

**Universidad Tecnológica de Bolívar
Facultad de Ingeniería
Programa Maestría en Gestión de la Innovación**

**Gestión del Conocimiento como fundamento para las Estrategias de
Innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa
Marta.**

Willingthon Germán Gámez Araújo

Proyecto de investigación presentada para obtener el título de
Magíster en Gestión de la Innovación

Director
Ph. D. Luís Carlos Arraut Camargo

Noviembre 2016.
Copyright © Willingthon Germán Gámez Araújo, 2016.

Dedicatoria

Lo más gratificante para una persona es mirar como sus metas y sueños se hacen realidad y sobre todo tener a su lado personas que te ayudan a lograrlo, por eso dedico este triunfo a:

A Nelly, Madre sin ti nada de esto hubiese sido posible, a mis dos hijos Juandí y Caleb mi motivación, a Edith (Q.e.p.d) un amor eterno, a William y Miche mis padres... A todos con profundo e infinito Amor...

Agradecimientos

A mi Padre interno que está en secreto, a mi madre divina María y a Michaél, por no dejarme solo y por todo lo que me han dado.

A Nelly por todo su amor, oraciones, por creer en mí, por ayudarme a que este sueño se hiciese realidad, madre te amo mucho.

A Edith María (Q.e.p.d) por ayudarme a ver más allá de mí.

A todos los docentes de la Maestría en Gestión de la Innovación de la Universidad Tecnológica de Bolívar, especialmente al Dr. Luís Carlos Arraut.

A la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta y todos sus colaboradores por el apoyo brindado.

Resumen

El proyecto tiene como objetivo principal determinar la Gestión del Conocimiento como fundamento para la Estrategia de Innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta, con la finalidad de conocer los comportamientos y actitudes de la dirección para: gestionar el conocimiento, crear conocimiento, gestionar el aprendizaje organizacional, habilidades de pensamiento innovador. Todo ello, bajo una plataforma teórico conceptual de la gestión holística, orientados hacia la identificación de estrategias gerenciales propicias para la generación de innovaciones.

Las bases teóricas se sustentaron en los planteamientos de Davenport & Prusak (2001), Vendrell (2001), Dixon (2001), Nonaka y Takeuchi (1995), Drucker (2003), Senge (1994), Koulopoulos y Frappaolo (2008), Palella y Martins (2012), entre otros.

Metodológicamente, el proyecto se contextualizó en la tendencia epistemológica del paradigma positivista-cuantitativo de tipo descriptivo, corte transeccional o transversal y de campo. El instrumento para la recolección de datos fue un cuestionario contentivo de cincuenta y siete (57) ítems con preguntas cerradas bajo una escala tipo Licker. La confiabilidad fue calculada utilizando el coeficiente de Alfa de Combrach resultando ser de 0.93. Las puntuaciones obtenidas fueron procesadas empleando la estadística descriptiva, mediante tablas de distribución de frecuencias.

Los resultados denotan que al sumar las categorías de respuestas positivas se puede evidenciar que el 53% de los encuestados consideran la presencia de los espirales de la creación del conocimiento organizacional; el 40% de los encuestados consideran la presencia de las disciplinas del aprendizaje organizacional; el 8% de los encuestados consideran la presencia de la dimensión

habilidades del pensamiento innovador; el 7% de los encuestados consideran la presencia de la dimensión procesos que facilitan la innovación.

Se infiere que el aprendizaje organizacional no es considerado como el proceso mediante el cual, se amplifica el conocimiento creado por los individuos y no se cristaliza como parte del sistema de conocimientos de una organización con capacidad de aprendizaje. Del mismo modo, se advierte la ausencia de una gerencia estratégica de la innovación para obtener beneficios de sus fortalezas internas, y aprovechar las oportunidades externas, mitigando las debilidades internas y evitando o aminorando el impacto de las amenazas externas.

Palabras claves: Gestión del conocimiento, Aprendizaje organizacional, Pensamiento Innovador, Estrategias de Innovación.

Introducción

La presente Investigación, traza un interés sobre el entorno de la empresa que compiten en mercados locales y regionales con entornos cambiantes y turbulentos que compromete su desempeño económico, y que se ven afectadas por esta problemática y el desempeño gerencial en la manera de gestionar las organizaciones.

En las últimas dos décadas y como resultado de los procesos de la apertura económica, la tendencia de las empresas ha sido buscar nuevas estrategias empresariales con el fin de lograr procesos de mejoramiento, competitividad y supervivencia; es así, como la actividad estratégica se destaca entre los conceptos actuales y más innovadores a la hora de plantear y diseñar la estrategia empresarial, donde la innovación constituye una herramienta necesaria para la generación de valor y una fuente de ventaja competitiva para los gerentes en la toma de decisiones.

Estas nuevas tendencias traen consigo un cambio que obedece en otras razones a la necesidad imperiosa que tienen las organizaciones de dar respuesta y adaptarse a los nuevos escenarios de los mercados que son complejos y cambiantes.

Lograr que las empresas adopten estos nuevos conceptos de cambio y conocimiento, implica el accionar de una gerencia de criterio global que incluya y practique los conceptos de innovación estratégica, gestión del conocimiento y competitividad, entre otros. De lo contrario, las empresas renuentes a los nuevos cambios estarán destinadas a no evolucionar y condenadas al fracaso.

Esta investigación se desarrolla en el marco de esta preocupación reciente y tiene como propósito fundamental determinar la gestión del conocimiento como fundamento estratégico para las estrategias de innovación en la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta, cuya importancia radica en describir el comportamiento y actitudes de la dirección hacia la creación y

gestión de conocimiento, el aprendizaje organizacional, habilidades de pensamiento innovador, orientados hacia la identificación de estrategias gerenciales propicias para la generación de sus procesos de innovación.

En este punto se deben destacar dos conceptos claves o variables que se abordan a lo largo del trabajo de investigación y sobre los cuales se apoyará toda la plataforma de la base teórico conceptual, y son: la gestión del conocimiento y las estrategias de innovación. Para tratar cada una de estas variables se introducen dos dimensiones diferentes para cada una, que en conjunto dan cuenta de las relaciones que puede existir entre la gestión del conocimiento y las estrategias de innovación en su avenencia y complementariedad.

Por su parte, el conocimiento se entiende como un activo muy valioso que poseen las empresas y puede llegar a convertirse en ventaja competitiva sostenible a través del tiempo mediante el desarrollo de una eficiente estrategia de innovación, que a su vez generen acciones innovativas que permitan la optimización de los recursos y las capacidades de las organizaciones.

En palabras de Vendrell (2001), el conocimiento tiene un gran valor, porque los seres humanos crean a partir de él, nuevas ideas, visiones e interpretaciones que aplican directamente al uso de la información y la toma de decisiones.

Nonaka (1995), señala que la gestión del conocimiento es la creación de conocimiento organizacional, que debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan.

La gestión del conocimiento es el apalancamiento de la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de repuesta y la innovación. Incorpora procesos organizacionales que buscan una

combinación sinérgica de datos y capacidad de procesamientos de tecnologías de información, y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos (Koulopoulos y Frappaolo, 2008).

Dixon (2001) considera que la gestión del conocimiento tiene la misión de crear un ambiente donde el conocimiento y la información disponibles en una organización, sean accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación y hacer posible mejorar las decisiones.

Davenport y Prusak (2005), plantean que la gestión del conocimiento consiste en un conjunto de procesos sistemáticos orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo.

Asimismo, se puede agregar que las anteriores definiciones acogen, los tres conceptos integrados de gerencia, administración y gestión: la realización de las actividades de prospectiva, estructura, cultura, planeación, organización, control, identificación, creación, selección, organización, almacenamiento, filtración, el compartir y usar el conocimiento.

Por estrategia de innovación se entiende, según Ohmae (2007), el comportamiento por el que una organización se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor.

Friedmann, citado por Robert (2006) afirma que la innovación surge del pensamiento estratégico reflejado en el gerente que pretende conseguir lo que desea de la mejor forma venciendo todas las dificultades, aplicando su juicio de valor basado en su experiencia con el propósito de establecer las direcciones futuras desarrollando su creatividad, abriendo paso hacia la innovación.

En este sentido, David (2003) define las estrategias de innovación como aquellas estrategias utilizadas por los gerentes de las organizaciones para obtener beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el

impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la gerencia estratégica para la innovación.

Barba (2011) afirma que Ansoff (1967), consideró que cuando un administrador entiende el ambiente y reconoce que el ambiente está en constante cambio, entonces puede tomar las decisiones correctas liderando las organizaciones hacia el futuro.

Finalmente y en términos generales la presente investigación se organiza según los aspectos metodológicos de la Maestría en Gestión de la Innovación de la Universidad Tecnológica de Bolívar, en Cartagena.

CONTENIDO

1. TÍTULO DE TRABAJO DE GRADO	1
2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	1
3. AUTORES	1
4. ESTADO DEL ARTE	2
4.1 Antecedentes de la investigación	2
4.2 Bases teóricas	11
4.2.1 Gestión del conocimiento.....	11
4.2.1.1 <i>Definición de la gestión del conocimiento</i>	13
4.2.1.2 <i>Principios de la gestión del conocimiento según Nonaka</i>	17
4.2.1.3 <i>Proceso de gestión del conocimiento</i>	17
4.2.1.4 <i>Espirales de la creación del conocimiento</i>	21
4.2.1.5 <i>Disciplinas del aprendizaje organizacional</i>	27
4.2.1.5.1 <i>Dominio personal</i>	29
4.2.1.5.2 <i>Modelos mentales</i>	31
4.2.1.5.3 <i>Visión compartida</i>	32
4.2.1.5.4 <i>El aprendizaje en equipo</i>	33
4.2.1.5.5 <i>El dialogo</i>	36
4.2.1.5.6 <i>Pensamiento sistémico</i>	37
4.2.2 Estrategia de innovación.....	39
4.2.2.1 <i>Definición de estrategias de innovación</i>	41
4.2.2.2 <i>Habilidades del pensamiento innovador</i>	42
4.2.2.2.1 <i>Habilidad de asociar</i>	43

4.2.2.2.2 <i>Habilidad de cuestionar</i>	45
4.2.2.2.3 <i>Habilidad de observar</i>	46
4.2.2.2.4 <i>Habilidad de relacionarse</i>	47
4.2.2.2.5 <i>Habilidad de experimentar</i>	48
4.2.2.3 <i>Procesos que facilitan la innovación</i>	48
4.2.2.3.1 <i>Procesos mentales</i>	49
4.2.2.3.2 <i>Procesos actitudinales</i>	51
4.2.2.3.3 <i>Procesos sociales</i>	51
4.2.2.3.4 <i>Procesos instrumentales</i>	52
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	55
5.1 Descripción del problema	55
5.2 Formulación del problema	57
6. JUSTIFICACIÓN	59
7. OBJETIVOS	61
7.1 Objetivo general	61
7.2 Objetivo específicos	61
8. ASPECTOS METODOLÓGICOS	62
8.1 Enfoque metodológico	62
8.2 Tipo de investigación	62
8.3 Diseño de investigación	63
8.4 Población y muestra	64
8.5 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de datos	65
8.6 Validez y confiabilidad del instrumento	67

8.7 Procesamiento y análisis de datos	68
8.8 Procedimiento de la investigación	69
8.9 Sistemas de variables	69
8.9.1 Variable gestión del conocimiento.....	69
8.9.2 Estrategia de Innovación.....	70
9. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	72
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
11. ANEXOS	109

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Población objeto de estudio.....	65
Tabla 2. Operacionalización de las Variables.....	71
Tabla 3. Espirales de la creación del conocimiento.....	73
Tabla 4. Disciplinas de aprendizaje organizacional.....	79
Tabla 5. Habilidades del pensamiento innovador.....	87
Tabla 6. Procesos que facilitan la innovación.....	94
Tabla 7. Gestión del Conocimiento como fundamento para las estrategias de innovación.....	101

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Niveles de Información	12
Figura 2. Proceso de gestión del conocimiento	18
Figura 3. Tipos de conocimiento.....	21
Figura 4. Ciclo de generación de conocimiento	23
Figura 5. Espirales de la creación del conocimiento organizacional.....	23
Figura 6. Procesos que facilitan la innovación social	49
Figura 7: Espirales de la creación del conocimiento.....	75
Figura 8. Disciplinas de aprendizaje organizacional.....	81
Figura 9. Habilidades del pensamiento innovador.....	89
Figura 10. Procesos que facilitan la innovación.....	96
Figura 11. Gestión del Conocimiento como fundamento para las estrategias de innovación.....	103

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Formato de validación de instrumento.....109

1. TITULO DEL TRABAJO DE GRADO

Gestión del conocimiento como fundamento para las estrategias de innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.

2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Innovación en las organizaciones. Esta línea de investigación, de carácter aplicado, se orienta al estudio de casos, soluciones, análisis de situaciones, herramientas de gestión, modelos de innovación que permitan a las organizaciones aumentar su nivel de innovación.

3. AUTOR

Willingthon Germán Gámez Araújo (Estudiante), Ingeniero Industrial, especialista en Gerencia de Mercadeo, especialista en Negocios Internacionales, estudiante candidato a Magíster en Gestión de la Innovación de la Universidad Tecnológica de Bolívar, coordinador del programa de Ingeniería Industrial y docente asociado de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.

4. ESTADO DEL ARTE

4.1 Antecedentes de la investigación

En el siguiente apartado, se abordan los elementos teóricos conceptuales que permiten sustentar las variables “Gestión del Conocimiento y Estrategias de Innovación”. El estado del arte es el cuerpo que sustenta la investigación fundamentado en la teoría y está compuesto por los antecedentes y bases teóricas.

En relación a la variable Gestión del Conocimiento, Méndez (2007), realizó una investigación titulada Productividad laboral institucional y gestión del conocimiento del docente universitario desde la perspectiva del paradigma holístico cuyo objetivo fundamental fue determinar la relación entre la productividad laboral institucional y los procesos de gestión del conocimiento del docente desde la perspectiva del paradigma holístico, en los institutos universitarios de tecnología del estado Trujillo.

Para la realización de éste, se utilizaron los aportes teóricos de Rugarcía (2001), Suárez (2004), Valenzuela (2004), Villarroel (2005), Hernández, Fernández y Baptista (2003), Barnes (2001) y Koulopoulos y Frappaolo (2000). Se contextualiza en la epistemología de las ciencias sociales, como un paradigma de investigación integrado de las concepciones holística y positivista.

Metodológicamente se enmarca en el enfoque cuantitativo de tipo descriptivo de campo y en menor grado de correlación (no explicativo), y un diseño no experimental correlacional, de campo; tomando como población un total de setecientos dos (702) sujetos de los institutos tecnológicos analizados; se aplica un muestreo probabilístico estratificado arrojando un tamaño de ochenta y ocho (88) sujetos.

Para la recopilación de los resultados se construyeron tres (3) instrumentos, los cuales contenían sesenta y siete (67) ítems en la medición de las funciones básicas y noventa y cuatro (94) ítems,

en la medición de competencias, ambos para la variable productividad laboral institucional y para la variable Gestión del Conocimiento, treinta y cuatro (34) ítems., cada uno, con escala de varias alternativas tipo Likert.

La validez de contenido se realizó mediante la técnica de juicio de diez (10) expertos y la discriminante mediante la "t" de student. La confiabilidad se determina calculando el coeficiente de Cronbach, arrojando un resultado de 0.94, 0.98 y 0.96 respectivamente. Se utilizó el análisis estadístico descriptivo y los resultados muestran un sólido desempeño docente en las funciones básicas, al tiempo se concluye que adolecen de las competencias necesarias y un deficiente manejo de los procesos de gestión del conocimiento; existiendo una correlación positiva de media a considerable (0.67) entre las variables productividad laboral institucional y gestión del conocimiento. Se formularon lineamientos estratégicos para el mejoramiento de la productividad como recomendaciones. De los aportes de esta investigación se toman como antecedentes, las definiciones de la variable gestión holística.

Del mismo modo, Ordoñez (2008), realizó una investigación titulada: Gestión del conocimiento para el desarrollo del talento humano en la investigación universitaria cuyo fundamental fue analizar la gestión del conocimiento para el desarrollo del talento humano en investigación de las facultades de ingeniería en las universidades privadas. Sus fundamentos teóricos fueron de los autores Nonaka y Takeuchi (1999), Canals (2000), Camelo (2000), Sainz (2001), Bueno (2003), García (2004) para la variable gestión del conocimiento y en Leboyer (2003), Mertens (2002). Benavides (2002) Quezada (2003) y Cardona (2000) para la variable desarrollo del talento humano, entre otros.

La investigación fue caracterizada bajo un enfoque Holístico, Descriptivo-Analítico, con un diseño de Campo, Contemporánea Transeccional y Multieventual. Como unidades de análisis

fueron tomados los docentes - investigadores de las universidades privadas que laboran en las facultades de ingeniería de URBE y URU, totalizando 53 sujetos.

Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario autoadministrado, (GECDDTH-1) con combinación de preguntas cerradas y otras en escala tipo Likert, para ambas variables, conformado por 80 ítems con alternativas de respuestas múltiples. Para la validación del mismo se utilizó el juicio de expertos y el cálculo estadístico de Kuder Richardson, obteniendo un resultado de 0,97, categorizándolo como de muy alta validez, igualmente para la confiabilidad, luego de una prueba piloto, se le aplicó el coeficiente estadístico de Alfa Cronbach, obteniendo un resultado de 0,97, ubicándolo en un nivel de muy alta confiabilidad.

Los resultados arrojaron que las instituciones cuentan con un talento humano capacitado en sus áreas de conocimiento específicas, Asimismo, se pudo denotar que las competencias genéricas están presentes en los mismos al momento de desarrollar actividades inherentes a la investigación, también pudo evidenciarse que las competencias técnicas que se encuentran, son las relacionadas con una lógica secuencial en la elaboración de investigaciones. De esta investigación, se toman como antecedentes los conceptos de gestión holística para darle amplitud a las bases teóricas.

En el mismo orden de la variable, Reyes (2011), llevó a cabo una investigación que tituló, Gestión del conocimiento para la innovación social en institutos universitarios de tecnología del Estado Falcón que tuvo como objetivo general generar, compartir y utilizar el saber tanto tácito (Know-how), cómo el explícito existente en una determinada institución, en una acción endógena o intervención exógena, para mejorar el bienestar a través de un cambio en la prestación de un servicio, a fin de dar respuestas a las necesidades de las comunidades en su desarrollo.

Este estudio se centra en los Institutos Universitarios de Tecnología del estado Falcón actualmente administran los programas nacionales de formación, donde se aborda la unidad

curricular proyecto la cual busca realizar investigaciones en pro del desarrollo de las regiones, en función de ello surge la necesidad de describir el proceso de gestión de conocimiento para la innovación social que realizan estas instituciones.

La investigación se sustentó a través de los autores Nonaka y Takeuchi (1999), Morales (2009), entre otros. Desde el punto de vista metodológico, el estudio se desarrolló bajo el paradigma holístico, aplicándose una investigación de nivel perceptual de tipo descriptivo con un abordaje cosmológico, exógeno y ética, un diseño de campo transeccional contemporáneo univariable, la muestra estuvo conformada por 65 informantes, se aplicó un cuestionario dicotómico y otro de tres escalas cuya validez se determinó a través de 7 experto en el área, determinándose el índice de validez (0,93).

La confiabilidad se determinó a través de la correlación de Kuder-Richardson (0,628), alfa de Cronbach (0,923). Dentro de las conclusiones se puede indicar una débil asociación entre las sinergias, sin embargo, se puede señalar una combinación flexible de las sinergias que permita la gestión de conocimiento para la innovación social basada en la formación de redes de conocimiento, valiéndose del capital humano en los procesos para la innovación social.

Las recomendaciones más relevantes fueron crear redes de conocimiento, realizar vinculación, desarrollar el capital relacional para incrementar las relaciones con el entorno en pro de desarrollar innovaciones sociales. Para efectos de esta investigación, de este estudio se toman como antecedentes los modelos de gestión del conocimiento para darle amplitud a las bases teóricas.

Finalmente, es importante considerar para la variable en estudio, la investigación realizada por Lizarazo (2013) que tituló Gestión del conocimiento para el control presupuestal del sector público hospitalario del Municipio de Valledupar, Colombia cuyo objetivo fundamental fue analizar la gestión del conocimiento para el control presupuestal del sector público hospitalario del Municipio

de Valledupar, Colombia, y, tomado como objetivos específicos que permiten identificar los modelos de la gestión del conocimiento, así como caracterizar los obstáculos para la gestión del mismo en el control presupuestal, determinar los componentes del control presupuestal así como describir los tipos de control presupuestal existentes para luego formular lineamientos de gestión del conocimiento para el Control Presupuestal del Sector Público Hospitalario del Municipio de Valledupar, Colombia.

Esta investigación fue de tipo descriptivo, de campo, transeccional en el que se tomó una población de 4 Hospitales y 20 gerentes e informantes manejadores del control presupuestal a los que se les aplicó un instrumento tipo encuesta con escala de 4 alternativas de respuesta tipo Lickert con 48 ítems.

Los resultados denotan que existe el manejo de un modelo holístico para gestionar el conocimiento con dominio bajo, del mismo modo se constató que existen tipos de control presupuestal pero que el más resaltante solo es el concurrente por lo que se concluye que se requiere de la creencia de planificar lineamientos que impulsen la gestión del conocimiento hacia la aplicación de todos los controles para una mejor gestión. Las recomendaciones se centraron en la atención hacia la propuesta de esta investigación hacia un nuevo modelo. Para efectos de esta investigación, de este estudio se toman como antecedentes algunas definiciones sobre la de gestión del conocimiento para darle comparar las referencias teóricas.

Con respecto a Gestión de la innovación como segunda variable de esta investigación, cabe destacar la investigación realizada por Parra (2006) titulado Gestión de la innovación en las escuelas técnicas industriales cuyo objetivo general se centró en analizar la Gestión de la Innovación en las Escuelas Técnicas del Estado Zulia. Para ello, las bases teóricas se sustentaron

en los planteamientos de Roberts (2002), Francis (2004), Avalos (1999), la Fundación para la Innovación Tecnológica COTEC (2004) y otros.

La investigación es de tipo descriptiva, aplicada y con un diseño de campo, no experimental bajo la modalidad transversal. La población objeto de estudio estuvo conformada por doscientos cincuenta y seis (256) profesores de las Escuelas Técnicas Industriales. La muestra fue de sesenta y ocho (68) docentes con las mismas características de la totalidad del personal docente. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue un cuestionario contentivo de treinta y ocho (38) ítems con preguntas cerradas bajo una escala tipo Licker, validados por cinco (5) expertos.

La confiabilidad fue calculada utilizando el coeficiente de Alfa de Combrach resultando ser de 0.97. Las puntuaciones obtenidas fueron procesadas empleando la estadística descriptiva, mediante tablas de distribución de frecuencias absolutas y relativas. Los resultados obtenidos reflejan las mayores debilidades en la Capacitación Tecnológica y la Focalización de la Innovación, mientras que en la Implantación de la Innovación y la Vigilancia Tecnológica se obtuvo una marcada tendencia hacia la aceptación.

Las recomendaciones se centraron en que las debilidades en la Gestión de la Innovación en las Escuelas Técnicas Industriales, pueden ser superadas, planificando y ejecutando lineamientos estratégicos que ayuden al fomento de una cultura de innovación en estas organizaciones. De este estudio, se toma como antecedentes las bases teóricas sobre innovación, con el objeto de enriquecer el marco teórico de esta investigación.

En el mismo orden de ideas, cabe considerar el estudio realizado por Perdomo (2009) que tuvo como objetivo principal analizar la Cultura Innovativa en empresas del sector petrolero del occidente venezolano. La sustentación teórica de la variable cultura innovativa se basó

principalmente en Morcillo (2007), como autor base y otros autores tales como, Fernández (2005), Shein (2000), entre otros.

La tipología del estudio quedó definida como descriptiva por recolectar información del estado real de la empresa. El diseño se definió como No Experimental, transeccional de campo. Las unidades de información la conformaron 52 sujetos pertenecientes a la alta gerencia y empleados de nivel medio y técnico de la Gerencia de Yacimientos del Distrito Lago de la Empresa Petróleos de Venezuela S.A, División Occidente. La técnica de recolección de datos fue por encuestas; a través de un instrumento de escala de tipo Lickert, que fue validado de contenido por cinco expertos a través del análisis discriminante de ítems.

El cálculo de confiabilidad fue a través del coeficiente de alpha Cronbach arrojó un valor de 0,94; por lo cual se considera altamente confiable. Las estadísticas utilizadas fueron las descriptivas soportadas por medidas de tendencia central y de dispersión, llegándose a la siguiente conclusión: existe una tendencia favorable en todas las dimensiones y casi todos los indicadores, a excepción del relacionado con el peso de las costumbres.

Estas conclusiones dieron lugar a recomendar que se fomenten otros elementos del liderazgo, se identifiquen otros factores internos y externos desfavorables para el desarrollo de la cultura innovativa y establezcan estrategias que permitan romper paradigmas y disminuyan el peso de las costumbres en el ente estudiado. Para los efectos de esta investigación, se toman como antecedentes las referencias bibliográficas sobre cultura innovativa para comparar las distintas definiciones en el marco teórico.

En el mismo orden de ideas, es conveniente tomar en consideración el trabajo presentado por Camargo (2010) cuyo objetivo general se centró en determinar la relación entre gerencia de innovación tecnológica y gestión por competencias en las instituciones públicas de educación

superior en la zona fronteriza Colombo-Venezolana; este proyecto estuvo enmarcado en la línea matricial de tecnología e innovación en las organizaciones, sustentado teóricamente con los autores: De Zubiria (2006), Alles (2006), Fernández (2005), Levy-Leboyer (2003), Turriago (2002), Hellriegel (2002), Benavides (2002), entre otros.

El tipo de investigación fue definida como Correlacional descriptivo con enfoque positivista -cuantitativo, el diseño fue tipificado como de campo, no experimental y descriptiva transeccional. La población estuvo conformada por 60 decanos y directores de las escuelas y programas de la universidad del Zulia y la universidad de La Guajira, definida por censos poblacionales. Para la recolección de datos se diseñó un instrumento de medición tipo encuesta de 95 ítems, desarrollada sobre la base de un listado fijo de preguntas.

Para la validez de los instrumentos, se recurrió a 10 expertos tanto en metodología de investigación como en las temáticas de Gerencia de Innovación tecnológica y gestión por competencias. La confiabilidad del instrumento realizada a través del programa Microsoft Office Excel y comprobada con el Software SPSS 15.0 para Windows, la cual arrojó un resultado del 97 por ciento confiable.

Los resultados obtenidos, muestran que existe una relación moderada entre gerencia de innovación tecnológica y gestión por competencias, por lo que fue necesario recomendar el diseño y elaboración de lineamientos estratégicos de gerencia de innovación tecnológica para la implementación de la gestión por competencias en las instituciones públicas de educación superior. Para efectos de esta investigación se toman las bases teóricas, como antecedentes para enriquecer las referencias bibliográficas.

Finalmente, hay que tomar en consideración el estudio realizado por Covis (2011) al que tituló Gerencia estratégica e innovación tecnológica de los proyectos socio integradores de gobiernos

locales. Su objetivo general se centró en determinar la relación entre la gerencia estratégica e innovación tecnológica en los proyectos socio integradores de gobiernos locales. Las variables se sustentaron con los aportes de David (2008), Serna (2008), Gaynor (2007) García (2007), entre otros.

Metodológicamente, se contextualizó en la tendencia epistemológica cuantitativo-positivista, de tipo descriptivo - correlacional, con diseño de campo, no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por 4 directores, 395 estudiantes y 7 alcaldías. Se diseñó un cuestionario, contentivo de 81 ítems y cinco alternativas de respuesta. La validez del instrumento se determinó a través de la técnica de juicio de expertos; y mediante el coeficiente de Cronbach arrojando valores de 0.89.

Para la confiabilidad se utilizó el método de estadística de las dos mitades, arrojando un valor de 0.81. Se concluye: existe una correlación positiva perfecta para las fuentes de información, afirmando que es fundamental el fortalecimiento de la gerencia estratégica, la cual mediante cada uno de los procesos y componentes, lograrán apoyar la innovación tecnológica dentro de la institución, por ello, es fundamental para mantenerse dentro del mercado considerar tanto los elementos como el proceso de innovación, generando así proyectos que contribuyan al avance de la sociedad dentro de la cual se encuentra inmersa.

Se recomienda, que los planes estratégicos vinculados con los proyectos socio integradores empleados por la institución, deben ser de largo plazo, los cuales deben estar constituidos por una sucesión de etapas intermedias que den viabilidad a las estrategias y a la misión. Además requiere traducirse en planificación operativa y presupuestal, con asignación de responsabilidades, recursos y tiempos específicos. Para efectos de esta investigación, se toma como antecedentes los soportes teóricos sobre estrategias de innovación para fortalecer la variable en estudio.

4.2 Bases teóricas

Las bases teóricas constituyen el "deber ser" de la investigación, si se parte de que hay un problema, ahora se debe conformar un cuerpo de teoría donde se describa con precisión cada uno de los indicadores o variables que se manejan en el problema. La idea fundamental es tener un marco teórico de referencia, que luego, cuando es puesto en evidencia con la práctica, facilite la orientación para la mejor solución del problema.

En este sentido, las variables Gestión del Conocimiento y Estrategias de Innovación, serán analizadas minuciosamente, con el propósito de considerar los aportes de diferentes autores hasta la creación de una nueva definición. Del mismo modo, se explican las teorías sobre las que se sustentan las variables descomponiéndolas en dimensiones e indicadores para que sirvan como soporte de los objetivos de la investigación.

4.2.1 Gestión del conocimiento. Todas las organizaciones saludables generan y usan conocimiento. A medida que las organizaciones interactúan con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimiento y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias, valores y normas.

Según Davenport (1998) el conocimiento es la información combinada con la experiencia, el contexto, la interpretación y la reflexión, y que es una clase de información de alto valor que está preparada para aplicarse a la toma de decisiones ya la realización de acciones.” En las organizaciones los recursos del conocimiento están representados por las personas (capital humano), documentos internos y externos (información), bases de datos (información estructurada), normas, procesos operativos y estructura organizativa.

Posterior a esta definición, Davenport y Prusak, (2001) afirman que sin conocimiento, una organización no se podría organizar a sí misma ya que se entra ahora en un tercer periodo de

cambios: el giro desde la organización basada en la autoridad y el control, la organización dividida en departamentos y divisiones. Mientras que la organización basada en la información, es la organización de los especialistas del conocimiento, la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas según Drucker (2003).

Para Vendrell (2001), el conocimiento tiene un gran valor, porque los seres humanos crean a partir de él, nuevas ideas, visiones e interpretaciones que aplican directamente al uso de la información y la toma de decisiones. Dicho planteamiento puede ampliarse al afirmar que el valor del conocimiento depende en gran medida de su utilidad y funcionalidad para el desarrollo de las actividades organizacionales.

Asimismo, Davenport y Prusak, (2001) señalan que el conocimiento es la información altamente valorada por las personas que opera en grados variables, que, a grandes rasgos, pueden ser divididos en 5 anillos, aunque lo que constituye información de un nivel para una persona puede operar en otro nivel distinto para otra, como se observa en la figura 1.



Figura 1. Niveles de Información, Fuente: Davenport y Prusak, (2001)

Están organizados del centro hacia afuera, desde la información que es esencial para la supervivencia física hasta la forma más abstracta de información que abarca mitos personales, el desarrollo cultural y la perspectiva sociológica,

Estos autores explican el contenido de cada anillo de la forma siguiente:

- El primer anillo (información interna) consiste en los mensajes que corren en los sistemas internos y permiten al cuerpo funcionar. La información toma la forma de mensajes cerebrales.
- El segundo anillo es información conversacional, está formado por los intercambios y conversaciones formales e informales que se tienen con otras personas.
- El tercer anillo es información referencial. Es donde se va a buscar la información que mueve los sistemas del mundo: ciencia y tecnología, y en forma más inmediata, los materiales de referencia, por ejemplo un libro, un diccionario o la guía telefónica.
- El cuarto anillo, información de noticias, abarca los acontecimientos actuales, esta información es transmitida a través de los medios y es sobre gente, lugares y acontecimientos que no afectan directamente la vida individual pero pueden influir en la visión personal del mundo.

Finalmente el quinto anillo, información cultural, comprende, por ejemplo, la filosofía y las artes así como cualquier expresión que represente un intento de comprender y absorber nuestra civilización.

4.2.1.1 Definición de Gestión del Conocimiento. En palabras de varios autores estudiosos de la gestión del conocimiento, es un concepto aún en construcción, sin embargo, esta situación ha dado origen a concepto de múltiples definiciones en la literatura relacionada. Sin embargo, existen algunas definiciones que juegan un papel fundamental en esta investigación y que se resumen en las siguientes:

Primeramente, Maestre (2000) considera que la gestión del conocimiento es un conjunto de procedimientos, reglas y sistemas destinados a captar, tratar, recuperar, presentar y transmitir los datos, informaciones y conocimientos de una organización. La captación se puede realizar tanto desde el exterior como desde el interior de la organización. La finalidad es constituir un stock de conocimientos objetivados y sistemáticos aplicables a las actividades de la organización por cualquiera de sus empleados, independientemente de quien los haya generado, al objeto de mejorar su eficacia.

Por su parte, Nonaka, (1995) señala que la gestión del conocimiento es la creación de conocimiento organizacional, que debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan. Asimismo, se puede agregar que esta definición acoge, los tres conceptos integrados de gerencia, administración y gestión: la realización de las actividades de prospectiva, estructura, cultura, planeación, organización, control, identificación, creación, selección, organización, almacenamiento, filtración, el compartir y usar el conocimiento.

Seguidamente, Dixon (2001) considera que la gestión del conocimiento tiene la misión de crear un ambiente donde el conocimiento y la información disponibles en una organización, sean accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación y hacer posible mejorar las decisiones. De igual manera, es una función que planifica, coordina y controla los flujos del conocimiento que se producen en la organización en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear ciertas competencias esenciales como lo acotado por Bueno (2002).

Por su parte, Davenport y Prusak (2005), plantean que la gestión del conocimiento consiste en un conjunto de procesos sistemáticos orientados al desarrollo organizacional y/o personal y,

consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo. Este concepto en el análisis de estos dos autores se refiere siempre al mercado del conocimiento dentro de una organización. Sin embargo, en la era de la información, las organizaciones que trabajan en red, y actúan en la sociedad red, no pueden concebir el mercado del conocimiento sólo como un mercado interno.

En palabras de Larrea (2008), la gestión del conocimiento no es más que gestionar los flujos de información y llevar la información correcta a las personas que las necesitan. Esta ayuda a las instituciones educativas a reaccionar con rapidez ante mercados cada vez más cambiantes. Aun cuando la definición que se hace es bastante limitada, expresa una tendencia creciente en el desarrollo de software de soluciones. La gestión del conocimiento; se ha convertido en una tendencia reorientadora de muchas prácticas educativas y a nivel mundial.

De igual manera, acota Del Moral (2007), la gestión del conocimiento consiste en poner a disposición del conjunto de miembros de una institución, de un modo ordenado, práctico, eficaz, además de los conocimientos explicitados, la totalidad de los conocimientos particulares, esto es tácitos, de cada uno de los miembros de dicha institución que puedan ser útiles para el más inteligente y mejor funcionamiento de la misma y el máximo desarrollo y crecimiento de dicha institución. En otras palabras, es entender y centrarse en la gestión sistemática, explícita y deliberada, construcción, renovación y aplicación; esto es gestionar procesos efectivos de conocimientos.

Los conocimientos son un factor fundamental que está detrás de todas las actividades organizativas, requiere coordinación activa de varias actividades dentro de una institución asumiendo las ideas de las personas, la experiencia, capacidades, habilidades tecnológicas y en

cualquier otra manifestación que conlleve a crear, construir, transferir, explotar controlar, usar, evaluar y salvaguardar los activos de conocimientos.

Bajo la óptica de Barnes, (2009) se define la gestión del conocimiento como un proceso sistemático y específico de una organización, cuya finalidad es adquirir, organizar y comunicar tanto el conocimiento tácito como el explícito del personal, para que otros individuos puedan hacer uso de él y así ser más productivos y eficaces en su trabajo.

En otro sentido, Koulopoulos y Frappaolo (2008), establecen que la gestión del conocimiento es el apalancamiento de la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de repuesta y la innovación. Incorpora procesos organizacionales que buscan una combinación sinérgica de datos y capacidad de procesamientos de tecnologías de información, y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos. Se asume la importancia del conocimiento partiendo de definiciones específicas e incluyendo la tecnología, como un proceso metódico de obtener información para luego ser procesada en la solución de problemas determinados y requiere de una transformación consciente utilizando la experiencia.

Después de estas definiciones se puede construir un concepto en el que se define la gestión del conocimiento como la explotación sistemática del mismo para el desarrollo de nuevos y diferentes procesos y productos dentro de las organizaciones. Esto significa, un proceso que consiste en suministrar y ofrecer la información adecuada, a las personas adecuadas y en el momento oportuno; es decir, es la realización de las actividades de identificar, crear, seleccionar, organizar, almacenar, filtrar, compartir y usar el conocimiento.

Cabe destacar que, dentro del objeto de estudio de la gestión del conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, proveedores y su entorno, y sobre el cómo combinar estos elementos para hacer a una empresa competitiva. Por tal

razón, al considerar la implantación de gestión del conocimiento, se debe tener en cuenta que uno de los factores claves para el éxito de ella son las personas, y otro aspecto importante de considerar es el hecho que la gestión del conocimiento está basada en una buena gestión de la información.

4.2.1.2 Principios de la Gestión del Conocimiento según Nonaka, (1995). Estos objetivos se ven complementados a través de actividades de apoyo, tales como el desarrollo de una gama de proyectos organizacionales, los cuales deben obedecer los objetivos generales en términos de los intereses y capacidades.

- Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- Implantar estrategias orientadas al conocimiento.
- Promover la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
- Reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejorar de los ya existentes y la reducción del desarrollo de soluciones a los problemas.
- Reducir los costos asociados a la repetición de errores.

4.2.1.3 Proceso de Gestión del Conocimiento. Bajo la óptica de las distintas definiciones sobre gestión del conocimiento, es importante agregar que la misma, está asociada al proceso sistemático de administración de la información. Este proceso, según Drucker (2002), consta de seis fases, las cuales se puede apreciar en la figura número 2.

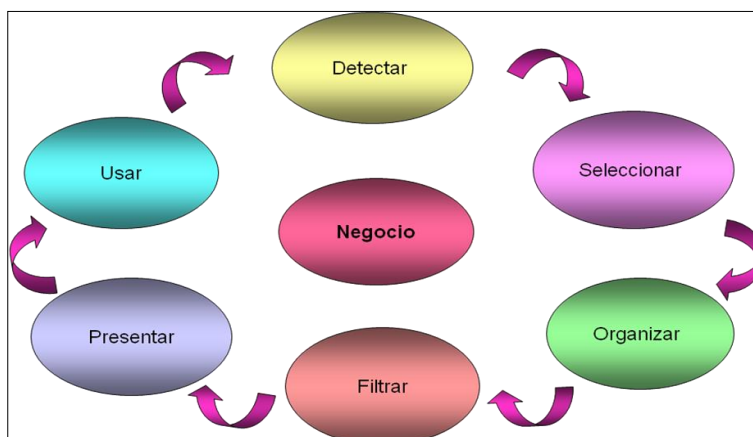


Figura 2. Proceso de gestión del conocimiento, Fuente: elaboración propia a partir de Drucker (2002)

Donde:

- **Detectar:** Es el proceso de localizar modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) de valor para la organización, el cual radica en las personas. Son ellas, de acuerdo a sus capacidades cognitivas (modelos mentales, visión sistémica, entre otras), quienes determinan las nuevas fuentes de conocimiento de acción. Las fuentes de conocimiento pueden ser generadas tanto de forma interna (proyectos o descubrimientos) como externa (fuentes de información periódica, Internet, cursos de capacitación, libros).
- **Seleccionar:** Es el proceso de evaluación y elección del modelo entorno a un criterio de interés. Los criterios pueden estar basados en criterios organizacionales, comunales o individuales, los cuales estarán divididos en tres grandes grupos: Interés, Práctica y Acción. Sería ideal que la o las personas que detectaron el modelo estuvieran capacitadas y autorizadas para evaluarla, ya que esto permite distribuir y escalar la tarea de seleccionar nuevos modelos. En todo caso deberán existir instancias de apoyo a la valoración de una nueva fuente potencial.

- Organizar: Es el proceso de almacenar de forma estructurada la representación explícita del modelo. Este proceso se divide en las siguientes etapas según Drucker (2002):
- Generación: Es la creación de nuevas ideas, el reconocimiento de nuevos patrones, la síntesis de disciplinas separadas, y el desarrollo de nuevos procesos.
- Codificación: Es la representación del conocimiento para que pueda ser accedido y transferido por cualquier miembro de la organización a través de algún lenguaje de representación (palabras, diagramas, estructuras). Cabe destacar que la representación de codificación puede diferir de la representación de almacenamiento, dado que enfrentan objetivos diferentes: personas y máquinas.
- Tránsito: Es establecer el almacenamiento y la apertura que tendrá el conocimiento, ayudado por interfaces de acceso masivo (por ejemplo, la Internet o una Intranet), junto de establecer los criterios de seguridad y acceso. Además debe considerar aspectos tales como las barreras de tipo Temporales (Vencimiento), de Distancias y Sociales.
- Filtrar: Drucker (2002) señala que una vez organizada la fuente, puede ser accedida a través de consultas automatizadas en torno a motores de búsquedas. Las búsquedas se basarán en estructuras de acceso simples y complejas, tales como mapas de conocimientos, portales de conocimiento o agentes inteligentes.
- Presentar: Los resultados obtenidos del proceso de filtrado deben ser presentados a personas o máquinas. En caso que sean personas, las interfaces deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de comprensión humana. En el caso que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación.

- Usar: El uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema objeto de resolver. De acuerdo con esta acción es que es posible evaluar la utilidad de la fuente de conocimiento a través de una actividad de retroalimentación.

En este mismo orden de ideas Davenport y Prusak (2001), consideran que la gestión del conocimiento tiene sus raíces en otras áreas, por lo tanto, siempre que sea posible, las empresas deben intentar usar los métodos y tácticas de gestión existentes como palancas para contribuir a la continuidad de la gestión. En este sentido, los autores acotan que, en una empresa la gestión del conocimiento puede iniciar a partir de alguno(s) de los siguientes factores:

- A partir de la tecnología: la mayoría de las empresas adoptan su primera medida respecto a la gestión del conocimiento en el dominio de la tecnología, es decir, instalan Notes o una Intranet y luego comienzan a buscar contenidos que distribuir con esas herramientas.
- A partir de los esfuerzos relativos a la calidad o la reingeniería: quizás es el segundo enfoque más difundido para comenzar la gestión del conocimiento. En este sentido, un objetivo común de estos programas es recopilar y potenciar “mejores prácticas” o modos eficaces de realizar los procesos. A menudo, estas prácticas mejoradas se almacenan en depósitos electrónicos para poder compartirlas en toda la organización; por lo tanto, se pueden convertir en el núcleo de una iniciativa de gestión del conocimiento.
- A partir de la contabilidad: no es ningún secreto que los sistemas de contabilidad son un mal reflejo de los activos intangibles e intelectuales de una organización. No obstante, algunas empresas se han impacientado tanto con esta situación que han creado su propia contabilidad interna de conocimiento y capital intelectual.

Por tanto, afirman los autores, al decidir donde anclar el método de gestión del conocimiento, es importante comenzar con un estilo que sea coherente con la cultura de la empresa, y aquí tiene

cabida la regla del 33.3%: si se está invirtiendo en tecnología más de la tercera parte del tiempo, esfuerzo y dinero, descuidando los demás factores que ayudarán a lograr beneficios –contenidos, cultura organizacional, métodos de motivación, entre otros: entonces se trata de un proyecto tecnológico y no de gestión del conocimiento.

4.2.1.4 Espirales de la Creación del Conocimiento organizacional. Se considera importante iniciar esta dimensión sobre la que se sustenta uno de los objetivos sobre la variable Gestión del conocimiento, comentar que Nonaka y Takeuchi (1995) clasifican el conocimiento humano de dos formas: el conocimiento explícito y el conocimiento tácito.

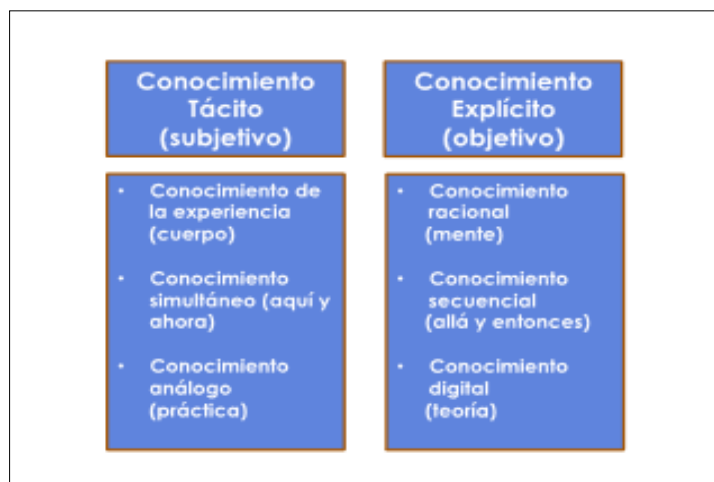


Figura 3. Tipos de Conocimiento, Fuente: elaboración propia a partir de Nonaka y Takeuchi (1995)

El conocimiento explícito es reconocido como única forma de pensar en la gran mayoría de las organizaciones occidentales, es el que se expresa a través del lenguaje formal, usando expresiones matemáticas y/o gramaticales y se transmite fácilmente de una persona a otra, de forma presencial o virtual.

El conocimiento tácito depende de la persona, sus creencias y el medio en que se desenvuelve, se adquiere a través de la experiencia personal y es muy difícil de expresar usando un lenguaje normal. La intuición, las ideas y el “conocer cómo” hacen parte de este tipo de conocimiento.

Tomando como base estos dos tipos de conocimiento, el tácito y el explícito, las organizaciones innovan por medio de la búsqueda del conocimiento que tienen las personas ajenas a la empresa como; proveedores, clientes, distribuidores, entidades gubernamentales y personal de la competencia, con el objeto de establecer una conexión entre el exterior y el interior; de esta manera, se toma el conocimiento que proviene del exterior, se disemina por toda la organización, se vuelve parte de la base de conocimiento de la compañía ajustándolo a su identidad e imagen y luego es usado por los encargados de desarrollar nueva tecnología y de diseñar nuevos productos y/o servicios, los cuales al estar listos, se devuelven al exterior. Esta actividad es la que motiva una constante innovación y la que a su vez genera ventajas competitivas afirman Nonaka y Takeuchi (1995).

Del mismo modo, los autores establecen un modelo que describe el ciclo de generación de conocimiento en las organizaciones. En este sentido, elaboran un modelo de proceso de creación del conocimiento que describe el ciclo de generación de conocimiento en las organizaciones mediante cuatro fases (ver la figura 4).

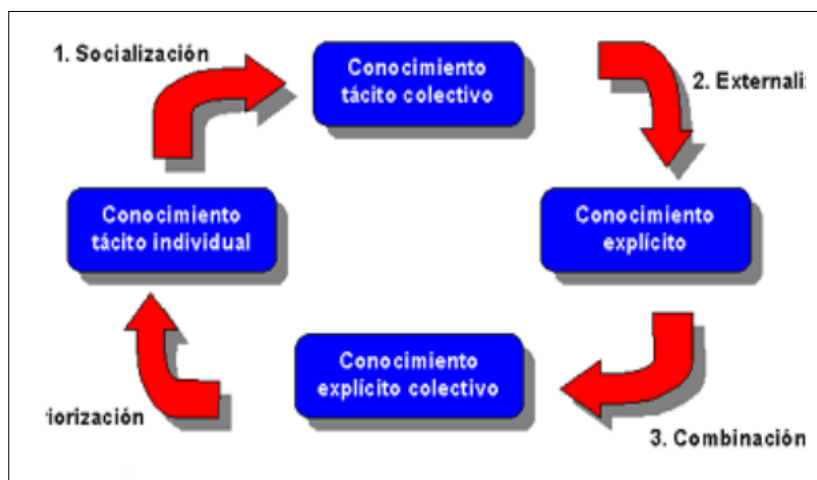


Figura 4. Ciclo de generación de conocimiento, Fuente: elaboración propia a partir de Nonaka y Takeuchi (1995)

Nonaka y Takeuchi (1995), afirman que la interacción de los cuatro tipos de conocimiento facilita el proceso de innovación; y cuando se pasa de uno a otro, de manera dinámica y sistemática (ver figura 4), se generan lo que los autores llaman espirales de la creación del conocimiento organizacional.

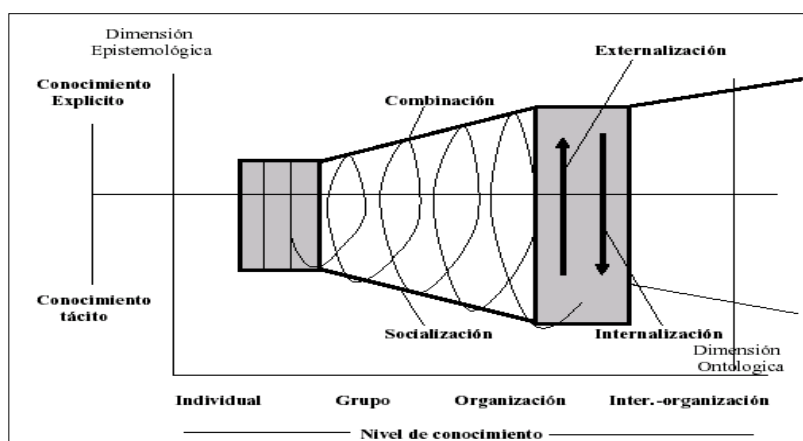


Figura 5. Espirales de la creación del conocimiento organizacional, Fuente: tomado de Nonaka y Takeuchi (1995, p.73)

Nonaka y Takeuchi (1995), afirman que la ventaja competitiva de una organización, se encuentra en el manejo adecuado del conocimiento tácito, ya que el explícito es público y cualquier organización tiene acceso a ella. Ellos han establecido dos dimensiones para que se logre el conocimiento: una dimensión ontológica y una epistemológica.

La dimensión ontológica referida a la ubicación y fuentes de conocimiento, es decir, dónde está y quién lo posee. Esta dimensión establece que una organización no puede crear conocimiento sin individuos, concretamente, el conocimiento es creado sólo por los individuos y además puede ser el sustento del conocimiento colectivo al incorporar a su acervo común habilidades como el lenguaje oral, escrito, corporal que facilitan su transmisión colectiva. La organización apoya la creatividad individual o provee el contexto para que los individuos generen conocimientos. Por tanto, la generación de conocimiento organizacional debe ser entendida como el proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento generado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización.

Nonaka y Takeuchi, (1995) distinguen que la dimensión ontológica se da si el productor del conocimiento es reconocido por la organización social, mediante la utilidad y trascendencia del conocimiento producido. Estas personas se sienten apoyadas por su organización y el conocimiento de los individuos puede transformarse en valor agregado, de manera que lo desarrolle y forme parte del conocimiento de toda la organización. De igual manera acotan que esta dimensión considera la creación de conocimiento organizacional, como algo opuesto a la creación de conocimiento individual, la cual se centra en los niveles de las entidades creadoras de conocimiento individual, grupal, organizacional e interorganizacional.

La dimensión epistemológica, tiene su origen en Polanyi (1958 y 1966) al distinguir entre conocimiento tácito y explícito. Esta clasificación es la más utilizada, y ha sido desarrollada

posteriormente por Nelson y Winter (1982), en su teoría evolutiva de la empresa, y por otros autores como Kogut y Zander (1992), Hedlund (1994), Grant (1996), Teece (1998) y Zack (1999) citados por Martínez y Ruiz (2002).

Referida a la naturaleza del conocimiento, es decir, a la categoría de conocimiento tácito y explícito. El conocimiento tácito es constituido por la percepción subjetiva y las emociones. Es el conocimiento que tienen las personas dentro de sí, en sus modelos mentales, creencias, experiencia. Por lo que se constituye en un conocimiento complejo de comunicar y no es estructurado. El conocimiento explícito, considera, es el que se transmite mediante el lenguaje formal, de forma sistemática, que se puede expresar en palabras y números. En tal sentido, el conocimiento se comunica y comparte, y es estructurado afirman Nonaka y Konno (1998).

Por su parte, Nonaka y Takeuchi (1995) afirman que la organización debe movilizar el conocimiento tácito creado y acumulado en el plano individual. El conocimiento tácito movilizado se amplifica en la organización a través de las cuatro formas de conversión de conocimiento: socialización, exteriorización, combinación e interiorización, cuando se pasa de uno a otro generan los espirales de la creación del conocimiento organizacional basado en un proceso con cuatro fases:

- **Socialización (de tácito a tácito):** La socialización es la conversión de conocimiento tácito en conocimiento tácito. Es un proceso que consiste en compartir experiencias. Los aprendices trabajan con sus maestros y aprenden un oficio, no a través del lenguaje sino a través de la observación, la imitación y la práctica. La clave para obtener conocimiento tácito es la experiencia y los empleados comparten experiencias e ideas, el conocimiento tácito individual se transforma en colectivo. La socialización consiste en adquirir conocimientos tácitos a partir de experiencias, modelos mentales, habilidades, por medio de exposiciones orales,

observaciones, imitaciones y la práctica, que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.

- **Externalización o exteriorización (de tácito a explícito):** Es la etapa donde el conocimiento tácito colectivo, se vuelve o se transforma en conocimiento explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. En esta etapa, se observa el proceso de creación de conceptos y se genera por el diálogo o la reflexión colectiva. La externalización o exteriorización es el proceso de convertir conocimiento tácito en explícito, que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas de conocimientos de por sí difíciles de comunicar, integrándolos a la cultura de la organización. Es la actividad esencial en la creación del conocimiento.
- **Combinación (de explícito a explícito):** Esta fase es la conversión de conocimiento explícito en conocimiento explícito. Es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. Los individuos intercambian conocimientos a través de diversos medios, tales como documentos, reuniones de trabajo, conversaciones telefónicas o redes de comunicación. La combinación es el proceso de crear conocimiento explícito a partir del conocimiento ya existente, se reúnen conocimientos provenientes de distintas fuentes, mediante el intercambio de información. Se pueden categorizar, confrontar y clarificar, para formar bases de datos que produzcan conocimientos explícitos.
- **Interiorización o aprendizaje (de explícito a tácito):** Es la fase que implica la conversión o transformación de conocimiento explícito colectivo en tácito. Es un proceso que está muy relacionado con el “aprender haciendo”. La interiorización, es un proceso de incorporación de conocimientos explícitos a tácitos, que analiza las experiencias adquiridas en la práctica de los

nuevos conocimientos y que se incorpora a la base de conocimientos tácitos de los miembros de la organización, en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Senge (2000), explica algunos principios para dar aplicabilidad a la gestión del conocimiento, como son detectar, seleccionar y organizar, siendo el primero, detectar el proceso de localizar modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) de valor para la organización, el cual radica en las personas. Son ellas, de acuerdo a sus capacidades cognitivas, quienes determinan nuevas fuentes para conocimiento de acción, generadas tanto en forma interna (investigación y desarrollo, proyectos, descubrimientos), como externa (fuentes de información periódica, Internet, cursos de capacitación, libros).

4.2.1.5 Disciplinas del aprendizaje organizacional. Cuando de aprendizaje organizacional se habla Argyris y Schön (1978), afirman que es un conjunto de significados compartidos que consiste en la construcción y modificación de creencias e hipótesis que llevan a los miembros de una organización a compartir las relaciones causales observando la realidad organizacional. Del mismo modo, se puede acotar que el aprendizaje organizacional es el proceso dentro de la organización mediante el cual se desarrolla un conocimiento sobre la relación entre las acciones realizadas, los resultados obtenidos y los efectos que estos tienen en el entorno, como lo define Ahumada (2001).

En el mismo orden de ideas Nonaka y Takeuchi (1995), definen el aprendizaje organizacional como el proceso mediante el cual, se amplifica el conocimiento creado por los individuos y se cristaliza como parte del sistema de conocimientos de la organización. Sin embargo, Senge (1994) realizó una labor muy destacada en su contribución al estudio del aprendizaje organizacional descrita bajo una perspectiva sistémica, pues para este autor, la clave para que una organización

aprenda radica en la comprensión global de la misma y de las interrelaciones entre sus partes componentes.

Es importante acotar que, Senge (1992) atribuye la incapacidad de aprender de muchas organizaciones al desconocimiento e incomprensión de los patrones que explican el funcionamiento de sus partes integrantes y las relaciones entre las mismas, así como los movimientos que condicionan la evolución de la organización, en su conjunto.

Senge (1992) entiende el aprendizaje de un modo peculiar, que expresa como sigue:

El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano.

- A través del aprendizaje las personas se recrean así mismas.
- A través del aprendizaje las personas se capacitan para hacer algo que antes no podían.
- A través del aprendizaje las personas perciben nuevamente el mundo y su relación con él.
- A través del aprendizaje las personas amplían su capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida.

Esta visión del aprendizaje organizacional, implica la creación de capacidades internas en la organización que le permite adaptarse al entorno y enfrentar tanto la situación actual como el futuro, logra además obtener una ventaja competitiva que reúne las características necesarias para garantizar la sustentabilidad en el tiempo. El aprender es un proceso lento que requiere de un período de desarrollo largo y costoso y que se sustenta en el hombre como principal eje de la organización; esta capacidad a su vez, se convierte en un factor clave de éxito para el desempeño de la organización.

Muchos autores coinciden al afirmar que las organizaciones que aprenden a aprender se transforman en Organizaciones Inteligentes, es decir, instituciones que aprenden permanentemente y que mediante sus aprendizajes se adaptan de manera constante y fluida a los entornos sociales,

siempre cambiantes, de los que forman parte; las nuevas tendencias enfatizan la importancia del conocimiento que tienen las personas en las organizaciones como clave del éxito.

Las organizaciones inteligentes buscan que todos los miembros de su organización estén aprendiendo y poniendo en práctica ese potencial de sus capacidades. Cada empresa debe crear su propia realidad conjuntamente con cada uno de sus trabajadores, los individuos deben saber cómo crear esa realidad pero también, se les debe dar la oportunidad y el espacio para hacerlo.

Senge (1994), en su obra *la Quinta Disciplina* define a las organizaciones inteligentes como espacios donde las personas aprenden creando nuevos resultados. Para este autor una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo puede modificarla. Asimismo advierte el autor que para edificar una organización con capacidad de aprendizaje, debe estar fundamentada sobre la puesta en práctica de una serie de principios que él denomina "Disciplinas del Aprendizaje". Éstas se exponen a continuación:

4.2.1.5.1 Dominio Personal. Es la disciplina clave del crecimiento y el aprendizaje individual. Las personas con alto dominio personal expanden continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida. El dominio personal permite al individuo aclarar y replantearse continuamente su visión personal, orientando la creación de su futuro. La Organización Inteligente está integrada por personas con un elevado grado de dominio personal y, por ello, con una alta capacidad de aprendizaje.

Del mismo modo señala el autor que, el dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente al individuo su visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. En cuanto tal, es una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual. El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros: Las raíces de esta disciplina se nutren de tradiciones

espirituales de Oriente y Occidente, así como de tradiciones seculares. Asombrosamente, sin embargo, pocas organizaciones alientan el crecimiento de sus integrantes.

La disciplina del dominio personal, comienza por aclarar las cosas que de veras que a las personas les interesan, para poner su vida al servicio de sus mayores aspiraciones. Aquí interesan ante todo las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización, el espíritu especial de una empresa constituida por gentes capaces de aprender, señala el autor.

Del mismo modo, Senge (1994) señala que esta disciplina favorece aclarar y ahondar la visión personal, concentrar energía, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. Se infiere que la búsqueda de un dominio personal implica que los miembros de una organización tengan que esclarecer y ahondar constantemente en su visión personal (control emocional), es decir, poner énfasis en lo que realmente interesa, desarrollar la perseverancia y asumir un sentido de realidad objetiva para vincular el aprendizaje personal con el colectivo.

El dominio personal, acota Senge (1994) está continuamente expandiéndose y mejorándose a través estas prácticas:

- Clarificar y enriquecer la visión personal: la visión es la imagen del futuro deseado. Todo el mundo tiene su visión del futuro deseado, pero las personas con alto grado de dominio personal constantemente la clarifican y se re-enfocan en ella.
- Utilizar la tensión creativa productivamente: la tensión creativa surge de la distancia que existe entre la visión y la realidad; esta brecha puede ser una fuente importante de energía creativa. Al explotarla, las personas pueden encontrar un amplio recurso para aumentar el dominio personal.

- Explotar el conflicto estructural: el conflicto estructural es la impotencia que sienten las personas cuando no pueden cambiar las cosas. Si las personas aprenden a lidiar con la realidad, cambian sus creencias, por lo tanto adquieren el poder para desarrollar más dominio personal.
- Usar el subconsciente: los individuos con mayor dominio personal han desarrollado su subconsciente para que maneje muchas de las tareas cotidianas. El subconsciente está muy bien preparado para lidiar con tareas complejas, dejando en libertad a la mente consciente para enfocarse en la visión personal.

4.2.1.5.2 Modelos Mentales. Existen supuestos profundamente arraigados, imágenes, preconcepciones, generalizaciones que influyen en la manera que poseen las personas de percibir el mundo. La disciplina de trabajar sobre modelos mentales implica que las personas deben mirarse hacia adentro y desenterrar sus imágenes internas del mundo real interponiéndose sobre su modo de entender el mundo, examinarlas, abrirlas a la influencia de los demás y hacerla conscientes.

Senge (1994) señala que trabajar con modelos mentales implica llegar al nivel en el cual la persona que está incorporando nuevos modelo a su vida pueda mantener conversaciones de apertura, equilibrando la indagación Desde esta perspectiva, se asume que implica reflexionar continuamente y mejorar la imagen interna que las personas poseen del mundo, para determinar de qué manera se modelan los actos y las decisiones y desarrollar procesos de reestructuración incorporando nuevos modelos en su vida, desarrollando una actitud más abierta, armónica y divergente, que posibilite ver el mundo con una nueva mirada.

Las organizaciones inteligentes, en palabras de Senge (1994), deben manejar sus modelos mentales internos, alentando la adopción de ideas nuevas y originales y para desarrollar la habilidad de trabajar con modelos mentales nuevos y originales se debe:

- Desarrollar sistemas para articular nuevos modelos: técnicas como la “planificación por escenarios”, u otras similares que ayudan a ver las situaciones desde ángulos distintos, son muy útiles para motivar nuevos modelos mentales.
- Conformar consejos directivos internos: estos grupos pueden actuar como impulsores de nuevos conceptos, ideas y negocios, saltando la jerarquía tradicional.
- Alentar el desarrollo de destrezas de reflexión: motivar a la gente a detener el proceso de pensamiento y volverse más conscientes de los modelos mentales que están utilizando. Al estar más conscientes, la persona puede cambiarlo.
- Reforzar la habilidad de averiguación: esta destreza gobierna la interacción con los demás; al tener más práctica en esto, las personas están más conscientes de cómo influyen los modelos mentales directamente sobre sus conductas.
- Reconocer la brecha entre las teorías expuestas y las teorías en uso: las teorías expuestas son las llamadas; las teorías en uso, lo que se practica. Reconocer la brecha entre ambas es fundamental para el aprendizaje.

Finalmente se infiere que las organizaciones inteligentes promueven la revisión y mejora constante de los modelos mentales que utilizan.

4.2.1.5.3 Visión Compartida. En esta disciplina para el aprendizaje, Senge (1994) señala que laborar un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que se procura crear, y de los principios y lineamientos con los cuales se espera lograrlo, reafirma que la práctica de una visión compartida, supone construir visiones de futuro compartidas (no impuestas) que propician un verdadero compromiso de parte de las personas que integran la organización. De tal manera que para construir una Visión Compartida poderosa se debe:

- Alentar la visión personal: las visiones compartidas surgen de las visiones personales. Si la persona no tiene una visión propia y se adhiere a la visión de otro, el resultado sería el acatamiento, nunca el compromiso.
- Dar tiempo a que la Visión Compartida surja: las visiones compartidas efectivas nunca son impuestas; evolucionan a medida que las personas se van uniendo y comprometiendo con ella.
- Anclar la visión a las ideas reinantes en la organización: las visiones compartidas responden estas preguntas: ¿Qué trata de crear la organización? ¿Por qué existe la organización? ¿Cómo deseamos actuar mientras alcanzamos la visión?
- Expresar la visión en términos positivos, no negativos: las visiones negativas guían hacia las terribles consecuencias que toda organización siempre trata de evitar. Las visiones positivas son más poderosas; reflejan aspiraciones nobles, en lugar de miedos.

Bajo los señalamientos del autor, se infiere que una visión compartida por lo tanto, es esencial para la organización inteligente dado que brinda concentración de energía para el aprendizaje y, este es generativo , productivo, y surge cuando los miembros de la organización se esmeran en logra resultados que los integra a todos profundamente.

Por su parte, Atehortúa, Bustamante y Valencia (2008), consideran que una visión es realmente compartida cuando los dirigentes tienen puntos en común en sus ideas respecto de esa visión y, además, se sienten movidos por el interés de que sea mutua, que haya conexión entre esa visión común y las aspiraciones de logro que cada persona y el conjunto de ellas tengan.

4.2.1.5.4 El aprendizaje en equipo. Aprendizaje en equipo en palabras de Rodríguez (2007), significa alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Asimismo, acota que dentro de las organizaciones el aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas:

- La necesidad de pensar arduamente sobre los problemas complejos.
- La necesidad de una acción innovadora y coordinadora.
- Está el papel de los miembros del equipo en otros equipos.

La ventaja del aprendizaje en equipo es que los miembros pueden ayudarse entre sí, especialmente para resolver problemas. Pueden asumir una perspectiva objetiva y también pueden actuar como instructores, papel que no siempre se comprende bien. En muchas organizaciones, otro obstáculo al aprendizaje es la falta de tiempo, que se relaciona con la falta de incentivos para aprender.

Según los autores Atehortúa, Bustamante y Valencia (2008), el aprendizaje en equipo es el acto mediante el cual las personas adquieren aptitudes, conocimientos y habilidades cuyo resultado es un cambio relativamente permanente de sus conductas. El aprendizaje entraña un cambio permanente en la conducta. Este cambio se genera por lo común a través de la experiencia o de alguna práctica reforzada. Aunque el aprendizaje no implica necesariamente un mejoramiento en la conducta, permanece en el individuo hasta que es sustituido por otro comportamiento, o bien hasta que ya no le es útil.

En esta disciplina, Senge (1994) señala que el aprendizaje en equipo es el proceso de alinear acciones y capacidades de una organización en una sólida dirección. Cuando esto ocurre, las ideas son traducidas en acciones, los instrumentos son mejorados y la organización progresa rápidamente. Esto implica transformar las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y capacidad mayor que a la suma del talento individual.

En otras palabras, Senge (1994) considera que el aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear resultados planificados, pues es

fundamental trabajar en equipo, personas que se necesitan mutuamente para actuar y la toma de decisiones es responsabilidad del equipo y cuando el equipo de trabajo logra alinearse surge una dirección común y las energías se armonizan, hay menos desperdicio de energía así surge la Sinergia, en el cual los resultados del trabajo en equipo son mejores que el de las partes.

El aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas, según el autor:

- La necesidad de pensar con perspicacia acerca de asuntos complejos
- La necesidad de la acción innovadora y coordinada
- El intercambio de nuevas prácticas y destrezas.

No debe confundirse el trabajo en equipo a forzar a todos a pensar como los demás piensan en la empresa.

Se infiere que el trabajo en equipo implica dimensiones que se apoyan en el pensar profundamente sobre problemas complejos, aprender a explotar el potencial de muchas mentes y no sólo de una, implica llevar a cabo una acción innovadora y coordinada entre los miembros del equipo , que aprende de sí mismo a la vez que enseña a otros equipos, el trabajo en equipo implica también aprender a dominar las prácticas de la discusión y el diálogo , el convencer y dejarse convencer, para buscar la mejor perspectiva para apoyar las decisiones que se deben tomar.

Asimismo, el autor afirma que, para promover el aprendizaje en equipo se debe:

- Crear oportunidades para que se propicien diálogos y discusiones: las Organizaciones Inteligentes utilizan estos recursos para colocar las experiencias del aprendizaje en equipo en su contexto adecuado.
- Utilizar el conflicto de forma constructiva: en todo buen equipo existen diversas ideas de cómo lograr la visión de la organización. Cuando estas diferencias son analizadas y discutidas de

manera detallada, la creatividad y el aprendizaje del equipo mejoran considerablemente. El trabajo en equipo es un tema integral alrededor de la cual gira la Organización Inteligente.

4.2.1.5.5. *El Diálogo*. En esta disciplina, Senge (1994) considera que el diálogo requiere de condiciones que realmente permitan una comunicación fluida y asertiva, lo que implica suspender supuestos o comprenderlos como supuestos, requiere que todos los participantes se vean como colegas , requiere un facilitador que mantenga el contexto del diálogo para incentivar y propiciar la participación de las personas, de modo tal, que se genere un ambiente fluido, pues en la mayoría de las conversaciones existen y se defienden diferentes puntos de vista , la idea es comenzar con los aspectos divergentes para paulatinamente y en el transcurso de la sesión del diálogo, llegar al consenso.

Lo que aún en muchas organizaciones resulta muy complejo de lograr, no porque necesariamente pueda haber una predisposición a ello con ideas a priori (lo cual también es una posibilidad) sino porque, no ha existido la práctica permanente de estos espacios de apertura y diálogo y, entonces, surgen desde la coyuntura y necesidad de resolver la más de la veces, el conflicto.

De allí que algunas condiciones para que se produzca el diálogo, implica asumir una actitud de apertura, hablar abiertamente e incluso cuestionarse la propia forma de pensar, y que las personas planteen lo que les preocupa; también se requiere ampliar esta apertura al diálogo invitando a todos los niveles jerárquicos de la organización a dar su opinión, finalmente requiere de una apertura reflexiva , reconociendo que toda certidumbre es a lo sumo una hipótesis a cerca del mundo y que no necesariamente es así.

Es importante acotar que el trabajo en equipo implica además, la cooperación de varias personas lo que permite llegar a mejores resultados, el grupo se abre al método del diálogo y, en este sentido, puede introducirse a un movimiento de interacción más amplio desarrollando una sinergia.

4.2.1.5.6 Pensamiento Sistémico. Es la disciplina que según Senger (1994) integra a las anteriores, uniéndolas en un conjunto coherente de teoría y práctica, demuestra que las soluciones obvias no siempre son las más acertadas y, que por lo mismo, la complejidad de las soluciones requiere organizar esta complejidad en una exposición coherente que ilumine las causas de los problemas y el modo de solucionarlo, esto implica a su vez, distinguir lo importante de lo irrelevante.

Desde esta perspectiva, esta quinta disciplina ayuda a los miembros de una organización, a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona en base a sistemas globales y, para ello es necesario que comprender como funciona el mundo que nos rodea.

Para este autor, es necesario desarrollar un modo de analizar y un lenguaje para describir y comprender las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los diferentes sistemas. Esta disciplina permite modificar los sistemas con mayor eficiencia y actuar acorde con los procesos del mundo natural y económico.

Asimismo, en la vida cotidiana constantemente se establecen relaciones y explicaciones lineales entre las cosas o para explicar un efecto generalmente se establece una causa. La esencia del pensamiento sistémico consiste justamente en un cambio de perspectiva de las situaciones que se viven para identificar las interrelaciones, en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa efecto, es necesario ver los procesos de cambio que se generan.

El pensamiento sistémico, acota el autor, implica una visión compartida que alienta un compromiso a largo plazo de quienes participan en la organización. Los modelos mentales

abordados precedentemente, requieren un cambio y reestructuración en cuanto a que enfatizan la necesidad de una apertura y mirada más flexible y fluida de la realidad, derribando estereotipos, preconcepciones y representaciones sociales de la manera actual de ver el mundo. Dicho esto, el aprendizaje en equipo por tanto, es fundamental dentro del pensamiento sistémico en tanto se desarrollan las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales.

Desde este enfoque sistémico, se entiende que las organizaciones son un sistema vivo, no son un ente aislado, y como entes con vida propia la comparten con todos los entes significantes de la sociedad donde cohabitan. Asimismo, es de notar que una organización Inteligente es la llamada a convivir con su sociedad y ayudar a coexistir, para que las personas puedan desarrollarse como ese todo organizado. Es decir, una organización Inteligente colabora con su entorno para seguir viviendo en armonía adinámica con el ambiente, pues, garantizar la vida del entorno, a su vez, garantiza la vida de la organización.

Finalmente, Senge (1994), afirma que una organización con alma es garante de la vida social de su ámbito.

Se asume entonces, que en las organizaciones está presente el paradigma de las personas interrelacionadas, como eslabones de una misma cadena superando las individualidades, requiere comprender la perspectiva sistémica para ser motivados a través de esta y, examinar cómo se interrelacionan las diferentes disciplinas, no sólo desde una perspectiva interdisciplinaria sino también transdisciplinaria.

El pensamiento sistémico actúa sobre las personas animándolas a hacer un cambio de perspectiva, en lugar de considerar que un factor externo causa los problemas de las personas dentro de una organización, les invita a percibir su responsabilidad en su destino, y desde este

enfoque, lo que se plantea a nivel de empresa es que la gente que trabaja en ella descubra continuamente como crean su realidad y la posibilidad de cambiarla.

Como ya se ha señalado, para Senge (1994) la organización inteligente es la organización que aprende, la cual no lo es sólo en el sentido adaptativo, sino que también, en el sentido generativo. El problema de hablar de organizaciones que aprenden es que aprendizaje ha perdido su significado central en el uso contemporáneo según Senge (1994).

Es necesario afirmar que con este autor, y efectivamente a través del aprendizaje se amplía una visión de mundo y de la realidad, que a través de la interacción se construye y se reconstruyen esquemas y modelos mentales que permiten la recreación de las personas mismas, y desarrollen capacidades que tal vez, ni siquiera las personas eran capaces de percibir o pensar que las podrían lograr. Desde allí que como señala este autor, el significado básico de la organización inteligente es una organización que aprende y continuamente extiende su capacidad para crear su futuro.

4.2.2 Estrategias de Innovación. A pesar del gran incremento de estudios que abordan el papel y la naturaleza de la innovación, aun no se ha alcanzado una definición del concepto de innovación ampliamente adoptada. El término innovación, sin duda, es una palabra de moda y, como suele ocurrir con las palabras que se ponen de moda, se utiliza de forma muy diferente y adquiere múltiples significados según el contexto. En el mundo de la empresa, de las universidades, de las organizaciones, se está usando de forma constante como un elemento de valor y de diferenciación.

En este sentido, Friedman (1994) citado por González (2008) define la innovación como el proceso de generación de nuevas tecnologías, tanto de productos como de proceso. Es decir, una innovación de proceso (como se produce) supone la introducción de un nuevo método de producción o la modificación y mejoramiento de un proceso de producción o de gestión ya existente. Asimismo, acota el autor, la introducción de un nuevo producto o de una característica

particular en un producto con el que el mercado no está familiarizado aún, supone una innovación de producto (que se produce). Además, el proceso como tal, reconoce varios intentos para modelizar los mecanismos que lo explican, éstos van desde el modelo lineal hasta el moderno concepto de sistema de innovación.

Robbins (1999) afirma que la innovación es la clase más especializada de cambio ya que, las organizaciones innovadoras utilizan dicha disciplina como una herramienta para reinventar su futuro, mediante la generación de ideas y la apertura de nuevos mercados, originada por la introducción de nuevos productos y servicios.

Por su parte Drucker (2002), menciona que la innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente, es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un recurso. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico.

Afirma González (2008), que la innovación es una ventaja competitiva que todos los actores de la productividad deben alentar: las instituciones educativas, las empresas y las instancias gubernamentales. No será por decreto, debe ser a través de un plan estratégico de generación y fomento de la innovación convencidos de que es una ventaja competitiva de carácter urgente.

Un significado restringido de la innovación es aquel propuesto por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), incluido en el Manual de Oslo (2005): quien considera que la innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Finalmente, se puede considerar la innovación como el proceso integrado de un conjunto de actividades que llevan a introducir con éxito en el mercado una idea en forma de: nuevos productos, procesos, servicios, técnicas, gestión y organización, entre otros, permitiendo hacer algo que antes no era posible o, al menos, no también o tan eficientemente e implicando, por tanto, un auténtico progreso tecnológico, económico y social. En otras palabras, la innovación es el proceso de generación de nuevas tecnologías. Ello implica tanto innovaciones de procesos como de productos, es decir, una innovación de proceso (como se produce) supone la introducción de un nuevo método de producción o la modificación y mejoramiento de un proceso de producción o de gestión ya existente.

Particularmente, la innovación es reconocida como un proceso único para lograr crecimiento sostenido, ventaja competitiva y nueva riqueza a través de la creación de nuevos nichos de mercado. Se concibe, igualmente, como una disciplina operativa clave, tanto o más que otras como la calidad, la gerencia estratégica o el marketing.

Conviene destacar que la gestión de la innovación es la capacidad de reunir, organizar, y optimizar, de una forma eficiente y eficaz, los recursos tecnológicos disponibles, con miras a la implantación y cumplimiento de la estrategia formulada por la dirección de la empresa, señala Rodríguez (2008), quien establece además, que las funciones para desarrollar la gestión de la innovación son las siguientes: Optimizar los recursos tecnológicos disponibles, enriquecer el patrimonio tecnológico, proteger patrimonio tecnológico, inventar los recursos tecnológicos, evaluar el entorno tecnológico de la empresa, vigilar el comportamiento innovador de los competidores directos.

4.2.2.1 Definición de Estrategias de Innovación. Ohmae (2007) define estrategia de innovación como el comportamiento por el que una organización se diferencia positivamente de

sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor. Por su parte, Friedmann, citado por Robert (2006) afirma que la innovación surge del pensamiento estratégico reflejado en el gerente que pretende conseguir lo que desea de la mejor forma venciendo todas las dificultades, aplicando su juicio de valor basado en su experiencia con el propósito de establecer las direcciones futuras desarrollando su creatividad, abriendo paso hacia la innovación.

En este sentido, David (2003) define las estrategias de innovación como aquellas estrategias utilizadas por los gerentes de las organizaciones para obtener beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la gerencia estratégica para la innovación.

Barba (2011) afirma que Ansoff (1967) consideró que cuando un administrador entiende el ambiente y reconoce que el ambiente está en constante cambio, entonces puede tomar las decisiones correctas liderando las organizaciones hacia el futuro. Este autor, se acoge a las estrategias de innovación propuestas por Ansoff (1967), también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, acotando que sirve para identificar oportunidades de crecimiento en una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/-mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

4.2.2.2 Habilidades del pensamiento innovador. El fenómeno económico conocido como globalización está obligando a una gestión de la innovación tecnológica, lo que significa que la empresa, con independencia de su tamaño y ubicación, debe ser capaz de diseñar y utilizar eficazmente estrategias tecnológicas basadas en el conocimiento de un conjunto de instrumentos de gestión de sus recursos tecnológicos que le permitan conocer con la mayor exactitud posible

cuáles son los avances tecnológicos de sus competidores para posicionarse de la mejor manera posible, mediante la incorporación de nuevas tecnologías a sus productos y procesos, en la batalla de la competitividad.

Por su parte Drucker (2002), menciona que la innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente, es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un recurso. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico.

En palabras de los autores Dyer, Gregersen y Christensen (2012), la mayoría de las personas poseen alguna capacidad para la creatividad y el pensamiento innovador ya que la habilidad de las personas para generar ideas innovadoras no es una función exclusiva del cerebro, también se trata de una función del comportamiento. Esto significa que al cambiar el comportamiento, puede aumentar el impacto creativo de las personas y que la creatividad no es solo un atributo genético y tampoco una mera habilidad cognitiva. Las ideas creativas parten de habilidades conductuales que también que se pueden adquirir para catalizar ideas innovadoras en sí mismo y en los demás.

En este sentido, los innovadores tienen la capacidad de utilizar ambos hemisferios del cerebro sirviéndose de 5 habilidades de pensamiento innovador o descubrimiento: Asociar, Cuestionar, Observar, Experimentar y Relacionarse, señalan Dyer, Gregersen y Christensen (2012).

4.2.2.2.1 Habilidad de Asociar. Es la habilidad de conectar de manera exitosa preguntas, ideas o problemas de diferentes áreas de conocimiento. Los innovadores piensan diferente porque relacionan lo que aparentemente no está relacionado. La asociación, es la habilidad para hacer conexiones inesperadas entre distintas áreas de conocimiento, distintos sectores industriales e incluso geografías, es una habilidad que suele darse por sentada entre los innovadores. Los

gerentes innovadores conectan alocadamente ideas, objetos, servicios, tecnologías y servicios y disciplinas radicalmente diferentes para crear nuevas e inusuales innovaciones. Las personas creativas son capaces de conectar sus experiencias pasadas y de sintetizarlas creando otras nuevas. Esta habilidad de asociación está en el núcleo del ADN del innovador.

Estos autores explican cómo funciona la asociación acotando que para entender mejor cómo funciona la asociación y por qué algunas personas sobresalen en esta actividad más que otras, es importante comprender cómo funciona el cerebro. El cerebro no almacena la información alfabéticamente como si fuera un diccionario, con la palabra teatro bajo la letra T, por ejemplo. En su lugar, además de asociar la palabra teatro con la letra T, el cerebro crea tantas asociaciones como el conocimiento que tenga almacenado. Algunas asociaciones con la palabra teatro parecen lógicas, como Broadway o intermedio, mientras que otras pueden ser menos obvias, como besar o ansiedad (tal vez debido a una decepcionante obra de teatro que protagonizamos en el instituto).

Cuanto más diversos sean los conocimientos del cerebro, más conexiones podrá hacer cuando reciba nueva información, que desencadenará asociaciones que conducirán a nuevas ideas. Dichas asociaciones son herramientas creativas importantísimas que ayudan al gerente a generar una visión estratégica.

Cuando el cerebro absorbe activamente nuevos conocimientos y se afana en sintetizarlos, es más probable que desencadene conexiones entre ideas. En consecuencia, la asociación también puede desarrollarse a través de la práctica activa del cuestionamiento, la observación, la creación de redes y la experimentación. En este sentido, los autores señalan ciertos factores que influyen en la dinámica de las asociaciones:

- **Crear combinaciones extrañas:** Con frecuencia, los innovadores intentan reunir ideas en apariencia inconexas para formar combinaciones sorprendentemente exitosas. Se preguntan

continuamente ¿Qué pasaría si se combina esto con eso, o esto con esto y eso con aquello?, piensan diferente uniendo sin temor combinaciones de ideas poco comunes. A veces los líderes más innovadores del mundo capturan lo que parecen asociaciones fugaces entre ideas y conocimientos, mezclando y combinando conceptos radicalmente diferentes. Al hacerlo, producen esporádicas ideas extravagantes que pueden ser catalizadoras de innovadoras ideas de negocio.

- Acercarse y alejarse de la imagen: Los empresarios innovadores a menudo muestran la capacidad de hacer dos cosas a la vez: se sumergen profundamente en los detalles para entender los sutiles matices de la experiencia particular del cliente, y vuelan alto para ver como los detalles encajan en la visión global. La síntesis de estas dos perspectivas a menudo desencadena sorprendentes asociaciones.
- Pensamiento Lego: Si los innovadores tienen algo en común es que a todos les encanta coleccionar ideas, como los niños coleccionan Legos. Recopilar multitud de ideas de gran número de fuentes diferentes genera el mejor de los mundos de la innovación. Del mismo modo, cuanto más conocimiento, experiencia o ideas de las disciplinas más variadas se agregan a la reserva global de ideas, mayor será la diversidad de ideas que se puedan construir.

4.2.2.2 Habilidad de Cuestionar. El cuestionamiento es el catalizador creativo para otros comportamientos de descubrimiento: la observación, la creación de redes y la experimentación. Los gerentes innovadores hacen cientos de preguntas para entender mejor qué es una cosa y lo que podría ser. Ignoran las preguntas prudentes y optan por preguntas disparatadas que desafían el statu quo y que a menudo cuestionan el poder establecido con una intensidad y frecuencia poco habituales.

Las preguntas que se hacen los innovadores no solo son numerosas, sino que también responden a un patrón común: inician la exploración con aquello que existe en la actualidad para luego dedicarse a una búsqueda igualmente exhaustiva de lo que podría ser. Para subvertir y desbaratar el territorio, los innovadores "perforan" el statu quo preguntándose por qué, por qué no y qué pasaría si..., para descubrir soluciones sorprendentes y aparentemente ilógicas.

Estos innovadores desafían de manera sistemática los mapas mentales que se hacen del territorio (ya sean productos, servicios, procesos, geografías o modelos de negocio). Confían intuitivamente en una rica variedad de preguntas para desarrollar una comprensión profunda acerca de cómo son las cosas en realidad antes de investigar a fondo cómo podrían ser.

4.2.2.2.3 Habilidad de Observar. La mayoría de los innovadores son intensos observadores, observan atentamente el mundo que los rodea y, cuando observan el funcionamiento de las cosas, a menudo se dan cuenta de aquello que no funciona. Cuando se involucran en este tipo de observaciones, empiezan a establecer conexiones entre datos aparentemente no relacionados que pueden generar ideas empresariales inusuales.

Los gerentes innovadores con habilidad de observación buscan sorpresas: Los consumidores se ven a menudo obligados a buscar soluciones alternativas, dado que utilizan productos de modos imprevisibles, y estas sorprendentes alternativas a menudo proporcionan claves que explican por qué el producto o servicio actual es una solución incompleta. Advertir lo inadvertido requiere tener una versión periférica en la que los innovadores habitualmente acarician nuevas ideas al advertir cosas al borde de la experiencia.

Los gerentes innovadores con habilidad de observación buscan cambiar el entorno: Cuando se entra en un nuevo entorno, se es mucho más propenso a observar con atención lo que ocurre alrededor porque automáticamente se trata de entender aquello que es nuevo y diferente. Las

personas que se sitúan en nuevos entornos y observan intensamente lo que ocurre descubren ideas nuevas.

4.2.2.2.4 Habilidad de relacionarse. Pensar de forma creativa comporta a menudo conectar las ideas del área de conocimiento con las de quienes juegan en campos diferentes o están fuera de la esfera de influencia. Los innovadores adquieren una perspectiva radicalmente distinta cuando dedican tiempo y energía a encontrar y probar ideas a través de una red integrada por individuos diversos.

En este sentido, el principio básico de la creación de redes de ideas es construir un puente entre diferentes áreas de conocimiento mediante la interacción con la gente con los miembros de la organización que normalmente mantienen interacción. Cuando se está en un entorno (un país extranjero, una empresa, un sector o un grupo étnico) muy diferente al propio, se es más propenso a interactuar con gente de distintas redes de contactos. Este tipo de creación de redes a menudo se genera por pura casualidad, gracias a los contactos.

Sin embargo, los verdaderos creadores de redes de ideas también planifican su búsqueda recurriendo a expertos ajenos a su sector, acudiendo a eventos de socialización y construyendo una red personal de confidentes creativos. El gerente innovador debe aprovechar los conocimientos de expertos ajenos a su sector ya que la búsqueda concienzuda de contactos es más eficaz cuando los innovadores tratan de encontrar expertos de un área de conocimiento diferente a la suya. Asimismo, debe acudir a eventos para establecer redes de contactos que le aporten ideas ya que ellos aglutinan a empresarios, académicos, políticos, aventureros, científicos, artistas y pensadores de todo el mundo que acuden a presentar sus ideas más nuevas, sus pasiones y proyectos. Acudir a algún evento, a conferencias es como crear una colisión de conceptos que pueden impulsar tremendamente la habilidad de asociación.

4.2.2.2.5 Habilidad de Experimentar. Los buenos experimentadores saben que, aunque el cuestionamiento, la observación y el desarrollo de redes de contactos aportan datos sobre el pasado (qué había) y el presente (qué hay), la experimentación es el medio más viable para generar información sobre lo que puede funcionar en el futuro.

La mayoría de los gerentes innovadores utilizan al menos una de las siguientes tres formas de experimentación. La primera consiste en probar nuevas experiencias a través de la exploración, el segundo es desmontar cosas, ya sea física o intelectualmente y la tercera consiste en materializar una idea a través de pruebas piloto o prototipos. Los innovadores generan sus mejores ideas cuando adoptan uno de estos tres enfoques de experimentación:

- Probar experiencias nuevas: Muchos ejecutivos consideran que probar nuevas experiencias es una pérdida de tiempo si la experiencia no está directamente vinculada a un resultado deseado de aprendizaje. En cambio, los ejecutivos orientados al descubrimiento entienden que la idea de probar cosas nuevas significa involucrarse en experiencias de aprendizaje interactivo que a simple vista pueden no tener ninguna aplicación práctica.
- Desmontar productos, procesos e ideas: Muchos innovadores dan con una idea novedosa cuando desmontan algo: un producto, un proceso, una empresa o una tecnología.
- Probar nuevas ideas a través de proyectos piloto y prototipos: Los emprendedores innovadores se dan cuenta de la importancia de experimentar con prototipos y proyectos piloto para ver qué pueden aprender. Dada su predilección por la acción, suelen lanzar productos o empresas lo más rápidamente posible para ver cuál es la respuesta del mercado.

4.2.2.3 Procesos que facilitan la innovación. En sentido general los autores Buckland y Murillo (2014), expresan que las variables para analizar la innovación social son las siguientes:

impacto social, sostenibilidad económica, tipo de innovación, colaboración intersectorial, escalabilidad y replicabilidad.

Alegan los autores un marco teórico para poder entender las diferentes variables que pueden influir en el nivel de impacto y el grado de viabilidad de una innovación social a largo plazo y que no todos los procesos se desarrollan de la misma manera.

De hecho, Zurbano (2008) citado por Morales (2009) considera que la innovación social se convierte en una innovación en los procesos de manifestación de necesidades, en las formas de cooperación, en la comunicación y en una gobernanza adecuada facilitadora de dichos procesos. En este sentido, Morales (2009) señala que pueden distinguirse al menos cuatro tipos de procesos que facilitan la innovación social: mentales, instrumentales, actitudinales y sociales reflejados en la figura 6.

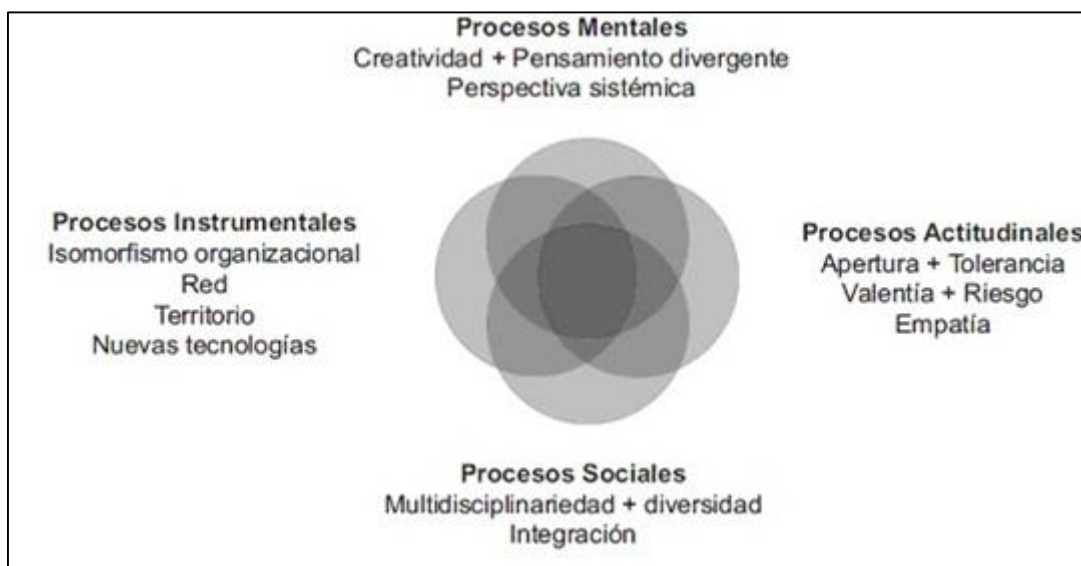


Figura 6. Procesos que facilitan la innovación social, Fuente: Morales (2009)

4.2.2.3.1 Procesos mentales. Creatividad y pensamiento divergente: Una de las cuestiones clave para innovar es “tener” o “construir” esa capacidad. Se piensa que a veces surge “como un

chispazo” en un contexto o en un colectivo determinado, pero también se considera que es posible aprenderla, desarrollarla y ejercitarla, y que es posible construirla. La definición del problema o la necesidad, el análisis de sus causas e interrelaciones, la búsqueda de soluciones y alternativas; constituyen un proceso en donde la creatividad emerge como un elemento esencial para que el resultado sea eso, una innovación. Pero, la creatividad es, por su naturaleza, un esfuerzo multidisciplinar que solo puede prosperar una vez asentada la capacidad metafórica, requiere una apertura constante de espíritu y confianza en las ideas y opiniones de los demás, señala Punset (2008) citado por Morales (2009). El desarrollo de la creatividad social a través del aprendizaje y la práctica de determinadas metodologías puede ser un elemento para el impulso de la innovación en el desarrollo local, advierte el autor.

Visión global o perspectiva sistémica: Esta visión la explica Morales (2009) ejemplificando que dicen que los astronautas, cuando contemplan la tierra desde el espacio, durante la primera semana miran solo su propio país; durante la segunda semana se identifican con su continente, y que al partir de la tercera semana, sienten que pertenecen a un único planeta. Tal vez en ellos se dé, de forma condensada un proceso de aprendizaje, de generación de una nueva visión, que consiste en una progresiva ampliación del horizonte que contempla lo global. Ciertamente existe cierta ceguera de sistemas, acota el autor, las zonas oscuras que impiden la visión de la totalidad de una determinada realidad (social, organizativa, o personal). Estos “ángulos muertos” de las apreciaciones y opiniones se manifiestan en diversos ámbitos: espacial (donde se ve parte del sistema pero no el todo, lo que está sucediendo pero no lo que ocurre en la otra parte); temporal (donde se ve el presente pero no el pasado, se sabe que experimenta ahora pero no las causas históricas); relacional (no se ve a sí mismo en la relación y cuál es el rol y el de los demás); y por último, una ceguera de procesos (no se ve el sistema en otro de orden superior). Salir de esta

“ceguera” en cualquiera de sus manifestaciones, para ir desvelando la realidad de “lo social” y sus interconexiones no siempre es fácil. Requiere cierto grado de consciencia de la incompetencia y de cierta voluntad para ver más allá. Se necesita la experiencia de una mirada “social” como la de los astronautas que lleve a la imprescindible humildad para actuar eficazmente, dada la insuficiencia de perspectivas individuales, y la consciencia de la riqueza que implica ampliar el conocimiento de lo que otros ven. La visión sistémica, holística, que requiere el verdadero aprendizaje, las conexiones directas e indirectas entre realidades aparentemente inconexas.

4.2.2.3.2 Procesos Actitudinales. Apertura y tolerancia: Esta forma de procesar la información requiere una apertura constante de espíritu. Se trata de un talante, de una actitud favorecedora, de nuevas visiones, de nuevos enfoques, de otras perspectivas, es también capacidad de recibir no solo lo nuevo, sino también de corregir y reestructurar las concepciones "estáticas" y "defensivamente" inamovibles.

Valentía y riesgo: ¿Cuánto se deja de hacer por el miedo? ¿Qué se está dispuesto a arriesgar por cambiar las cosas? ¿Qué pasa si se fracasa? El miedo es uno de los principales obstáculos para el aprendizaje, para el cambio, para la innovación.

Empatía: Ponerse en lugar del otro es una competencia intrapersonal muy importante para percibir las necesidades y el valor percibido por los miembros de la organización. A veces es muy difícil (es imposible) situarse en esas coordenadas cuando se hace referencia a determinados colectivos: personas en situación de exclusión, dependencia, entre otros.

4.2.2.3.3 Procesos sociales. Multidisciplinariedad y diversidad: La riqueza de la diversidad, así se habla hoy para reforzar lo positivo de una sociedad, acota el autor. En efecto, la diversidad cultural, académica, cultural, generacional, potencia la generación de ideas cuando dicha

diversidad es canalizada adecuadamente hacia un resultado común (resolver esa necesidad apremiante, en el caso de la innovación social).

Integración La yuxtaposición no es suficiente: Se requiere trabajo en equipo, se pueden tener todos los ingredientes para "algo" pero hay que ponerlos de la forma adecuada, en el orden correcto y en la proporción justa. Mientras la innovación tecnológica requiere el desarrollo de ventajas competitivas y de un ambiente hostil, la innovación social se fundamenta en la generación de solidaridades y de confianza. La integración es la estrategia para superar algunas barreras que impiden la circulación del conocimiento y las oportunidades, señala Morales (2009).

4.2.2.3.4 Procesos instrumentales. Posibilidades del isomorfismo empresarial: A pesar de las diferencias ya apuntadas entre la innovación tecnológica y la innovación social existen obviamente aspectos comunes. Los instrumentos utilizados para el fomento y desarrollo de la innovación empresarial pueden ser un banco de sugerencias a explotar y experimentar. De la misma forma que las sociedades avanzadas se preocupan de la sumatoria de investigación, desarrollo e innovación, como elemento de competitividad a nivel económico y refuerzan este sistema de innovación con todos los agentes implicados, no existe el mismo nivel de inquietud para generar el sistema potenciador de las innovaciones sociales necesarias para paliar los problemas de los colectivos más necesitados.

Trabajo en red (sistema organizativo reticular): Los procesos de innovación de última generación son aquellos fundados en la integración de sistemas y redes de cooperación, y por tanto en el que los elementos relacionales, como condición necesaria no suficiente, tienen un papel clave para su desarrollo. El esfuerzo innovador, que propicia la generación e incorporación de conocimientos para dar respuesta a los retos y problemas a los que las sociedades deben hacer frente, resulta un factor clave que permite no solo a las empresas sino también a los distintos

ámbitos territoriales, insertarse con una mejor posición en un espacio abstracto de redes que interactúan en un lugar concreto.

La importancia del territorio: Pero, a diferencia de etapas anteriores en las que la atención se centraba en las innovaciones empresariales de carácter tecnológico, considerando al territorio como mero soporte en el que discurrían los acontecimientos, se entiende ahora que es precisamente la predisposición para incorporar conocimiento, la que, al permitir utilizar racionalmente los recursos patrimoniales existentes en cada ámbito (físico-ambientales, humanos, económicos, sociales, culturales), es capaz de crear un entorno que propicia el desarrollo. Junto a la innovación, el contexto se convierte así en un importante recurso y en elemento activo que contribuye a la generación de ventajas, no solo comparativas sino también competitivas. Se produce, en consecuencia, una revalorización del papel ejercido por las redes y el territorio en los procesos socioeconómicos, llegándose a señalar que el patrimonio territorial es un recurso cultural y económico, afirma Valcárcel (1998) citado por Morales (2009). Alvord (2002) citado por Morales (2009), identifica tres clases principales de innovación social. La primera, la construcción de capacidad local, se refiere a la posibilidad de mejorar las condiciones locales reforzando las capacidades infrautilizadas. La segunda clase consiste en difundir un conjunto de innovaciones consistente en la recombinación de productos, recursos y procesos para obtener fórmulas que se adapten mejor a las especificidades locales. La tercera es la creación de un movimiento que dote de voz a grupos marginados.

Las nuevas tecnologías en general y las posibilidades de la WEB 2.0 en particular Los procesos de cambio social o las iniciativas para transformar una realidad social precaria han estado, y siguen estando, presentes a lo largo de la historia y en muchos lugares del planeta. En la visión del porvenir de la sociedad civil el papel de las nuevas tecnologías como intensificador de la

mundialización: Las mismas innovaciones técnicas y comunicaciones que hoy permiten la expansión reticular de las instituciones dominantes fomentan la expansión de sus contrincantes en el campo de la sociedad civil, o de la esfera cívica. La intensificación de la mundialización refuerza simultáneamente todos estos procesos, señala el autor.

5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

5.1 Descripción del problema

Hoy en día, las organizaciones modernas le hacen frente al fenómeno de la globalización que trae consigo un complejo y cambiante mundo competitivo que requiere un escenario sinérgico, donde las personas son las protagonistas en este proceso. Cabe destacar que, en la década de los noventa se produjo un cambio acelerado relacionado con el mundo empresarial generado por la revolución tecnológica, lo cual transformó la concepción concerniente a las organizaciones en la sociedad, considerando a su vez variables que entran en juego como los procesos para gestionar el conocimiento para el fortalecimiento del aprendizaje, la inteligencia en las organizaciones y la creatividad como fundamento de la innovación, entre otros, sensibilizando la dimensión humana con respecto a la estructura gerencial.

En este sentido, es importante acotar que las organizaciones no están aisladas ni son autosuficientes, sino que forman parte de un universo más amplio. Son sistemas que actúan dentro de otros sistemas y están insertas en un medio constituido por otras organizaciones, en una relación de interdependencia que les permite sobrevivir y competir en un mundo complejo. Asimismo, poseen una estructura cuya gestión se refleja en los procesos complejos de cada uno de los miembros de la organización, de los recursos físicos y los elementos tecnológicos como unidad integral caracterizada por la fluidez de la información.

Los autores Koulopoulos y Frappaolo (2008), consideran que la gestión del conocimiento es el apalancamiento de la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de repuesta y la innovación que incorpora procesos organizacionales que buscan una combinación sinérgica de datos y capacidad de procesamientos de tecnologías de información, y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos. Esto significa que las organizaciones deben gestionar conocimientos con el

propósito de obtener información para luego ser procesada en la solución de problemas determinados y requiere de una transformación consciente utilizando la experiencia.

Cabe destacar que, en las organizaciones con procesos de gestión de conocimiento, la socialización, permite a los empleados compartir experiencias y los nuevos empleados reciben conocimientos a través del lenguaje con un dialogo reflexivo, la observación, la imitación y la práctica. De esta forma, los miembros de la organización intercambian conocimientos a través de diversos medios, tales como documentos, reuniones de trabajo, conversaciones telefónicas o redes de comunicación convirtiéndose en organizaciones que aprenden.

Sólo las organizaciones que aprenden de sí mismas, de sus virtudes, de sus errores, de sus éxitos y fracasos, están preparadas para adaptarse al cambiante mundo empresarial de estos tiempos y de tiempos futuros. El aprendizaje organizacional ha sido estudiado por un amplio número de teóricos e investigadores de escuelas y disciplinas divergentes. Todos ellos tienen diferentes puntos de vista pero llegan a conclusiones similares, entre ellas la más importante es considerar que el aprendizaje genera innovación y procesos de cambio, para bien, en los estilos de vida y actitudes del personal que integra las organizaciones.

Bajo una perspectiva sistémica, Senge (1994) destaca que la clave para que una organización aprenda radica en la comprensión global de la misma y de las interrelaciones entre sus partes componentes. Esto significa que la organización de aprendizaje está compuesta por personas que aprenden individualmente. Sin embargo, aun cuando el aprendizaje individual sea la base para el aprendizaje colectivo, éste tiene un valor limitado para la empresa a largo plazo ya que toman como principio de aprendizaje la innovación.

Las organizaciones deben preocuparse por el desarrollo del personal, significa desenvolver individuos o equipos, delegando suficiente responsabilidad y autoridad para que tengan un

profundo sentido de compromiso personal, participen, hagan contribuciones, sean creativos e innovadores, asuman riesgos y asumir cargos de liderazgo, es decir que se permite el perfeccionamiento de los conocimientos y contenidos para poder realizar análisis de manera crítica constructiva. Asimismo, deben manejar sus modelos mentales internos, tener una visión compartida que brinda concentración de energía para el aprendizaje en equipo.

De esta forma, los gerentes de las organizaciones buscan estrategias de innovación para enfrentar la competitividad, como lo afirma Friedmann, citado por Robert (2006) al señalar que la innovación surge del pensamiento estratégico reflejado en el gerente que pretende conseguir lo que desea de la mejor forma venciendo todas las dificultades, aplicando su juicio de valor basado en su experiencia con el propósito de establecer las direcciones futuras desarrollando su creatividad, abriendo paso hacia la innovación.

En atención a lo antes dicho, esta investigación busca estudiar la situación de la gerencia de la Universidad Antonio Nariño en la sede de Santa Marta en Colombia, ya que en observaciones realizadas se ha detectado que algunos docentes manifiestan una actitud negativa en el comportamiento gerencial hacia la gestión del conocimiento y la ausencia de las estrategias de innovación dentro de la institución.

5.2 Formulación del problema

Ante la situación planteada y en vista de la necesidad de determinar la gestión del conocimiento como fundamento para las estrategias de innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta, se precisa una marcada problemática que conlleva a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el fundamento de la gestión del conocimiento para las estrategias de innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta?

¿Son identificados los espirales de la creación del conocimiento en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta?

¿Existen características de las disciplinas de aprendizaje organizacional en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta?

¿Están presentes las habilidades del pensamiento innovador en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta?

¿Cuáles son los procesos que facilitan la innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta?

6. JUSTIFICACIÓN

La justificación de esta investigación puede ser resumida en los siguientes aspectos:

Son diversos los motivos que impulsan la realización de este estudio, al considerar la importancia de determinar la gestión del conocimiento como fundamento para las estrategias de innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta. Con esta investigación se pretende, aportar conocimientos de carácter teórico, metodológico, práctico y social:

En el aporte teórico, esta indagación ofrece constructos teóricos referentes a la gestión del conocimiento y las estrategias de innovación, permitiendo la generación de nueva teoría con el análisis exhaustivo de postulados presentados en la misma, la cual sirvieron como guía a otras investigaciones referentes al tema objeto de estudio, desenvueltos en las instituciones de educación superior. Estos constructos ayudaran a mantener claridad sobre lo que se quiere estudiar y por qué se quiere hacer.

Por ello, las organizaciones productivas están en constante búsqueda de nuevos métodos y estrategias, dirigidas a incrementar, fomentar, desarrollar, diversificar, explorar, optimizar el rendimiento del recurso humano, logrando de este modo, el mantenimiento de un ritmo entre los avances científicos y tecnológicos, tomando en cuenta también, la participación del personal docente quien es parte integral del sistema educativo.

Desde el punto de vista práctico, el estudio pretende un aporte bajo una perspectivas organizacional y otra individual, al reconocer a la organización no solamente como un ente abstracto productor de bienes o servicios, sino como un equipo de personas que individualmente llevan a cabo actividades para la consecución de objetivos planificados, integradas en una visión sistémica y articulada a la realidad compleja del comportamiento de la gerencia de la organización,

quienes tienen la posibilidad de aprovechar los lineamientos y nuevas herramientas para potenciar las características personales, mejorando su conducta con el presente trabajo.

Desde el punto de vista social, la investigación reviste importancia al facilitar información sobre la forma de abordar los componentes de la gestión holística, bajo una plataforma teórico conceptual, orientados hacia las actitudes sobre estrategias de innovación. Asimismo, se pretende que esta investigación logre una relevancia social que beneficie tanto a los miembros de la universidad objeto de estudio, como al resto de las universidades públicas y privadas, ya que permitirá obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social al estudiar una situación para diagnosticar actitudes que denotan el comportamiento social.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación constituye un aporte doctrinal para futuros estudios sobre la gestión del conocimiento y las universidades, por cuanto la metodología utilizada permite descubrir anomalías organizacionales, como resultado del análisis de teorías, bibliografías e investigaciones anteriores sobre las variables investigadas.

De igual manera, se debe acotar que con el propósito de alcanzar los objetivos de este estudio, se acudió al empleo de técnicas de investigación para la búsqueda de la información, para lo cual se diseñó un cuestionario como instrumento de recolección de datos, validado por expertos y con la confiabilidad requerida; de tal manera que sirva de ayuda para crear un nuevo instrumento para la recolección y análisis de la información, o a investigaciones que aborden el tema.

7. OBJETIVOS

7.1 Objetivo general

Determinar la gestión del conocimiento como fundamento para las estrategias de innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.

7.2 Objetivos específicos

- Identificar los espirales de la creación del conocimiento en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.
- Caracterizar las disciplinas de aprendizaje organizacional en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.
- Analizar las habilidades del pensamiento innovador en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.
- Establecer los procesos que facilitan la innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.

8. ASPECTOS METODOLÓGICO

8.1 Enfoque epistemológico

La investigación presenta un enfoque epistemológico bajo el paradigma positivista desde el punto de vista filosófico, el cual según Corbetta (2007), el estudio de la realidad social se realiza utilizando un marco conceptual, las técnicas de observación y medición para el análisis matemático y los procedimientos de inferencias de las ciencias naturales.

Es importante acotar que en palabras de Hurtado (2010) el positivismo estudia relaciones de causalidad entre dos o más variables, verificando el efecto que puede generar una en la otra u otras, además este enfoque es una concepción hipotético–deductiva particularista, con énfasis en la objetividad orientada a los resultados, los cuales desde esta perspectiva deben estar basados en un tratamiento cuantitativo

Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (2010), refieren que la investigación se inserta dentro del estudio positivista cuantitativa, cuya función se orienta a percibir la realidad de manera integral y uniforme, logrando así la cuantificación de los datos, para lograr una mayor coherencia, pertinencia y credibilidad.

8.2 Tipo de investigación

En tanto que Méndez (2007) acota que una investigación tiene un carácter descriptivo cuando identifica las características del universo de investigación, señala formas de conductas y establece comportamientos que son concretos, afirma Méndez (2007). En opinión de Arias (2012) la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

Se quiere con ello significar, que el presente trabajo, según el planteamiento del problema y las interrogantes que surgen en torno al mismo, se enmarca dentro de la tipología de investigación

descriptiva, pues se orienta a recolectar información sobre un grupo para inferir sobre el comportamiento gerencial sobre la gestión del conocimiento como fundamento para las estrategias de innovación.

8.3 Diseño de la investigación

La investigación no experimental es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2010), como aquella que realiza el investigador sin manipular deliberadamente la variable, los fenómenos se observan tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En este tipo de investigación no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente por el investigador. Evidentemente, el diseño de la presente investigación se encuentra enmarcado bajo un diseño no experimental, ya que se pretende evitar la manipulación de variables deliberadamente por el investigador.

Cabe destacar que en los diseños de investigación transeccional o transversal, los datos se recogen en un solo momento, en un tiempo único, pues, el objetivo es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, señalan los autores mencionados. En esta investigación los datos se obtienen a través de un instrumento de recolección de datos en una sola oportunidad y en un mismo tiempo, por lo que se infiere que el diseño de esta investigación es transeccional o transversal.

Dentro de este marco, Chávez (2007) señala que los estudios de campo se orientan a recolectar la información relacionada con el estado actual de las personas, objetos, situaciones o fenómenos tal cual se presentan al momento de la recolección. Asimismo, Balestrini (2007), expresa que una investigación es de campo cuando se realiza en el área de estudio. En este sentido, esta investigación se define como una investigación de campo, dado que la recolección de datos se

realiza directamente de la realidad estudiada, en este caso la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.

Del mismo modo, para conocer algo del comportamiento de las personas, lo mejor es preguntarlo directamente a ellas, señalan los autores Tamayo y Tamayo (2004), quienes además, manifiestan que uno de los tipos de diseño de campo es el diseño de la encuesta. Esto significa, que en esta investigación, está presente, un diseño de campo, ya que se elabora una encuesta o cuestionario, para recolectar la información sobre la realidad de la población que se pretende investigar.

8.4 Población y muestra

Balestrini (2007) establece que una muestra es una parte representativa de la población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible. Asimismo acota que la población puede estar referida a cualquier conjunto de elementos de los cuales se pretende indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones de la investigación. Por su parte, Arias (2012) expresa que la población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.

La población objeto de estudio de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta es la siguiente:

Tabla 1. Población objeto de estudio

EMPLEADOS	N°
Director Administrativo	1
Coordinador Académico	1
Coordinadores de Programas	7
Coordinadores de UDCII	7
Docentes Medio tiempo	14
Docentes Tiempo Completo	10
Docentes Catedráticos.	42
Personal Área Administrativa	10
Servicios Generales y Mantenimiento	5
Coordinador de bienestar universitario	1
Apoyo a bienestar universitario	5
Médico de la Universidad	1
Enfermeras	2
Total	106

Fuente: Gámez (2016)

En el mismo orden de ideas, Balestrini (2006), acota que estadísticamente hablando, se entiende por población un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes. Para efectos de esta investigación, la población se determinó a partir del conjunto finito cuya característica en común es ser empleado de la organización en estudio.

8.5 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Como fuente primaria que suministra información relevante sobre la conducta de la gestión del conocimiento como fundamento de las estrategias de innovación en la gerencia de la Universidad Antonio Nariño en Santa Marta, se utiliza la observación directa.

En otro sentido, señala Balestrini (2007) que el cuestionario es considerado un medio de comunicación escrito entre el encuestador y el encuestado, elaborado por el investigador, con el propósito de facilitar la traducción de los objetivos y la variable de la investigación a través de una serie de preguntas o afirmaciones, en las cuales el individuo entrevistado pueda expresar sus pensamientos con respecto a las actitudes del comportamiento de la variable.

Dentro de este marco, los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010), mencionan que el escalamiento tipo Likert consiste en un conjunto de ítems para medir actitudes, presentados en forma de afirmaciones ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. En este sentido, las categorías de respuesta que contiene el instrumento de recolección de datos son las siguientes:

- (5) Muy de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Muy en desacuerdo

Esto significa que se tomará en cuenta lo acotado por los autores antes mencionados, quienes afirman que las alternativas de respuesta aparecen como afirmaciones que reflejan una posición actitudinal favorable, neutral o desfavorable de los individuos acerca de las afirmaciones. Las categorías 5 y 4, con las alternativas de respuestas “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”, reflejan una actitud favorable hacia el indicador que representa el enunciado.

En cuanto a la categoría 3, con la categoría de respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, se reconoce una posición neutral que podría interpretarse como una actitud no definida en relación al enunciado.

Finalmente, las categorías de respuestas 2 y 1, con las alternativas de respuestas “En desacuerdo” y “Muy en desacuerdo”, reflejan un comportamiento actitudinal desfavorable hacia la afirmación contenida en el enunciado.

8.6 Validez y confiabilidad del instrumento

La validez del instrumento se refiere a que los instrumentos de medición estén contruidos de tal modo que realmente midan los aspectos que se quieren medir, señalan Hurtado y Toro (1998). En este sentido, Chávez (2007) define la validez de un instrumento como el análisis cuidadoso y crítico el que se le lleva a cabo a la totalidad de los reactivos de acuerdo al área específica de contenido teórico. Asimismo, señala que la validez de contenido es la correspondiente en su contexto teórico y constituye la eficacia de un instrumento para medir lo que se pretende.

En este orden de ideas, la validez del instrumento, se realizó a través de la validación del contenido mediante el juicio de los expertos; el cuestionario se evaluará por cinco (5) especialistas en el área objeto de estudio, para lo cual se hizo entrega del instrumento y el formato de validación a los especialistas para que realizaran las correcciones pertinentes. Las recomendaciones ofrecidas por los validadores serán atendidas en su totalidad.

En otro orden de ideas, Chávez (2004), hace referencia a la existencia de diversos métodos para lograr la confiabilidad. Entre los métodos utilizados está el del cálculo del coeficiente de Cronbach (alfa), el cual es el más indicado para este caso, puesto que se aplicará el cuestionario una sola vez y por poseer la escala de medida tipo Likert. Para llevar a cabo la confiabilidad se aplicó la siguiente ecuación:

n: número de ítems

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum_{j=1}^n \sigma_j^2}{\sigma_x^2} \right)$$

$\sum_{j=1}^n \sigma_j^2$: Varianza de los puntajes de cada ítem

σ_x^2 : Varianza de los puntajes totales

Donde:

n: 57

$\sum_{j=1}^n \sigma_j^2$: 22.04

σ_x^2 : 254.4

α : 0.93

El valor 0.93 es el Coeficiente de Confiabilidad del instrumento de investigación utilizado, el cual está ubicado entre: + 0.93: confiabilidad muy alta y +1.00: confiabilidad perfecta, lo que demuestra la pertinencia de este recurso de recolección de datos (Hernández, Fernández y Baptista (2010).

8.7 Procesamiento y análisis de datos

El procesamiento de los datos implica la forma cómo se trataron los datos estadísticamente, es decir, el tratamiento estadístico, el cual depende de la naturaleza de la investigación, Chávez (2007). Ello significa, que tomando en cuenta que la investigación es de tipo descriptiva se utilizará como herramienta la estadística descriptiva con las frecuencias absolutas y relativas para procesar el comportamiento de la variable en los distintos sujetos a través del cuestionario.

En este orden de ideas, se elaborará una tabla con los ítems correspondientes a cada indicador, obteniendo la frecuencia y el porcentaje de la misma de cada una de las alternativas de respuesta. Se pretende con ellos utilizar un programa estadístico, como recurso para la construcción de los gráficos que servirán como soporte para realizar el análisis de datos.

8.8 Procedimiento de la investigación

El procedimiento de la investigación se centrará en las siguientes fases:

- Selección del tema.
- Revisión bibliográfica.
- Construcción y planteamiento del problema y demás elementos constitutivos.
- Consulta a especialistas en el área de conocimiento.
- Selección y organización de la información en un esquema para desarrollar el marco teórico.
- Redacción del marco teórico y metodológico de acuerdo con los criterios pautados.
- Construcción del instrumento con su respectiva operacionalización de la variable, validación de contenido y aplicación de coeficiente de confiabilidad.
- Procesamiento para la recolección de información y posterior clasificación y tabulación de datos.
- Elaboración de gráficos con la información obtenida como datos para construir el análisis e interpretación de los mismos.
- Revisión y edición final del informe de investigación.

8.9 Sistema de Variables

8.9.1 Variable: Gestión del Conocimiento:

Definición Nominal: Gestión del Conocimiento

Definición Conceptual: La gestión del conocimiento consiste en poner a disposición del conjunto de miembros de una institución, de un modo ordenado, práctico, eficaz, además de los conocimientos explicitados, la totalidad de los conocimientos particulares, esto es tácitos, de cada uno de los miembros de dicha institución que puedan ser útiles para el más inteligente y mejor funcionamiento de la misma y el máximo desarrollo y crecimiento de dicha institución. Del Moral (2007).

Definición Operacional: La variable Gestión del conocimiento será medida, en su dimensión Espirales de la creación del conocimiento, con sus indicadores: Socialización, Externalización, Combinación e Interiorización; y en su dimensión Disciplinas de aprendizaje organizacional, con sus indicadores: Dominio personal, Modelos mentales, Aprendizaje en equipo, Visión compartida y Pensamiento sistémico; a través del diseño de un cuestionario utilizado como instrumento de recolección de datos.

8.9.2 Variable: Estrategias de Innovación

Definición Nominal: Estrategias de Innovación

Definición Conceptual: Las Estrategias de Innovación se definen como aquellas estrategias utilizadas por los gerentes de las organizaciones para obtener beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la gerencia estratégica para la innovación. David (2003)

Definición Operacional: La variable Estrategias de Innovación será medida, en su dimensión: Habilidades del pensamiento innovador, con sus indicadores: Asociar, Cuestionar, Observar, Relacionarse y Experimentar; y en su dimensión Procesos que facilitan la innovación, con sus

indicadores: Mentales, Actitudinales, Sociales e Instrumentales; a través del diseño de un cuestionario utilizado como instrumento de recolección de datos.

El sistema de variables se refleja en la tabla 2.

Tabla 2. Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Determinar la Gestión del Conocimiento como fundamento para las estrategias de innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta de Colombia			
Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicador
Identificar los espirales de la creación del conocimiento en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.	Gestión del Conocimiento	Espirales de la creación del conocimiento	Socialización Externalización Combinación Interiorización
Caracterizar las disciplinas de aprendizaje organizacional en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.		Disciplinas de aprendizaje organizacional	Dominio Modelos Visión compartida Aprendizaje Diálogo Pensamiento sistémico
Analizar las habilidades del pensamiento innovador en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.	Estrategias de innovación	Habilidades del pensamiento innovador	Asociar Cuestionar Observar Relacionarse Experimentar
Establecer los procesos que facilitan la innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.		Procesos que facilitan la innovación	Mentales Actitudinales Sociales Instrumentales

Fuente: Gámez (2016)

9. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta fase de la investigación se presentan los datos recolectados por el cuestionario aplicado a una población de un total de 106 sujetos encuestados, orientado para alcanzar los objetivos del estudio, los cuales formulan posibles respuestas, que demuestran, de un modo concreto, cómo se comportan la variable Gestión del conocimiento y Estrategias de innovación. En tal sentido, se hace mención de lo expresado por Méndez (2007), quien distingue los criterios relevantes acerca del análisis e interpretación de los resultados puntualizando que inicialmente el análisis comienza agrupando los datos obtenidos en cuadros, gráficos o tablas, considerando como base referencial el marco teórico y finalmente se construye el conocimiento acerca del objeto de estudio para que responda a los objetivos de la investigación.

Del mismo modo, es pertinente acotar que los autores Palella y Martins (2012), explican que para facilitar la discusión de los resultados se recomienda realizar una triangulación de la información, la cual consiste en confrontar los datos obtenidos con la postura teórica y la óptica del investigador en función de los indicadores y las dimensiones de la variable.

En efecto, tomado en consideración estos señalamientos, el análisis se elaboró por triangulación, en primer término, con las tablas de frecuencia que reflejan la descripción cuantitativa de los indicadores que componen la dimensión de cada variable, seguidamente se explica la presencia cuantitativa de los indicadores en los gráficos; posteriormente se hacen las referencias teóricas sobre las acotaciones de los autores con los que se sustentaron los objetivos; y finalmente se comparan esas bases teóricas con los resultados obtenidos. Se efectúan los resultados en el orden: Variable, Objetivo Específico, Dimensión e Indicadores hasta obtener la presencia de las dimensiones de los objetivos específicos en el objetivo general:

Variable: Gestión del Conocimiento

Objetivo: Identificar los espirales de la creación del conocimiento en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.

Dimensión: Espirales de la creación del conocimiento

Indicadores: Socialización, Externalización, Combinación, e Interiorización

Tabla 3. Espirales de la creación del conocimiento

Categoría de respuesta	Socialización		Externalización		Combinación		Interiorización			
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Muy de acuerdo	27	25	18	17	0	0	0	0	11	11
De acuerdo	44	42	18	17	53	50	62	58	44	42
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0	18	17	9	8	9	8	9	8
En desacuerdo	26	25	44	42	35	33	35	33	35	33
Muy en desacuerdo	9	8	8	8	9	8	0	0	7	6
TOTAL	106	100	106	100	106	100	106	100	106	100

Fuente: Gámez (2016)

Al comparar estas evidencias reflejadas en la tabla 3, se observa que en el indicador Socialización (de tácito a tácito), 44 de los sujetos encuestados que representan el 42% respondieron en forma positiva a las afirmaciones contenidas en el cuestionario al seleccionar la categoría de respuesta “De acuerdo”; 27 de ellos que representan el 25% responden a la categoría de respuesta positiva “Muy de acuerdo”; 26 de ellos que representan el 25% seleccionaron la categoría de respuestas negativas “En desacuerdo”; y 9 que representan el 8% seleccionaron la categorías de respuesta negativa “Muy en desacuerdo”.

Del mismo modo, se observa que la percepción de los encuestados en lo que al indicador Externalización o exteriorización (de tácito a explícito) se refiere, se evidencia pues que, 44 de los sujetos encuestados que representan el 42% respondieron en forma negativa a las afirmaciones

contenidas en el cuestionario al seleccionar la categoría de respuesta “En desacuerdo”; 8 de ellos que representan el 8% responden a la categoría de respuesta negativa “Muy en desacuerdo”; 18 de ellos que representan el 17% seleccionaron la categoría de respuestas positiva “Muy de acuerdo” y “De acuerdo” respectivamente”; obstante 18 de los sujetos encuestados que representan el 17% mantienen una posición neutral al seleccionar la categoría de respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

Los resultados arrojados por el indicador Combinación (de explícito a explícito), reflejan que 53 de los sujetos encuestados que representan el 50% respondieron en forma positiva a las afirmaciones contenidas en el cuestionario al seleccionar la categoría de respuesta positiva “De desacuerdo”; 35 de ellos que representan el 33% seleccionaron la categoría de respuesta negativa “En desacuerdo”; 9 que representan el 8% seleccionaron la categorías de respuesta negativa “Muy en desacuerdo”; y 9 de ellos seleccionaron la categoría de respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

En lo que respecta al indicador Interiorización o aprendizaje (de explícito a tácito), los resultados reflejados en la tabla denotan que 62 de los sujetos encuestados que representan el 58% respondieron en forma positiva a las afirmaciones contenidas en el cuestionario al seleccionar la categoría de respuesta positiva “De desacuerdo”; 35 de ellos que representan el 33% seleccionaron la categoría de respuesta negativa “En desacuerdo”; y 9 de ellos seleccionaron la categoría de respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

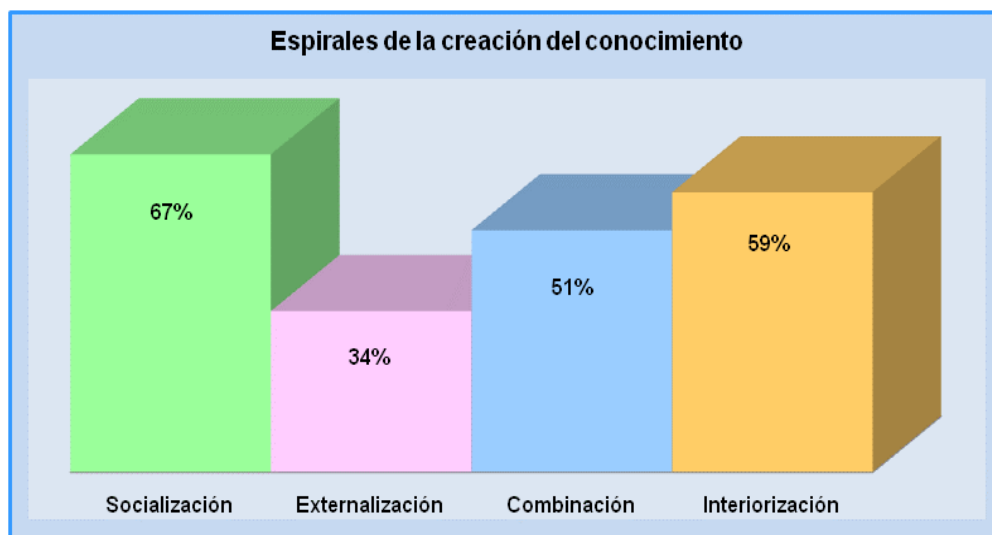


Figura 7: Espirales de la creación del conocimiento, Fuente: Gámez (2016)

Como es de observar, en la figura 7, al sumar las categorías de respuestas positivas se puede observar que 71 de los sujetos que representan el 67% de los encuestados consideran la presencia de la socialización, 36 de ellos que representan el 34% de los encuestados admiten la externalización, 53 de los sujetos que representan el 51% señalan la presencia de la combinación; y 62 de los sujetos encuestados consideran la presencia del indicador interiorización, como fase del proceso de la creación del conocimiento en la gerencia de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta de Colombia.

Estos resultados arrojados por el instrumento de recolección de datos permiten ser referenciados por lo acotado por Koulopoulos y Frappaolo (2008), quienes establecen que la gestión del conocimiento es el apalancamiento de la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de repuesta y la innovación. Incorpora procesos organizacionales que buscan una combinación sinérgica de datos y capacidad de procesamientos de tecnologías de información, y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos.

Por su parte, Nonaka y Takeuchi (1995) quienes afirman el conocimiento tácito movilizado se amplifica en la organización a través de las cuatro formas de conversión de conocimiento: socialización, exteriorización, combinación e interiorización, cuando se pasa de uno a otro generan los espirales de la creación del conocimiento organizacional basado en un proceso que ocurre en cuatro fases:

La socialización es la conversión de conocimiento tácito en conocimiento tácito, consiste en compartir experiencias e ideas en forma colectiva. Los aprendices trabajan con sus maestros y aprenden un oficio, no a través del lenguaje sino a través de la observación, la imitación y la práctica. La socialización consiste en adquirir conocimientos tácitos a partir de experiencias, modelos mentales, habilidades, por medio de exposiciones orales, observaciones, imitaciones y la práctica, que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.

En este sentido, los resultados reflejan que la dirección promueve espacios para compartir experiencias con los empleados, para compartir ideas con los empleados e impulsa un campo de interacción que facilita el intercambio de modelos mentales por lo que esta fase se cumple en la organización en estudio.

Del mismo modo, Nonaka y Takeuchi (1995) afirman que el espiral o fase de Externalización o exteriorización (de tácito a explícito) es la etapa donde el conocimiento tácito colectivo, se vuelve o se transforma en conocimiento explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. En esta etapa, se observa el proceso de creación de conceptos y se genera por el diálogo o la reflexión colectiva mediante el uso de metáforas de conocimientos de por sí difíciles de comunicar, integrándolos a la cultura de la organización. Es la actividad esencial en la creación del conocimiento.

En este sentido, los resultados denotan que solo un 34% de los encuestados admiten el cumplimiento de esta fase, negando que la dirección fomenta el diálogo entre los empleados para la aplicación de conceptos, estimula en los empleados el uso de metáforas de conocimientos y promueve espacios para la reflexión de todos los empleados, razón por la cual impide el cumplimiento de esta etapa de creación del conocimiento.

En el mismo orden de ideas, en la fase de combinación o de la conversión del conocimiento explícito en conocimiento explícito, los autores mencionados consideran que es la fase en la cual los individuos intercambian conocimientos a través de diversos medios, tales como documentos, reuniones de trabajo, conversaciones telefónicas o redes de comunicación, es decir es el proceso de crear conocimiento explícito a partir del conocimiento ya existente.

En este sentido, los resultados reflejan que el 51% de los encuestados consideran que la dirección organiza espacios para que los empleados intercambien conocimientos utilizando documentos, estimula reuniones de trabajo para que los empleados compartan conocimiento e impulsa las redes de comunicación entre los empleados, dando cumplimiento a esta fase o espiral de la creación del conocimiento en la organización.

Del mismo modo, Nonaka y Takeuchi (1995) afirman que la fase de interiorización o aprendizaje implica la conversión o transformación de conocimiento explícito colectivo en tácito, es un proceso que está muy relacionado con el “aprender haciendo”, que incorpora los conocimientos explícitos a tácitos, que analiza las experiencias adquiridas en la práctica de los nuevos conocimientos y en el que se incorpora a la base de conocimientos tácitos de los miembros de la organización, en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Vale mencionar que el 59% de los encuestados en la organización en estudio la dirección reconoce las experiencias adquiridas en los empleados, impulsa la práctica de los nuevos

conocimientos y fomenta las prácticas de trabajo para compartir conocimiento por lo que se hace posible esta fase de creación del conocimiento dentro de la organización.

Los resultados obtenidos, confrontados con los fundamentos teóricos permiten inferir que al identificar los espirales de la creación del conocimiento en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta: los empleados perciben la fase de socialización o la conversión de conocimiento tácito en conocimiento tácito, compartiendo experiencias fomentadas por la dirección; los empleados consideran muy poca la presencia de la fase de externalización o exteriorización donde el conocimiento tácito colectivo, se vuelve o se transforma en conocimiento explícito, pues niegan que la dirección fomenta el diálogo para la reflexión.

No en una mayoría significativa de empleados se percibe la fase de combinación o de la conversión del conocimiento explícito en conocimiento explícito, pues el 51% de los encuestados consideran que la gerencia organiza espacios el intercambio de conocimientos; no obstante, los empleados consideran la presencia de la fase de interiorización o aprendizaje que implica la conversión o transformación de conocimiento explícito colectivo en tácito, pues el 59% de los encuestados en la organización afirma que la dirección reconoce las experiencias adquiridas en los empleados e impulsa la práctica de los nuevos conocimientos.

Variable: Gestión del conocimiento

Objetivo: Caracterizar las disciplinas de aprendizaje organizacional en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.

Dimensión: Disciplinas de aprendizaje organizacional

Indicadores: Dominio, Modelos, Visión, Aprendizaje Diálogo, Pensamiento

Tabla 4. Disciplinas de aprendizaje organizacional

Categoría de respuesta	Dominio		Modelos		Visión		Aprendiza.		Diálogo		Pensami.		Fi	%
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%		
Muy de acuerdo	18	17	18	17	9	8	0	0	0	0	0	0	8	7
De acuerdo	35	33	27	25	44	42	9	8	44	42	53	50	35	33
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0	16	16	17	17	8	8	27	25	9	8	13	12
En desacuerdo	35	33	27	25	27	25	80	76	35	33	44	42	41	39
Muy en desacuerdo	18	17	18	17	9	8	9	8	0	0	0	0	9	8
TOTAL	106	100	106	100	106	100	106	100	106	100	106	100	106	100

Fuente: Gámez (2016)

En función de los resultados reflejados en la tabla 4, se observa que en el indicador Dominio Personal, 35 de los sujetos encuestados que representan el 33% respondieron en forma positiva a las afirmaciones contenidas en el cuestionario al seleccionar la categoría de respuesta “De acuerdo”; 18 de ellos que representan el 17% respondieron a la categoría de respuesta positiva “Muy de acuerdo”; 35 de ellos que representan el 33% seleccionaron la categoría de respuestas negativas “En desacuerdo”; 18 que representan el 17% seleccionaron la categorías de respuesta negativa “Muy en desacuerdo”.

Del mismo modo, se puede distinguir que en el indicador Modelos Mentales, 27 de los sujetos encuestados que representan el 25% respondieron en forma positiva a las afirmaciones contenidas

en el cuestionario al seleccionar la categoría de respuesta “De acuerdo”; 18 de ellos que representan el 17% respondieron a la categoría de respuesta positiva “Muy de acuerdo”; 27 de ellos que representan el 25% seleccionaron la categoría de respuestas negativas “En desacuerdo”; 18 que representan el 17% seleccionaron la categorías de respuesta negativa “Muy en desacuerdo”; no obstante 16 de los sujetos encuestados que representan el 16% mantienen una posición neutral al seleccionar la categoría de respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

En el mismo orden de ideas, sobre el indicador Visión Compartida, se observa que 44 de los sujetos encuestados que representan el 42% respondieron en forma positiva a las afirmaciones contenidas en el cuestionario al seleccionar la categoría de respuesta “De acuerdo”; 9 de ellos que representan el 8% respondieron a la categoría de respuesta positiva “Muy de acuerdo”; 27 de ellos que representan el 25% seleccionaron la categoría de respuestas negativas “En desacuerdo”; 9 que representan el 8% seleccionaron la categorías de respuesta negativa “Muy en desacuerdo”; y 17 de los sujetos encuestados que representan el 17% mantienen una posición neutral al seleccionar la categoría de respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

Los resultados arrojados por el indicador Aprendizaje en equipo, reflejan que, solo 9 de los sujetos encuestados que representan el 8% respondieron en forma positiva a las afirmaciones contenidas en el cuestionario al seleccionar la categoría de respuesta “De acuerdo”; no obstante ; 80 de ellos que representan el 76% seleccionaron la categoría de respuestas negativas “En desacuerdo”; 9 que representan el 8% seleccionaron la categorías de respuesta negativa “Muy en desacuerdo”; y 8 de los sujetos que representan el 8% mantienen una posición neutral al seleccionar la categoría de respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

En cuanto al indicador Diálogo se refiere, la tabla mencionada permite observar que, 44 de los sujetos encuestados que representan el 42% respondieron en forma positiva a las afirmaciones

contenidas en el cuestionario al seleccionar la categoría de respuesta “De acuerdo”; 35 de ellos que representan el 33% seleccionaron la categoría de respuestas negativas “En desacuerdo”; y 27 de los sujetos que representan el 25% mantienen una posición neutral al seleccionar la categoría de respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

Finalmente, sobre el indicador Pensamiento Sistémico, se puede observar que 53 de los sujetos encuestados que representan el 50% respondieron en forma positiva a las afirmaciones contenidas en el cuestionario al seleccionar la categoría de respuesta “De acuerdo”; 44 de ellos que representan el 42% seleccionaron la categoría de respuestas negativas “En desacuerdo”; y 9 de ellos que representan el 8% mantienen una posición neutral al seleccionar la categoría de respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

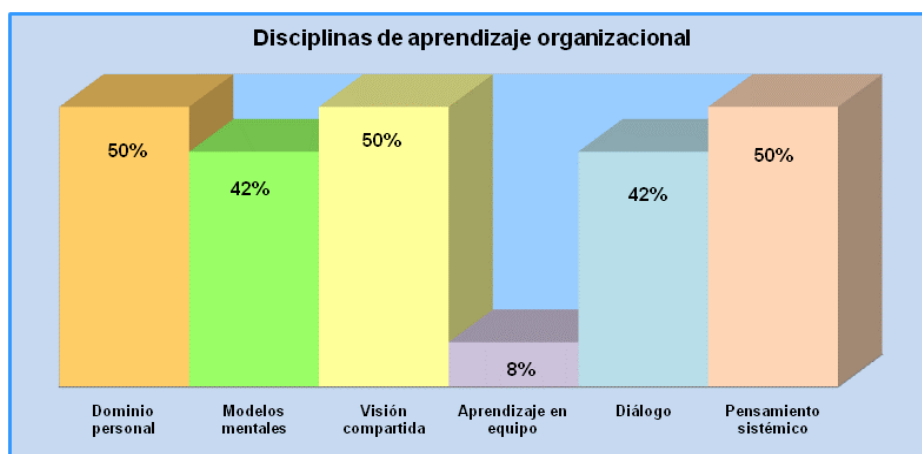


Figura 8. Disciplinas de aprendizaje organizacional, Fuente: Gámez (2016)

Los datos reflejados en la figura 8 permiten evidenciar que al sumar las categorías de respuestas positivas se denota la presencia de los indicadores que sustentan la dimensión con la que se mide la variable gestión del conocimiento. En este sentido, se observa que 53 de los sujetos que representan el 50% de los encuestados admiten la presencia del Dominio Personal; 45 de ellos que representan el 42% consideran presente los Modelos Mentales; 45 de ellos que representan el 50%

admiten una Visión Compartida; 9 de ellos que representan el 8% de ellos consideran el Aprendizaje en equipo; 44 de ellos que representan el 42% de los sujetos encuestados acotan la presencia del Diálogo; y 53 de ellos que representan el 50% la presencia del Pensamiento Sistémico.

Los resultados arrojados por el gráfico permiten hacer mención de lo acotado por Senge (1994), quien advierte que para edificar una organización con capacidad de aprendizaje, debe estar fundamentada sobre la puesta en práctica de una serie de principios que él denomina "Disciplinas del Aprendizaje":

El Dominio Personal es la disciplina clave del crecimiento y el aprendizaje individual, los gerentes con alto dominio personal expanden continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la organización orientando la creación de su futuro, establecen conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización, el espíritu especial de una empresa constituida por gentes capaces de aprender, señala el autor.

La presencia de las características del dominio personal en la dirección de la Universidad, son percibidas por la mitad de los empleados encuestados, quienes reconocen que la dirección estimula la capacidad de aprendizaje de los empleados, promueve en ellos una visión del futuro en la organización e impulsa un buen ambiente laboral entre los empleados.

Las organizaciones inteligentes, en palabras de Senge (1994), deben manejar sus modelos mentales internos, alentando la adopción de ideas nuevas y originales y para desarrollar la habilidad de trabajar con modelos mentales nuevos y originales se debe actuar como impulsores de nuevos conceptos, ideas y negocios, saltando la jerarquía tradicional, motivar a la gente a detener el proceso de pensamiento y volverse más conscientes de los modelos mentales que están

utilizando y reforzar la habilidad de averiguación a través de la interacción para que al tener más práctica en esto, las personas estén más conscientes de cómo influyen los modelos mentales directamente sobre sus conductas.

Este indicador arroja que solo el 42% de los empleados de la Universidad admiten que la dirección se preocupa por impulsar nuevos conceptos en la organización, por el comportamiento de los empleados y por reconocer la brecha entre las teorías expuestas y las teorías en uso, lo que es fundamental para el aprendizaje.

La visión compartida según el autor mencionado, señala que laborar un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que se procura crear, y de los principios y lineamientos con los cuales se espera lograrlo, reafirma que la práctica de una visión compartida, supone construir visiones de futuro compartidas (no impuestas) que propician un verdadero compromiso de parte de las personas que integran la organización. Una visión compartida, es esencial para la organización inteligente dado que brinda concentración de energía para el aprendizaje y, este es generativo, productivo, y surge cuando los miembros de la organización se esmeran en lograr resultados que los integra a todos profundamente.

En este sentido, los resultados permiten expresar que solo la mitad de los empleados de la Universidad aceptan que la dirección fomenta un sentido de compromiso en los empleados, impulsa la construcción de visión de futuro junto a los empleados y facilita actividades que generen energía para el aprendizaje.

Aprendizaje en equipo en palabras de Rodríguez (2007), significa alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Senge (1994) señala que el aprendizaje en equipo es el proceso de alinear acciones y capacidades de una organización en una sólida dirección, esto implica transformar las aptitudes colectivas para el

pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y capacidad mayor que a la suma del talento individual, es decir, desarrollar la capacidad de un equipo para crear resultados planificados.

En este sentido, se debe acotar que solo el 8% de los empleados de la Universidad reconocen que la dirección fomenta en los empleados el desarrollo de la capacidad de un equipo, motiva en los empleados el desarrollo de habilidades y estimula en los empleados el dominio de prácticas de la discusión.

Senge (1994) considera que el diálogo requiere de condiciones que realmente permitan una comunicación fluida y asertiva, de un facilitador que mantenga el contexto del diálogo para incentivar y propiciar la participación de las personas; de asumir una actitud de apertura, hablar abiertamente e incluso cuestionarse la propia forma de pensar, y que las personas planteen lo que les preocupa; también se requiere ampliar esta apertura al diálogo invitando a todos los niveles jerárquicos de la organización a dar su opinión, finalmente requiere de una apertura reflexiva, reconociendo que toda certidumbre es a lo sumo una hipótesis a cerca del mundo y que no necesariamente es así. En este sentido, los resultados arrojan que el 42% de los empleados de la Universidad consideran que la dirección facilita condiciones que permitan una comunicación fluida, comparte las preocupaciones de los empleados y promueve actividades de interacción.

El Pensamiento Sistémico es la disciplina que según Senger (1994) integra a las anteriores, uniéndolas en un conjunto coherente de teoría y práctica, demuestra que las soluciones obvias no siempre son las más acertadas y, que por lo mismo, la complejidad de las soluciones requiere organizar esta complejidad en una exposición coherente que ilumine las causas de los problemas y el modo de solucionarlo, esto implica a su vez, distinguir lo importante de lo irrelevante.

Para este autor, es necesario desarrollar un modo de analizar y un lenguaje para describir y comprender las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los diferentes sistemas. Esta disciplina permite modificar los sistemas con mayor eficiencia y actuar acorde con los procesos del mundo natural y económico.

La esencia del pensamiento sistémico consiste justamente en un cambio de perspectiva de las situaciones que se viven para identificar las interrelaciones, en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa efecto, es necesario ver los procesos de cambio que se generan. En este sentido, es necesario acotar que el 50% de los empleados de la Universidad admiten la presencia de esta disciplina en la Universidad, consideran que la gerencia busca las causas de los problemas para solucionarlos, fomenta el conocimiento de los procesos en los empleados de la organización e impulsa las interrelaciones entre los empleados de toda la organización.

Los resultados obtenidos, confrontados con los fundamentos teóricos permiten inferir que al caracterizar las disciplinas de aprendizaje organizacional en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta de Colombia: La presencia de las características del dominio personal en la gerencia de la Universidad, son percibidas por la mitad de los empleados encuestados, quienes reconocen que la gerencia estimula la capacidad de aprendizaje de los empleados, promueve en ellos una visión del futuro en la organización e impulsa un buen ambiente laboral entre los empleados.

En cuanto a los modelos mentales, solo el 42% de los empleados de la Universidad admiten que la dirección se preocupa por impulsar nuevos conceptos en la organización, por el comportamiento de los empleados y por reconocer la brecha entre las teorías expuestas y las teorías en uso, lo que es fundamental para el aprendizaje.

Del mismo modo, sobre la visión compartida se debe acotar que, solo la mitad de los empleados de la Universidad aceptan que la dirección fomenta un sentido de compromiso en los empleados, impulsa la construcción de visión de futuro junto a los empleados y facilita actividades que generen energía para el aprendizaje. Sobre el aprendizaje en equipo, solo el 8% de los empleados de la Universidad reconocen que la dirección fomenta en los empleados el desarrollo de la capacidad de un equipo, motiva en los empleados el desarrollo de habilidades y estimula en los empleados el dominio de prácticas de la discusión.

En la disciplina denominada diálogo, los resultados arrojan que el 42% de los empleados de la Universidad consideran que la gerencia facilita condiciones que permitan una comunicación fluida, comparte las preocupaciones de los empleados y promueve actividades de interacción. Finalmente, sobre el pensamiento sistémico, es necesario acotar que el 50% de los empleados de la Universidad admiten la presencia de esta disciplina en la Universidad, consideran que la dirección busca las causas de los problemas para solucionarlos, fomenta el conocimiento de los procesos en los empleados de la organización e impulsa las interrelaciones entre los empleados de toda la organización.

Variable: Estrategias de innovación

Objetivo: Analizar las habilidades del pensamiento innovador en la dirección de la Universidad

Antonio Nariño sede Santa Marta.

Dimensión: Habilidades del pensamiento innovador

Indicadores: Asociar, Cuestionar, Observar, Relacionarse, Experimentar

Tabla 5. Habilidades del pensamiento innovador

Categoría respuesta	de	Asociar		Cuestionar		Observar		Relacionar		Experimentar		Fi	%
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%		
Muy de acuerdo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De acuerdo		0	0	18	17	18	17	9	8	0	0	9	8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		8	8	17	16	26	25	26	25	17	17	19	18
En desacuerdo		80	75	71	67	62	58	71	67	80	75	73	68
Muy en desacuerdo		18	17	0	0	0	0	0	0	9	8	5	5
TOTAL		106	100	106	100	106	100	106	100	106	100	106	100

Fuente: Gámez (2016)

Bajo la óptica de los resultados apreciados en la tabla 5 se puede acotar que 80 de los sujetos encuestados que representan el 75% respondieron en forma negativa a las afirmaciones contenidas en el cuestionario al seleccionar la categoría de respuesta “En desacuerdo” sobre la presencia de la habilidad de Asociar; 18 de ellos que representan el 17% de los encuestados seleccionaron la categoría de respuesta negativa “Muy en desacuerdo”; y 8 de ellos representado el 8% mantienen una posición neutral al seleccionar la categoría de respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

Con respecto a la habilidad de Cuestionar, se puede acotar que 71 de los sujetos encuestados que representan el 67% respondieron en forma negativa a las afirmaciones contenidas en el cuestionario al seleccionar la categoría de respuesta “En desacuerdo”; 18 de ellos que representan

el 17% responden a la categoría de respuesta positiva “De acuerdo”; no obstante 17 de los sujetos encuestados que representan el 16% mantienen una posición neutral al seleccionar la categoría de respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

En cuanto a la habilidad de Observar, se refiere 62 de los sujetos encuestados que representan el 58% respondieron en forma negativa a las afirmaciones contenidas en el cuestionario al seleccionar la categoría de respuesta “En desacuerdo”; 18 de ellos que representan el 17% responden a la categoría de respuesta positiva “De acuerdo”; mientras que 26 de los sujetos encuestados que representan el 25% mantienen una posición neutral al seleccionar la categoría de respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

Los resultados sobre el indicador Relacionarse, reflejados en la tabla mencionada permiten inferir que 9 sujetos que representan el 8% de los encuestados responden a las afirmaciones contenidas en el cuestionario seleccionando la categoría de respuesta positiva “De acuerdo”; 71 de ellos que representan el 67% seleccionaron la categoría de respuesta negativa “En desacuerdo”; y 26 de los sujetos encuestados que representan el 25% mantienen una posición neutral al seleccionar la categoría de respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

Finalmente, se observa que 80 de los sujetos encuestados que representan el 75% respondieron en forma negativa a las afirmaciones contenidas en el cuestionario al seleccionar la categoría de respuesta “En desacuerdo” sobre la presencia de la habilidad de Experimentar; 9 de ellos que representan el 8% de los encuestados seleccionaron la categoría de respuesta negativa “Muy en desacuerdo”; y 17 de ellos representado el 17% mantienen una posición neutral al seleccionar la categoría de respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

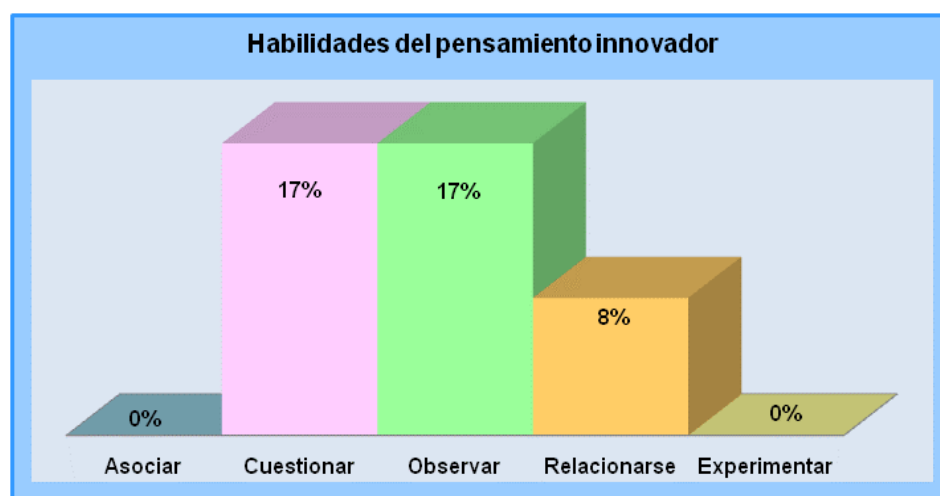


Figura 9. Habilidades del pensamiento innovador, Fuente: Gámez (2016)

Los resultados reflejados en la figura 9 permiten evidenciar que al sumar las categorías de respuestas con el propósito de obtener la presencia de los indicadores que sustentan la dimensión con la que se mide la variable Estrategias de Innovación, se distingue que ningún sujeto encuestado admite la presencia de las habilidades de Asociar y de Experimentar; 17% de los sujetos encuestados consideran la presencia de las habilidades de Cuestionar y Observar; y solo el 8% de los sujetos encuestados acotan la presencia de la habilidad de Relacionarse.

Estos resultados reflejados en la figura 9 merecen ser referenciados por los autores Dyer, Gregersen y Christensen (2012), quienes señalan que los innovadores tienen la capacidad de utilizar ambos hemisferios del cerebro sirviéndose de 5 habilidades de pensamiento innovador o descubrimiento: Asociar, Cuestionar, Observar, Experimentar y Relacionarse:

La habilidad de asociar es la habilidad de conectar de manera exitosa preguntas, ideas o problemas de diferentes áreas de conocimiento. Los innovadores piensan diferente porque relacionan lo que aparentemente no está relacionado. La asociación, es la habilidad para hacer conexiones inesperadas entre distintas áreas de conocimiento, distintos sectores industriales e incluso geográficas, es una habilidad que suele darse por sentada entre los innovadores. Los

gerentes innovadores conectan alocadamente ideas, objetos, servicios, tecnologías y servicios y disciplinas radicalmente diferentes para crear nuevas e inusuales innovaciones.

Las personas creativas son capaces de conectar sus experiencias pasadas y de sintetizarlas creando otras nuevas. Los resultados indican la ausencia absoluta de esta habilidad en la dirección de la Universidad, pues ninguno de los empleados encuestados reconoce que el comportamiento de la dirección refleja habilidades creativas para la organización, que la dirección presenta sus ideas para impulsar la innovación en los procesos y que busca las ideas innovadoras para mejorarlos.

Sobre la habilidad de cuestionar, los autores afirman que el cuestionamiento es el catalizador creativo para otros comportamientos de descubrimiento: la observación, la creación de redes y la experimentación. Las preguntas que se hacen los innovadores responden a un patrón común: inician la exploración con aquello que existe en la actualidad para luego dedicarse a una búsqueda igualmente exhaustiva de lo que podría ser.

Estos innovadores desafían de manera sistemática los mapas mentales que se hacen del territorio, confían intuitivamente en una rica variedad de preguntas para desarrollar una comprensión profunda acerca de cómo son las cosas en realidad antes de investigar a fondo cómo podrían ser. Los resultados reflejados en el gráfico revelan que solo el 17% de los empleados encuestados perciben la habilidad de cuestionamiento en la universidad, pues consideran que la dirección se dedica a la búsqueda exhaustiva de lo que podría hacer en la organización, impulsa a descubrir soluciones sorprendentes para la organización y busca una comprensión profunda acerca de cómo son las cosas en la organización.

La habilidad de observar la poseen los gerentes innovadores, observan atentamente el mundo que los rodea y, cuando observan el funcionamiento de las cosas, a menudo se dan cuenta de

aquello que no funciona, buscan sorpresas acariciando nuevas ideas. La mayoría de los innovadores son intensos observadores, cuando se involucran en este tipo de observaciones, empiezan a establecer conexiones entre datos aparentemente no relacionados que pueden generar ideas empresariales inusuales.

Asimismo, buscan cambiar el entorno, cuando se entra en un nuevo entorno, se es mucho más propenso a observar con atención lo que ocurre alrededor porque automáticamente se trata de entender aquello que es nuevo y diferente. Las personas que se sitúan en nuevos entornos y observan intensamente lo que ocurre descubren ideas nuevas. El figura 9 refleja que solo el 17% de los empleados encuestados señala la habilidad de observación en la universidad, al reconocer que la gerencia contempla los procesos percibiendo a menudo darse cuenta de aquello que no funciona, se preocupa por entender aquello que es nuevo para innovar y examina lo que ocurre en la organización para descubrir ideas nuevas.

En lo que a la habilidad de relacionarse se refiere, los autores consideran que pensar de forma creativa comporta a menudo conectar las ideas del área de conocimiento con las de quienes juegan en campos diferentes o están fuera de la esfera de influencia. Los innovadores adquieren una perspectiva radicalmente distinta cuando dedican tiempo y energía a encontrar y probar ideas a través de una red integrada por individuos diversos.

En este sentido, el principio básico de la creación de redes de ideas es construir un puente entre diferentes áreas de conocimiento mediante la interacción de la gente con los miembros de la organización que normalmente mantienen interacción. El gerente innovador debe aprovechar los conocimientos de expertos ajenos a su sector ya que la búsqueda concienzuda de contactos es más eficaz cuando los innovadores tratan de encontrar expertos de un área de conocimiento diferente a la suya.

Los resultados permiten evidenciar que solo el 8% de los empleados reconocen la habilidad de relacionarse en la Universidad, pues la gerencia trata de conectar las ideas del área de conocimiento con las de quienes juegan en campos diferentes, impulsa la creación de redes la interacción de la gente con los miembros de la organización y se preocupa por aprovechar los conocimientos de expertos ajenos a su sector para innovar.

Sobre la habilidad de experimentar, los autores acotan que los buenos experimentadores saben que, aunque el cuestionamiento, la observación y el desarrollo de redes de contactos aportan datos sobre el pasado (qué había) y el presente (qué hay), la experimentación es el medio más viable para generar información sobre lo que puede funcionar en el futuro. La mayoría de los gerentes innovadores utilizan como forma de experimentación probar nuevas experiencias a través de la exploración.

Los ejecutivos orientados al descubrimiento entienden que la idea de probar cosas nuevas significa involucrarse en experiencias de aprendizaje interactivo que a simple vista pueden no tener ninguna aplicación práctica. Los emprendedores innovadores se dan cuenta de la importancia de experimentar con prototipos y proyectos piloto para ver qué pueden aprender. Dada su predilección por la acción, suelen lanzar productos o empresas lo más rápidamente posible para ver cuál es la respuesta del mercado.

Los resultados indican la ausencia absoluta de esta habilidad en la Universidad, pues ninguno de los empleados encuestados reconoce que el comportamiento de la dirección refleja la habilidad de experimentar para la organización, es decir los empleados manifiestan que están de desacuerdo al responder que la dirección impulsa probar nuevas experiencias a través de la exploración para innovar en la organización, probar cosas nuevas para involucrarse en experiencias de aprendizaje

interactivo y propicia experimentar con proyectos piloto para ver qué pueden aprender de innovación.

Los resultados obtenidos, confrontados con los fundamentos teóricos permiten inferir que al analizar las habilidades del pensamiento innovador en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta: La ausencia absoluta de esta habilidad de asociar en la Universidad, pues ninguno de los empleados encuestados reconoce que el comportamiento de la dirección refleja habilidades creativas para la organización, que la dirección presenta sus ideas para impulsar la innovación en los procesos y que busca las ideas innovadoras para mejorarlos. El 17% de los empleados encuestados perciben la habilidad de cuestionamiento en la universidad, pues consideran que la dirección se dedica a la búsqueda exhaustiva de lo que podría hacer en la organización, impulsa a descubrir soluciones sorprendentes para la organización y busca una comprensión profunda acerca de cómo son las cosas en la organización.

Asimismo, el 17% de los empleados encuestados señala la habilidad de observación en la universidad, al reconocer que la dirección contempla los procesos percibiendo a menudo darse cuenta de aquello que no funciona, se preocupa por entender aquello que es nuevo para innovar y examina lo que ocurre en la organización para descubrir ideas nuevas. Solo el 8% de los empleados reconocen la habilidad de relacionarse en la Universidad, pues la gerencia trata de conectar las ideas del área de conocimiento con las de quienes juegan en campos diferentes, impulsa la creación de redes la interacción de la gente con los miembros de la organización y se preocupa por aprovechar los conocimientos de expertos ajenos a su sector para innovar.

Los resultados indican la ausencia absoluta de la habilidad de experimentar en la Universidad, pues ninguno de los empleados encuestados reconoce que el comportamiento de la dirección refleja la habilidad de experimentar para la organización, es decir los empleados manifiestan que

están de desacuerdo al responder que la gerencia impulsa probar nuevas experiencias a través de la exploración para innovar en la organización, probar cosas nuevas para involucrarse en experiencias de aprendizaje interactivo y propicia experimentar con proyectos piloto para ver qué pueden aprender de innovación.

Variable: Estrategia de Innovación

Objetivo: Establecer los procesos que facilitan la innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.

Dimensión: Procesos que facilitan la innovación

Indicadores: Mentales, Actitudinales, Sociales, Instrumentales

Tabla 6. Procesos que facilitan la innovación

Categoría respuesta	de	Mentales		Actitudinale		Sociales		Instrumental		Fi	%
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%		
Muy de acuerdo		2	2	3	4	2	2	9	8	4	4
De acuerdo		1	1	1	1	2	2	9	8	3	3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		23	22	7	11	5	5	17	16	13	12
En desacuerdo		53	50	77	73	97	92	53	50	70	66
Muy en desacuerdo		27	25	18	17	0	0	18	17	16	15
TOTAL		106	100	106	106	106	100	106	100	106	100

Fuente: Gámez (2016)

Los resultados reflejados en la tabla 6 permiten afirmar que 2 de los sujetos encuestados que representan el 2% respondieron en forma positiva a las afirmaciones contenidas sobre el indicador Procesos Mentales en el cuestionario al seleccionar la categoría de respuesta “Muy de acuerdo”, 1 de ellos que representan el 2% responden a la categoría de respuesta positiva “De acuerdo”; 53 de los sujetos encuestados que representan el 50% seleccionaron la categoría de respuesta negativa

“En desacuerdo”; 27 de los sujetos encuestados que representan el 25% seleccionaron la categoría de respuesta negativa “Muy en desacuerdo”; no obstante 22 de los sujetos encuestados que representan el 23% mantienen una posición neutral al seleccionar la categoría de respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

En el mismo orden de ideas sobre la presencia del indicador Procesos Actitudinales; 3 de los encuestados que representan el 4% seleccionaron la categoría de respuesta positiva “Muy de acuerdo”; 1 de los encuestados que representan el 1% seleccionó la categoría de respuesta positiva “Muy de acuerdo”; 77 de los encuestados que representan el 73% seleccionaron la categoría de respuesta negativa “En desacuerdo”; 18 de los encuestados que representan el 17% seleccionaron la categoría de respuesta positiva “Muy en desacuerdo”; y 7 de los sujetos encuestados que representan el 11% mantienen una posición neutral al seleccionar la categoría de respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

Del mismo modo, los resultados del indicador Procesos Sociales; denotan que 2 de los encuestados que representan el 4% seleccionaron las categorías de respuestas positivas “Muy de acuerdo” y “De acuerdo” respectivamente; 97 de los encuestados que representan el 92% seleccionaron la categoría de respuesta negativa “En desacuerdo”; y 5 de los sujetos encuestados que representan el 5% mantienen una posición neutral al seleccionar la categoría de respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

Finalmente, se observa que 9 de los sujetos encuestados que representan el 8% de los encuestados respondieron en forma positiva a las afirmaciones contenidas en el cuestionario al seleccionar las categorías de respuestas “De acuerdo” y “Muy de acuerdo” respectivamente, sobre la presencia del indicador Procesos Instrumentales; 53 de los encuestados que representan el 50% seleccionaron la categoría de respuesta negativa “En desacuerdo”; 18 de los encuestados que

representan el 17% seleccionaron la categoría de respuesta positiva “Muy en desacuerdo”; y 17 de los sujetos encuestados que representan el 16% mantienen una posición neutral al seleccionar la categoría de respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

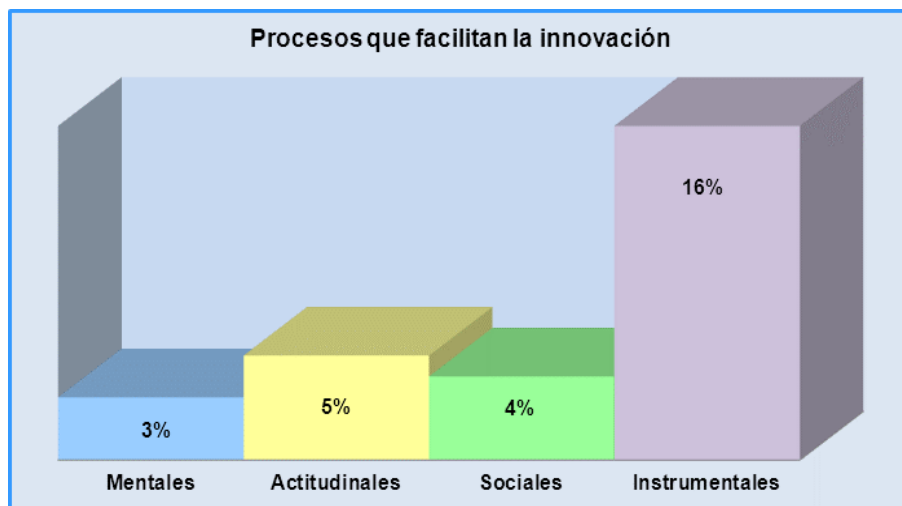


Figura 10. Procesos que facilitan la innovación. Fuente: Gámez (2016)

Como es de observar, en el figura 10, al sumar las categorías de respuestas positivas se puede evidenciar que 3 de los sujetos que representan el 3% de los encuestados consideran la presencia de los Procesos Mentales; 4 de los sujetos que representan el 5% de los encuestados consideran la presencia de los Procesos Actitudinales; 4 de los sujetos que representan el 4% de los encuestados consideran la presencia de los Procesos Sociales y 18 de los sujetos que representan el 18% de los encuestados consideran la presencia de los Procesos Instrumentales.

Estos resultados reflejados en el gráfico merecen ser referenciados por Morales (2009) quien señala que pueden distinguirse al menos cuatro tipo de procesos que facilitan la innovación social: mentales, instrumentales, actitudinales y sociales:

Este autor explica los procesos mentales a través de la creatividad para la innovación acotando que una de las cuestiones clave para innovar es “tener” o “construir” esa capacidad. Se piensa que

a veces surge “como un chispazo” en un contexto o en un colectivo determinado, pero también se considera que es posible aprenderla, desarrollarla y ejercitarla, y que es posible construirla. La definición del problema o la necesidad, el análisis de sus causas e interrelaciones, la búsqueda de soluciones y alternativas; constituyen un proceso en donde la creatividad emerge como un elemento esencial para que el resultado sea eso, una innovación.

El desarrollo de la creatividad social a través del aprendizaje y la práctica de determinadas metodologías puede ser un elemento para el impulso de la innovación en el desarrollo local, advierte el autor. Los resultados reflejados en el gráfico permiten identificar que solo un 3% de los empleados de la Universidad consideran los procesos mentales, pues solo ellos admiten que la dirección impulsa la creatividad en los empleados como elemento esencial para la innovación organizacional, acepta con humildad las sugerencias de los empleados sobre ideas de innovación en los procesos e impulsa en los empleados el verdadero aprendizaje para innovar.

En cuanto a los procesos actitudinales, la apertura y la tolerancia son la forma de procesar la información que requiere una apertura constante de espíritu. Se trata de un talante, de una actitud favorecedora, de nuevas visiones, de nuevos enfoques, de otras perspectivas, es también capacidad de recibir no solo lo nuevo, sino también de corregir y reestructurar las concepciones "estáticas" y "defensivamente" inamovibles. La valentía y el riesgo, son necesarios para vencer el miedo como uno de los principales obstáculos para el aprendizaje, para el cambio, para la innovación. La empatía que implica ponerse en lugar del otro, es una competencia intrapersonal muy importante para percibir las necesidades y el valor percibido por los miembros de la organización.

Los resultados indican que solo el 5% de los empleados de la Universidad consideran los procesos actitudinales, pues solo ellos admiten que la dirección fomenta los procesos de información con una apertura constante de espíritu, analiza los obstáculos hacia el aprendizaje

impulsando el cambio para la innovación y es empática, colocándose en el lugar de los empleados que desean innovar.

En lo referente a los procesos sociales, el autor señala que la riqueza de la diversidad, así se habla hoy para reforzar lo positivo de una sociedad, acota el autor. En efecto, la diversidad cultural, académica, generacional, potencia la generación de ideas cuando dicha diversidad es canalizada adecuadamente hacia un resultado común (resolver esa necesidad apremiante, en el caso de la innovación social). La yuxtaposición no es suficiente. Se requiere trabajo en equipo, se pueden tener todos los ingredientes para "algo" pero hay que ponerlos de la forma adecuada, en el orden correcto y en la proporción justa. Mientras la innovación tecnológica requiere el desarrollo de ventajas competitivas y de un ambiente hostil, la innovación social se fundamenta en la generación de solidaridades y de confianza.

La integración es la estrategia para superar algunas barreras que impiden la circulación del conocimiento y las oportunidades, señala Morales (2009). Los resultados indican que solo el 4% de los empleados de la Universidad consideran los procesos sociales, pues solo ellos consideran que la dirección potencia la generación de ideas canalizándola adecuadamente hacia un resultado común, impulsa el desarrollo de ventajas competitivas para la innovación tecnológica y promueve la integración como estrategia para superar barreras que impiden la circulación del conocimiento.

Sobre los procesos instrumentales Morales (2009) señala que de la misma forma que las sociedades avanzadas se preocupan de la sumatoria de investigación, desarrollo e innovación, como elemento de competitividad a nivel económico y refuerzan este sistema de innovación con todos los agentes implicados, no existe el mismo nivel de inquietud para generar el sistema potenciador de las innovaciones sociales necesarias para paliar los problemas de los colectivos más necesitados.

Los procesos de innovación de última generación son aquellos fundados en la integración de sistemas y redes de cooperación, y por tanto en el que los elementos relacionales, como condición necesaria no suficiente, tienen un papel clave para su desarrollo. El esfuerzo innovador, que propicia la generación e incorporación de conocimientos para dar respuesta a los retos y problemas a los que las sociedades deben hacer frente, resulta un factor clave que permite no solo a las empresas sino también a los distintos ámbitos territoriales, insertarse con una mejor posición en un espacio abstracto de redes que interactúan en un lugar concreto.

Uno de las clases principales de innovación social consiste en difundir un conjunto de innovaciones consistente en la recombinación de productos, recursos y procesos para obtener fórmulas que se adapten mejor a las especificidades locales. Los resultados indican que el 16% de los empleados de la Universidad consideran los procesos instrumentales, pues solo ellos consideran que la dirección fomenta las innovaciones sociales necesarias para paliar los problemas de los colectivos más necesitados, refleja su esfuerzo innovador, que propicia la generación e incorporación de conocimientos para dar respuesta a los retos e impulsa innovaciones consistentes en productos, recursos y procesos.

Los resultados obtenidos, confrontados con los fundamentos teóricos permiten inferir que al establecer los procesos que facilitan la innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta: solo un 3% de los empleados de la Universidad consideran los procesos mentales, pues solo ellos admiten que la dirección impulsa la creatividad en los empleados como elemento esencial para la innovación organizacional, acepta con humildad las sugerencias de los empleados sobre ideas de innovación en los procesos e impulsa en los empleados el verdadero aprendizaje para innovar. El 5% de los empleados de la Universidad consideran los procesos actitudinales, pues solo ellos admiten que la dirección fomenta los procesos de información con

una apertura constante de espíritu, analiza los obstáculos hacia el aprendizaje impulsando el cambio para la innovación y es empática, colocándose en el lugar de los empleados que desean innovar.

El 4% de los empleados de la Universidad consideran los procesos sociales, pues solo ellos consideran que la dirección potencia la generación de ideas canalizándola adecuadamente hacia un resultado común, impulsa el desarrollo de ventajas competitivas para la innovación tecnológica y promueve la integración como estrategia para superar barreras que impiden la circulación del conocimiento.

El 16% de los empleados de la Universidad consideran los procesos instrumentales, pues solo ellos consideran que la dirección fomenta las innovaciones sociales necesarias para paliar los problemas de los colectivos más necesitados, refleja su esfuerzo innovador, que propicia la generación e incorporación de conocimientos para dar respuesta a los retos e impulsa innovaciones consistentes en productos, recursos y procesos.

Objetivo General: Determinar la Gestión del Conocimiento como fundamento para las estrategias de innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.

Tabla 7. Gestión del Conocimiento como fundamento para las estrategias de innovación

Categoría de respuesta	Espirales		Disciplinas		Habilidades		Procesos		Fi	%
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%		
Muy de acuerdo	11	11	8	7	0	0	4	4	6	5
De acuerdo	44	42	35	33	9	8	3	3	23	21
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	8	13	12	19	18	13	12	14	13
En desacuerdo	35	33	41	40	73	68	70	66	54	52
Muy en desacuerdo	7	6	9	8	5	6	18	15	9	9
TOTAL	106	100	106	100	106	100	106	100	106	100

Fuente: Gámez (2016)

Los resultados reflejados en la tabla 7 permiten afirmar que 11 de los sujetos encuestados que representan el 11% respondieron en forma positiva a las afirmaciones contenidas sobre la dimensión Espirales de la Creación del Conocimiento organizacional en el cuestionario al seleccionar la categoría de respuesta “Muy de acuerdo”, 44 de ellos que representan el 42% responden a la categoría de respuesta positiva “De acuerdo”; 35 de los sujetos encuestados que representan el 33% seleccionaron la categoría de respuesta negativa “En desacuerdo”; 7 de los sujetos encuestados que representan el 6% seleccionaron la categoría de respuesta negativa “Muy en desacuerdo”; no obstante 9 de los sujetos encuestados que representan el 8% mantienen una posición neutral al seleccionar la categoría de respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

En el mismo orden de ideas sobre la presencia de la dimensión Disciplinas del Aprendizaje Organizacional; 8 de los encuestados que representan el 7% seleccionaron la categoría de respuesta positiva “Muy de acuerdo”; 35 de los encuestados que representan el 33% seleccionó la categoría

de respuesta positiva “De acuerdo”; 41 de los encuestados que representan el 40% seleccionaron la categoría de respuesta negativa “En desacuerdo”; 9 de los encuestados que representan el 8% seleccionaron la categoría de respuesta positiva “Muy en desacuerdo”; y 13 de los sujetos encuestados que representan el 12% mantienen una posición neutral al seleccionar la categoría de respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

Del mismo modo, los resultados de la dimensión Habilidades del pensamiento innovador; denotan que 9 de los encuestados que representan el 8% seleccionaron las categorías de respuestas positivas “De acuerdo”; 73 de los encuestados que representan el 68% seleccionaron la categoría de respuesta negativa “En desacuerdo”; 5 de los encuestados que representan el 6% seleccionaron la categoría de respuesta negativa “Muy en desacuerdo”; y 19 de los sujetos encuestados que representan el 18% mantienen una posición neutral al seleccionar la categoría de respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

Finalmente, en la tabla 7 se observa que 4 de los sujetos encuestados que representan el 4% de los encuestados respondieron en forma positiva a las afirmaciones contenidas en el cuestionario al seleccionar la categoría de respuestas “De acuerdo”, sobre la presencia de la dimensión: Procesos que facilitan la innovación; 3 de los encuestados que representan el 3% seleccionaron la categoría de respuesta positiva “Muy de acuerdo” 70 de los encuestados que representan el 66% seleccionaron la categoría de respuesta negativa “En desacuerdo”; 18 de los encuestados que representan el 15% seleccionaron la categoría de respuesta negativa “Muy en desacuerdo”; y 13 de los sujetos encuestados que representan el 12% mantienen una posición neutral al seleccionar la categoría de respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

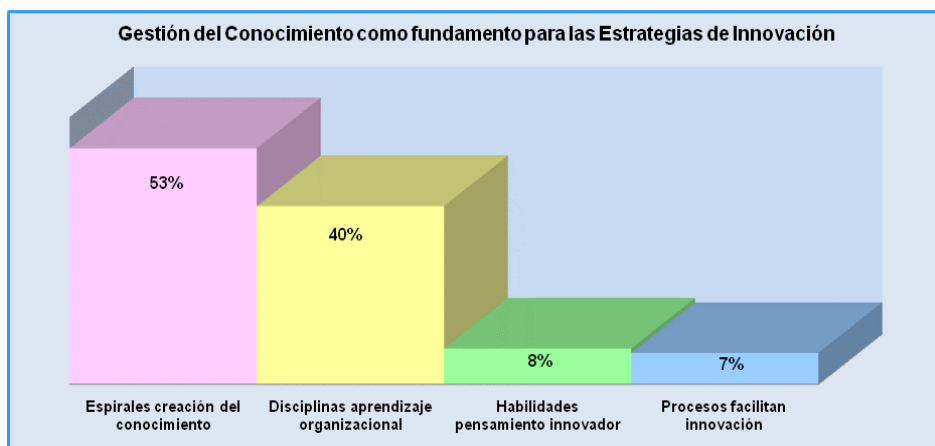


Figura 11. Gestión del Conocimiento como fundamento para las estrategias de innovación,
Fuente: Gámez (2016)

Como es de observar, en la figura 11, al sumar las categorías de respuestas positivas se puede evidenciar que 55 de los sujetos que representan el 53% de los encuestados consideran la presencia de los Espirales de la Creación del Conocimiento organizacional; 43 de los sujetos que representan el 40% de los encuestados consideran la presencia de las Disciplinas del aprendizaje organizacional; 9 de los sujetos que representan el 8% de los encuestados consideran la presencia de la dimensión Habilidades del pensamiento innovador; y 7 de los sujetos que representan el 7% de los encuestados consideran la presencia de la dimensión Procesos que facilitan la innovación.

Sobre la base de éstos resultados, es pertinente considerar los fundamentos teóricos con los que se sustentaron las variables. En este sentido, Nonaka y Takeuchi (1995) afirman que la organización debe movilizar el conocimiento tácito creado y acumulado en el plano individual con el objeto de alcanzar los espirales de la creación del conocimiento organizacional, proceso basado en cuatro fases o cuatro formas de conversión del conocimiento: socialización, exteriorización, combinación e interiorización. El promedio de estas fases o espirales revelado en el gráfico es de

53%, aun cuando la fase de externalización o exteriorización posee un 34%, no obstante, se evidencia la presencia de las fases de socialización, combinación e interiorización.

Es importante, señalar que Senge (1994) advierte que para edificar una organización con capacidad de aprendizaje, debe estar fundamentada sobre la puesta en práctica de una serie de principios que él denomina "Disciplinas del Aprendizaje". No obstante, la evidencia en el gráfico 5 enuncia la baja de los principios mencionados por el autor en el comportamiento gerencial de la organización.

Asimismo, Dyer, Gregersen y Christensen (2012) establecen cinco habilidades del pensamiento innovador: asociar, cuestionar, observar, experimentar y relacionarse. En este sentido, los resultados arrojan un disminuido porcentaje de esas habilidades en el comportamiento gerencial de la organización.

Finalmente, es pertinente acotar que Morales (2009) distingue cuatro tipo de procesos que facilitan la innovación social: mentales, instrumentales, actitudinales y sociales. No obstante, los resultados permiten evidenciar un porcentaje muy bajo del manejo de esos procesos para facilitar la innovación en la gerencia de la organización.

Al determinar la gestión del conocimiento como fundamento para las estrategias de innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta se infiere que el aprendizaje organizacional no es considerado como el proceso mediante el cual, se amplifica el conocimiento creado por los individuos y se cristaliza como parte del sistema de conocimientos de una organización con capacidad de aprendizaje. Del mismo modo, se advierte la ausencia de la dirección estratégica para la innovación para obtener beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada L. (2001) Teoría y cambio en las organizaciones: un acercamiento desde los Modelos de Aprendizaje Organizacional. Editorial Pontificia. Universidad Católica de Valparaíso. Chile.
- Argyris, C. y Schön, D. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Argyris, C. y Schön, D. (1978) aprendizaje organizacional: una teoría de la perspectiva de la acción, lectura, masa: Addison Wesley.
- Arias F. (2012) El proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica. 6ta Edición. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.
- Atehortúa F, Bustamante R y Valencia J (2008), Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo. Universidad de Antioquia. Colombia.
- Balestrini, M. (2007). Como se Elabora un Proyecto de Investigación. 5ta Edición. Editorial BL Consultores Asociados. Venezuela.
- Barba E. (2011). Editorial: libros de cabecera. 1ra. Edición. Barcelona. España.
- Barnes S (2009), Sistemas de gestión del conocimiento: teoría y práctica. Colección de negocios. 8va edición. Editorial Thomson. D.F. México
- Buckland H. y Murillo D. (2014) La Innovación Social en América Latina Marco conceptual y agentes. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bueno, E. (2002). Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento. Ediciones la Coria, Cáceres. Madrid. España.
- Chávez A. (2007) Introducción a la investigación educativa. Editorial Gráficas González. Maracaibo. Venezuela.

- Corbetta Piergiorgio (2007) Metodología y técnicas de investigación social. Editorial MC Graw-Hill. España.
- Davenport (1998) citado por Davenport y Prusak (2005) Conocimiento en Acción. Buenos Aires: Prentice Hall. Argentina.
- Davenport, T. y Prusak, L. (2005). Conocimiento en Acción. Buenos Aires: Prentice Hall. Argentina.
- Davenport T. y Prusak L. (2001) Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Pearson Educación. Argentina.
- David, F. (2003). Administración Estratégica. Editorial Pearson Educación. México.
- Del Moral A (2007), Gestión del conocimiento. Thomson-Paraninfo ediciones. 4ta edición. Barcelona. España.
- Dixon, N. (2001). El conocimiento común: Cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben. Editorial Oxford. D.F., México.
- Drucker Peter (2002). De líder a líder. Fundación Drucker. Ediciones Granica. México.
- Drucker (2003) Los desafíos de un mundo sin frontera. Editorial Edhasa. Barcelona. España.
- Dyer J., Gregersen H. & Clayton M. Christensen C. (2012). El ADN del innovador. Ediciones Deusto S.A. Barcelona España.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010) Metodología de la Investigación 5ta edición. Editorial: Mc Graw Hill Interamericana. México.
- Hurtado J. (2010) Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia. 4ta. edición, Fundación Sypal. Caracas. Venezuela.
- Hurtado y Toro (1998). Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio. 2da edición: espíteme Consultores Asociados. C.A.

- Koulopoulos, T. y Frappaolo, C. (2008). Lo Fundamental y lo más Efectivo acerca de la Gerencia del Conocimiento. Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá. Colombia.
- Larrea P (2008), Calidad de Servicio: Del Marketing a la Estrategia. 4ta edición. Edición ilustrada. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. España.
- Maestre, P. (2000). Glosario de Gestión del Conocimiento. Madrid: Fundación Dintel. Madrid. España.
- Manual de Oslo (2005): Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. OECD.
- Méndez C. (2007) Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ta edición. Editorial Limusa Colombia.
- Morales A. (2009) “Claves para comprender la innovación social” en ALBAIGÈS, Jaume y otras: *La innovación social, motor de desarrollo de Europa*. Sevilla, Socialinnova. España.
- Nonaka I. y Konno N. (1998). The concept of “ba”: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*. Vol. 40, No. 3, pp. 40-54.
- Nonaka, I. (1995) La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías Japonesas crean la dinámica de la Innovación. / Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi. México: Oxford University Press. México
- Nonaka I. y Takeuchi T. (1995) La organización creadora del conocimiento. Cómo las compañías Japonesas crean la Dinámica de la Innovación. Editorial: Oxford University Press. México.
- Ohmae, K. (2007). La Mente del Estratega. Editorial: Mc Graw Hill. México.
- Robbins S. (1999). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México.
- Robert M. (2006). El Nuevo Pensamiento Estratégico. Mc Graw Hill. México
- Rodríguez, D. (2007). Diagnóstico organizacional. Editorial: Alfa omega. México

Senge P. (1992). La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente.

Granica. Barcelona.

Senge P. (1994). La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente.

Granica. Barcelona.

Senge, P. (2000). Una herramienta para la quinta disciplina. La Danza del cambio. Editorial

Norma. Colombia.

Tamayo y Tamayo, M. (2004). El Proceso de la Investigación Científica. 4ta Edición Editorial:

Limusa S.A. México.

Vendrell P. (2001). Conocimiento. El oro gris de las organizaciones. Fundación DINTEL. Madrid.

España

11. ANEXO

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Santa Marta, 4 de Abril de 2016

Estimado Experto (a).

Tengo a bien dirigirme a usted, en oportunidad de solicitar su valiosa colaboración en cuanto a su opinión sobre el contenido literal del cuestionario auto administrado, anexo a la presente, el cual tiene como propósito obtener información acerca de las variables: Gestión del Conocimiento y Estrategias de Innovación.

La aplicación del siguiente instrumento se fundamenta en obtener datos sobre el comportamiento dirección hacia la gestión de la innovación en las universidades colombianas, a fin de concluir la investigación realizada como trabajo de grado, titulada: “Gestión del Conocimiento como fundamento para las estrategias de innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta”, requisito fundamental para optar al título de Magíster en Gestión de la Innovación, en la “Universidad Tecnológica de Bolívar”.

La validación del instrumento se realizará de acuerdo con los siguientes criterios de evaluación: Pertinencia con la Variable, Pertinencia con el Objetivo, Pertinencia con la Dimensión, Pertinencia con el Indicador y Pertinencia con la redacción. En consecuencia, se identificará como Pertinente (P) o No Pertinente (NP) cada criterio.

Agradeciéndole su valiosa colaboración en la validación del contenido del instrumento de medición, y en atención, a cualquier observación que considere pertinente acotar, me suscribo de usted.

Atentamente,

Willington Germán Gámez Araujo

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombres:

C.C. :

Empresa o institución donde labora:

Cargo que desempeña:

Título obtenido en Pregrado:

Título obtenido en Posgrado:

IDENTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Título de la investigación

Gestión del conocimiento como fundamento para las estrategias de innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta

Objetivo General

Determinar la gestión del conocimiento como fundamento para las estrategias de innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.

Objetivos Específicos

- Identificar los espirales de la creación del conocimiento en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta
- Caracterizar las disciplinas de aprendizaje organizacional en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta

- Analizar las habilidades del pensamiento innovador en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta
- Establecer los procesos que facilitan la innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.

VARIABLES QUE SE PRETENDEN MEDIR

Variable: Gestión del Conocimiento

Definición Conceptual: La gestión del conocimiento consiste en poner a disposición del conjunto de miembros de una institución, de un modo ordenado, práctico, eficaz, además de los conocimientos explicitados, la totalidad de los conocimientos particulares, esto es tácitos, de cada uno de los miembros de dicha institución que puedan ser útiles para el más inteligente y mejor funcionamiento de la misma y el máximo desarrollo y crecimiento de dicha institución. Del Moral (2007).

Definición Operacional: La variable Gestión del conocimiento será medida, en su dimensión Espirales de la creación del conocimiento, con sus indicadores: Socialización, Externalización, Combinación e Interiorización; y en su dimensión Disciplinas de aprendizaje organizacional, con sus indicadores: Dominio personal, Modelos mentales, Aprendizaje en equipo, Visión compartida y Pensamiento sistémico; a través del diseño de un cuestionario utilizado como instrumento de recolección de datos.

Variable: Estrategias de Innovación

Definición Conceptual: Las Estrategias de Innovación se definen como aquellas estrategias utilizadas por los gerentes de las organizaciones para obtener beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar e

impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica para la innovación. David (2003)

Definición Operacional: La variable Estrategias de Innovación será medida, en su dimensión: Habilidades del pensamiento innovador, con sus indicadores: Asociar, Cuestionar, Observar, Relacionarse y Experimentar; y en su dimensión Procesos que facilitan la innovación, con sus indicadores: Mentales, Actitudinales, Sociales e Instrumentales; a través del diseño de un cuestionario utilizado como instrumento de recolección de datos.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivo General: **Determinar la Gestión del Conocimiento como fundamento para las estrategias de innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta de Colombia**

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicador
Identificar los espirales de la creación del conocimiento en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta de Colombia		Espirales de la creación del conocimiento	Socialización Externalización Combinación Interiorización
Caracterizar las disciplinas de aprendizaje organizacional en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta de Colombia	Gestión del Conocimiento	Disciplinas de aprendizaje organizacional	Dominio Modelos Aprendizaje Visión compartida Pensamiento sistémico
Analizar las habilidades del pensamiento innovador en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta de Colombia	Estrategias de innovación	Habilidades del pensamiento innovador	Asociar Cuestionar Observar Relacionarse Experimentar
Establecer los procesos que facilitan la innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta de Colombia		Procesos que facilitan la innovación	Mentales Actitudinales Sociales Instrumentales

Fuente: Gámez (2016)

POBLACIÓN Y MUESTRA

Balestrini (2007) establece que una muestra es una parte representativa de la población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible. Asimismo acota que la población puede estar referida a cualquier conjunto de elementos de los cuales se pretende indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones de la investigación. Por su parte, Arias (2012) expresa que la población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. En este sentido, la población objeto de estudio de la Universidad Antonio Nariño en la sede de la ciudad de Santa Marta cuenta con la siguiente población:

EMPLEADOS	N°
Director Administrativo	1
Coordinador Académico	1
Coordinadores de Programas	7
Coordinadores de UDCII	7
Docentes Medio tiempo	14
Docentes Tiempo Completo	10
Docentes Catedráticos.	42
Personal Área Administrativa	10
Servicios Generales y Mantenimiento	5
Coordinador de bienestar universitario	1
Apoyo a bienestar universitario	5
Médico de la Universidad	1
Enfermeras	2
Total	106

En el mismo orden de ideas, Balestrini (2006), acota que estadísticamente hablando, se entiende por población un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan

características comunes. Para efectos de esta investigación, la población se determinó a partir del conjunto finito cuya característica en común es ser empleado de la organización en estudio.

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Balestrini (2007) acota que el cuestionario es considerado un medio de comunicación escrito entre el encuestador y el encuestado, elaborado por el investigador, con el propósito de facilitar la traducción de los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas o afirmaciones, en las cuales el individuo entrevistado pueda expresar sus pensamientos con respecto a las actitudes del comportamiento de la variable.

Dentro de este marco, los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan que el escalamiento tipo Likert consiste en un conjunto de ítems para medir actitudes, presentados en forma de afirmaciones ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. En este sentido, las categorías de respuesta que contiene el instrumento de recolección de datos son las siguientes:

- (5) Muy de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Muy en desacuerdo

Esto significa que se tomará en cuenta lo acotado por los autores antes mencionados, quienes afirman que las alternativas de respuesta aparecen como afirmaciones que reflejan una posición actitudinal favorable, neutral o desfavorable de los individuos acerca de las afirmaciones. Las categorías 5 y 4, con las alternativas de respuestas “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”, reflejan una actitud favorable hacia el indicador que representa el enunciado.

En cuanto a la categoría 3, con la categoría de respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, se reconoce una posición neutral que podría interpretarse como una actitud no definida en relación al enunciado.

Finalmente, las categorías de respuestas 2 y 1, con las alternativas de respuestas “En desacuerdo” y “Muy en desacuerdo”, reflejan un comportamiento actitudinal desfavorable hacia la afirmación contenida en el enunciado.

MATRIZ DE ITEMS

VARIABLES	OBJETIVOS	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Gestión del Conocimiento	Identificar los espirales de la creación del conocimiento en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.	Espirales de la creación del conocimiento	Socialización Externalización Combinación Interiorización	1,2,3 4,5,6 7,8,9 10,11,12
	Caracterizar las disciplinas de aprendizaje organizacional en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.	Disciplinas de aprendizaje organizacional	Dominio Modelos Visión Aprendizaje Diálogo Pensamiento	13,14,15 16,17,18 19,20,21 22,23,24 25,26,27 28,29,30
Estrategias de innovación	Analizar las habilidades del pensamiento innovador en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.	Habilidades del pensamiento innovador	Asociar Cuestionar Observar Relacionarse Experimentar	31,32,33 34,35,36 37,38,39 40,41,42 43,44,45
	Establecer los procesos que facilitan la innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.	Procesos que facilitan la innovación	Mentales Actitudinales Sociales Instrumentales	46,47,48 49,50,51 52,53,54 55,56,57

Fuente: Gámez (2016)

TABLA DE CONSTRUCCION DEL INSTRUMENTO

Objetivo General: Determinar la Gestión del Conocimiento como fundamento para las estrategias de innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	EVALUACIÓN											
					OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR		REDACCIÓN			
					P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	I		
Identificar los espirales de la creación del conocimiento en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.	Gestión del conocimiento	Espirales de la creación del conocimiento	Socialización	1. La dirección promueve espacios para compartir experiencias con los empleados												
				2. La dirección promueve espacios para compartir ideas con los empleados												
				3. La dirección impulsa un campo de interacción que facilita el intercambio de modelos mentales												
			Externalización	4. La dirección fomenta el diálogo entre los empleados para la aplicación de conceptos												
				5. La dirección estimula en los empleados el uso de metáforas de conocimientos												
				6. La dirección promueve espacios para la reflexión de todos los empleados												
			Combinación	7. La dirección organiza espacios para que los empleados intercambien conocimientos utilizando documentos												
				8. La dirección estimula reuniones de trabajo para que los empleados compartan conocimiento												
				9. La dirección impulsa las redes de comunicación entre los empleados												

Alternativas de Respuesta	5	4	3	2	1	P	NP	A	I
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Pertinente	No Pertinente	Adecuado	Inadecuado

Fuente: Gámez (2016)

TABLA DE CONSTRUCCION DEL INSTRUMENTO

Objetivo General: Determinar la Gestión del Conocimiento como fundamento para las estrategias de innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	EVALUACIÓN											
					OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR		REDACCIÓN			
					P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	I		
Identificar los espirales de la creación del conocimiento en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.	Gestión del conocimiento	Espirales de la creación del conocimiento	Interiorización	10. La dirección reconoce las experiencias adquiridas en los empleados												
				11. La dirección impulsa la práctica de los nuevos conocimientos en los empleados												
				12. La dirección fomenta en los empleados las prácticas de trabajo para compartir conocimiento												
Caracterizar las disciplinas de aprendizaje organizacional en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.		Disciplinas de aprendizaje organizacional	Dominio Personal	13. La dirección estimula la capacidad de aprendizaje de los empleados												
				14. La dirección promueve en los empleados una visión del futuro en la organización												
				15. La dirección impulsa un buen ambiente laboral entre los empleados												
			Modelos mentales	16. La dirección se preocupa por impulsar nuevos conceptos en la organización												
				17. La dirección se preocupa por el comportamiento de los empleados												
				18. La dirección promueve las nuevas teorías comparándolas con las que están en uso												

Alternativas de Respuesta	5	4	3	2	1	P	NP	A	I
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Pertinente	No Pertinente	Adecuado	Inadecuado

Fuente: Gámez (2016)

TABLA DE CONSTRUCCION DEL INSTRUMENTO

Objetivo General: Determinar la Gestión del Conocimiento como fundamento para las estrategias de innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	EVALUACIÓN																		
					OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR		REDACCIÓN										
					P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	I									
Caracterizar las disciplinas de aprendizaje organizacional en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.	Gestión del conocimiento	Disciplinas de aprendizaje organizacional	Visión compartida	19. La dirección fomenta un sentido de compromiso en los empleados																			
				20. La dirección impulsa la construcción de visión de futuro junto a los empleados																			
				21. La dirección facilita actividades que generen energía para el aprendizaje																			
			Aprendizaje en equipo	22. La dirección fomenta en los empleados el desarrollo de la capacidad de un equipo																			
				23. La dirección motiva en los empleados el desarrollo de habilidades																			
				24. La dirección estimula en los empleados el dominio de prácticas de la discusión																			
			Diálogo	25. La dirección facilita condiciones que permitan una comunicación fluida																			
				26. La dirección comparte las preocupaciones de los empleados																			
				27. La dirección promueve actividades de interacción																			

Alternativas de Respuesta	5	4	3	2	1	P	NP	A	I
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Pertinente	No Pertinente	Adecuado	Inadecuado

Fuente: Gámez (2016)

TABLA DE CONSTRUCCION DEL INSTRUMENTO

Objetivo General: Determinar la Gestión del Conocimiento como fundamento para las estrategias de innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	EVALUACIÓN													
					OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR		REDACCIÓN					
					P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	I				
Caracterizar las disciplinas de aprendizaje organizacional en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.	Gestión del conocimiento	Disciplinas de aprendizaje organizacional	Pensamiento sistémico	28. La dirección busca las causas de los problemas para solucionarlos														
				29. La dirección fomenta el conocimiento de los procesos en los empleados de la organización														
				30. La dirección impulsa las interrelaciones entre los empleados de toda la organización														
Analizar las habilidades del pensamiento innovador en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.	Estrategias de innovación	Habilidades del pensamiento innovador	Asociar	31. El comportamiento de la dirección refleja habilidades creativas para la organización														
				32. La dirección presenta sus ideas para impulsar la innovación en los procesos														
				33. La dirección busca las ideas innovadoras para mejorar los procesos														
			Cuestionar	34. La dirección se dedica a la búsqueda exhaustiva de lo que podría ser en la organización														
				35. La dirección impulsa a descubrir soluciones sorprendentes para la organización														
				36. La dirección comprensión profunda acerca de cómo son las cosas en la organización														

Alternativas de Respuesta	5	4	3	2	1	P	NP	A	I
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Pertinente	No Pertinente	Adecuado	Inadecuado

TABLA DE CONSTRUCCION DEL INSTRUMENTO

Objetivo General: Determinar la Gestión del Conocimiento como fundamento para las estrategias de innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	EVALUACIÓN													
					OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR		REDACCIÓN					
					P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	I				
Analizar las habilidades del pensamiento innovador en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta de Colombia	Estrategias de innovación	Habilidades del pensamiento innovador	Observar	37. La dirección contempla los procesos percibiendo a menudo para darse cuenta de aquello que no funciona														
				38. La dirección se preocupa por entender aquello que es nuevo para innovar														
				39. La dirección examina lo que ocurre en la organización para descubrir ideas nuevas														
			Relacionarse	40. La dirección trata de conectar las ideas del área de conocimiento con las de quienes juegan en campos diferentes														
				41. La dirección impulsa la creación de redes la interacción de la gente con los miembros de la organización														
				42. La dirección se preocupa por aprovechar los conocimientos de expertos ajenos a su sector para innovar														
			Experimentar	43. La dirección impulsa aprobar nuevas experiencias a través de la exploración para innovar en la organización														
				44. La dirección impulsa probar cosas nuevas para involucrarse en experiencias de aprendizaje interactivo														
				45. La dirección propicia experimentar con proyectos piloto para ver qué pueden aprender de innovación														

Alternativas de Respuesta	5	4	3	2	1	P	NP	A	I
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Pertinente	No Pertinente	Adecuado	Inadecuado

Fuente: Gámez (2016)

TABLA DE CONSTRUCCION DEL INSTRUMENTO

Objetivo General: Determinar la Gestión del Conocimiento como fundamento para las estrategias de innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	EVALUACIÓN											
					OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR		REDACCIÓN			
					P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	I		
Establecer los procesos que facilitan la innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta de Colombia	Estrategias de innovación	Procesos que facilitan la innovación	Mentales	46. La dirección impulsa la creatividad en los empleados como elemento esencial para la innovación organizacional												
				47. La dirección acepta con humildad las subdirección de los empleados sobre ideas de innovación en los procesos												
				48. La dirección impulsa en los empleados el verdadero aprendizaje para innovar												
			Actitudinales	49. La dirección fomenta los procesos de información con una apertura constante de espíritu												
				50. La dirección analiza los obstáculos hacia el aprendizaje impulsando el cambio para la innovación												
				51. La dirección es empática, colocándose en el lugar de los empleados que desean innovar												
			Sociales	52. La dirección potencia la generación de ideas canalizándola adecuadamente hacia un resultado común												
				53. La dirección impulsa el desarrollo de ventajas competitivas para la innovación tecnológica												
				54. La dirección promueve la integración como estrategia para superar barreras que impiden la circulación del conocimiento												

Alternativas de Respuesta	5	4	3	2	1	P	NP	A	I
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Pertinente	No Pertinente	Adecuado	Inadecuado

Fuente: Gámez (2016)

TABLA DE CONSTRUCCION DEL INSTRUMENTO

Objetivo General: Determinar la Gestión del Conocimiento como fundamento para las estrategias de innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta.																						
Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	EVALUACIÓN																	
					OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR		REDACCIÓN									
					P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	I								
Establecer los procesos que facilitan la innovación en la dirección de la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta de Colombia	Estrategias de innovación	Procesos que facilitan la innovación	Instrumentales	55. La dirección fomenta las innovaciones sociales necesarias para paliar los problemas de los colectivos más necesitados																		
				56. La dirección refleja su esfuerzo innovador, que propicia la generación e incorporación de conocimientos para dar respuesta a los retos																		
				57. La dirección impulsa innovaciones consistentes en productos, recursos y procesos																		

Alternativas de Respuesta	5	4	3	2	1	P	NP	A	I
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Pertinente	No Pertinente	Adecuado

Fuente: Gámez (2016)

CRITERIOS DE VALIDACION	SÍ	NO
1. ¿Según su opinión los ítems están acordes con la Variable del estudio?		
2. ¿Según su opinión los ítems están acordes con los Objetivos?		
3. ¿Según su opinión los ítems miden las Dimensiones?		
4. ¿Según su opinión los ítems miden los Indicadores?		
5. ¿La redacción de los ítems están acorde a lo exigido (claridad, precisión y pertinencia o propiedad)?		
6. ¿Considera que el instrumento posee adecuada diagramación y presentación?		

PARÁMETROS DEL EXPERTO	Suficiente	Medianamente Suficiente	Insuficiente
1. ¿Los ítems están relacionados con la Variable en estudio?			
2. ¿Los ítems están relacionados con los Objetivos?			
3. ¿Los ítems miden las Dimensiones?			
4. ¿Los ítems están relacionados con los Indicadores?			
5. ¿La redacción de los ítems está acorde con lo exigido?			
6. ¿El instrumento posee adecuada diagramación y presentación?			
7. ¿Cómo considera la secuencia de los reactivos del instrumento?			

CONSIDERACIÓN FINAL

¿Considera Válido el instrumento?	Sí ()	No ()
-----------------------------------	--------	--------

Observaciones:

Firma del Experto