013, Julio 29].
- Reed, K. K., Lubatkin, M., & Srinivasan, N. (2006). Proposing and testing an intellectual capital-based view of the firm. *Journal of Management Studies*, 43(4), 867–893.
- Sentí, V. E., & Cárdenas, F. B. (2010). La Gestión del Conocimiento en la Nueva Universidad Cubana. *Universidad y Sociedad*, 2(2).
- Soto, E., & Sauquet, A. (2006). *Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden/Knowledge Management Within Learning Organizations*. Cengage Learning Editores.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoCommercial 4.0 International

