



**FACILITADORES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO  
GENERADOR DE CAPITAL INTELECTUAL EN CENTROS DE  
INVESTIGACIÓN**

(FACILITATORS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A GENERATOR OF  
INTELLECTUAL CAPITAL IN RESEARCH CENTERS)

**María Eugenia Crespo González**

[macrespo@urbe.edu.ve](mailto:macrespo@urbe.edu.ve)

 <https://orcid.org/0000-0002-5182-6350>

**Universidad Privada Dr. Rafael Bellos Chacín  
Venezuela**

Como citar: Crespo, María (2021) Facilitadores de la Gestión del Conocimiento como generador de Capital Intelectual en Centros de Investigación. CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 18(2), Venezuela. (Pp.84-102)

**RESUMEN**

El objetivo del estudio fue identificar elementos que facilitan la gestión del conocimiento como generador de Capital intelectual en Centros de investigación. Metodológicamente se enmarcó en el paradigma positivista de carácter cuantitativo, descriptivo con un diseño no experimental de campo y transeccional. La población estuvo constituida por 20 investigadores de 3 Centros de investigación de universidades privadas. El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario con 5 alternativas de respuestas, y 54 ítems, cuya validez se obtuvo con el juicio de expertos, mientras la confiabilidad fue determinada aplicando el coeficiente de Alfa de Cronbach, con un resultado de 0.98. Se utilizó la estadística descriptiva como técnica de análisis de los datos. Los resultados obtenidos al identificar los elementos facilitadores con una alta valoración por los encuestados. Se concluyó que los elementos facilitadores de la gestión del conocimiento tienen una alta presencia en los centros, donde la estructura organizacional está orientada y promueve la investigación, las TIC son herramientas necesarias para la gestión, mientras el liderazgo se determinó que estaba también comprometido con el logro de los objetivos de los centros de generar productos que incrementen el capital intelectual.



**Palabras Clave:** Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual, TIC, Estructura Organizacional, Liderazgo

## ABSTRAC

The objective of the study was to identify elements that facilitate knowledge management as a generator of intellectual capital in research centers. Methodologically, it was framed in the positivist paradigm of a quantitative, descriptive nature with a non-experimental field and transectional design. The population was made up of 20 researchers from 3 private university research centers. The data collection instrument was the questionnaire with 5 response alternatives and 54 items, whose validity was obtained with expert judgment, while reliability was determined by applying Cronbach's Alpha coefficient, with a result of 0.98. Descriptive statistics were used as a data analysis technique. The results obtained by identifying the facilitating elements of the Goths with a high rating by the respondents. It was concluded that the facilitating elements of knowledge management have a high presence in the centers, where the organizational structure is oriented and promotes research, ICT are necessary tools for management, while the leadership was determined to be also committed to the achievement of the centers' objectives of generating products that increase intellectual capital.

**Key Words:** Knowledge Management, Intellectual Capital, ICT, Organizational Structure, Leadership.

## INTRODUCCIÓN

Mucho ha evolucionado el concepto de gestión del conocimiento desde la década de los años 1970 cuando Amitai (1979) pionero del tema lo menciona en su obra Organizaciones Modernas, describiendo la preocupación existente en las organizaciones por la generación y el manejo del conocimiento, dejando claro, como las instituciones o empresas donde es más utilizado y desarrollado de forma sistémica comparado con cualquier otra unidad social existente, además, afirma que es en las organizaciones donde más se genera nuevo conocimiento el cual es pasado de generación en generación dentro de las mismas para ser preservado por estas, así lo recoge Farfán y Garzón (2006).



Para la época observó Amitai, como las organizaciones consumían conocimiento como cualquier otro insumo en las empresas, cuando requerían lo buscaban en el mercado a través de asesores o compañías en el área consultora, sin embargo, a manera limitante a este proceder, notó la gran cantidad de nuevos conocimientos que demandarían las organizaciones a futuro, allí la importancia en su gestión para generar ventajas competitivas en una economía cada vez más global.

Por su parte, Drucker (1957), acuñó el término “trabajadores del conocimiento” visualizando como más de un tercio de la fuerza laboral estaría constituida por trabajadores del conocimiento, quienes principalmente sus destrezas las desarrollan en la actividad intelectual, en lugar de tareas manuales, es decir, son las personas quienes con sus conocimientos generan ideas representando en esta forma un mayor valor agregado para las organizaciones que sus habilidades físicas producto de la mano de obra.

Ya desde finales del siglo pasado al presente es conocido como la era del conocimiento gracias a la aparición de la computadora u ordenador, el cual permitió el manejo masivo y procesamiento de grandes volúmenes de información, convirtiendo este último en un bien máspreciado de las organizaciones. Lo anterior, ha devenido en la búsqueda de aquellos elementos o factores que faciliten el manejo de la información para la misma ser transformada por medio de una gestión efectiva en un activo más llamado conocimiento, logrando de esta forma las empresas posicionarse en los mercados de forma competitiva.

Los Centros de Investigación son instituciones que su concepción original es la de producir conocimiento, por ende, son llamados a innovar, crear, desarrollar nuevas tecnologías y pensamientos en distintas áreas del saber, para dar respuesta a las necesidades de la humanidad a través de proyectos de investigación científica, siendo estos compartidos como también visualizados al mundo, capitalizando o generando valor a estas instituciones permitiendo su posicionamiento a nivel mundial en investigación y desarrollo.

Hoy en día la producción, así como la visualización científica es bastante precaria en Latinoamérica y en especial Venezuela, cifras dando fe en organismos como el Banco Mundial (2022) y SCImago (2022), donde este último devela una baja producción científica desde los centros de investigación, trayendo como consecuencia que Venezuela ocupe la posición 101 en el ranking de publicaciones científicas divulgado por este organismo en su último informe, mientras que para el año 1998 ocupaba el puesto 50 en el mismo informe, es decir en menos de 25 años bajo 51 puestos a nivel mundial.

Esta pérdida de capital intelectual representado en posiciones a nivel de un ranking, llevo a plantearse un estudio para determinar qué elementos o factores



facilitarían la gestión del conocimiento en pro de incrementar el capital intelectual en los centros de investigación.

Teniendo como marco las cifras anteriores, el objetivo del estudio fue identificar elementos que facilitan la gestión del conocimiento para la generación de capital intelectual en centros de investigación, en tal sentido se estudian factores como: la estructura organizacional orientada a la investigación, las herramientas de tecnología e información, también llamadas TIC y el liderazgo orientado hacia la consecución de metas y objetivos propuestos por los mencionados centros, permitiendo el incremento de la producción intelectual en Venezuela especialmente, la cual según lo observado en las estadísticas mundiales la situación es compleja producto de una crisis económica, social, política y humanitaria.

La identificación y estudio en la importancia de los factores señalados permitirá en futuras investigaciones vincular con otros elementos hacia la búsqueda de estrategias o planes para mejorar la producción trayendo como resultado un aumento de la visibilidad científica del país.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### Centros de Investigación

Centros de Investigación son organizaciones especializadas en la realización de investigaciones científicas y tecnológicas. Estos centros se dedican a la generación de conocimientos y al desarrollo de tecnologías innovadoras en distintas áreas del saber, como la medicina, la biología, la física, la química, la ingeniería, entre otras.

En ese mismo orden, Rojas y Rojas (2019) definen los centros de investigación universitarios como organizaciones que generan conocimiento y aportan soluciones a problemas académicos y sociales, motivados por las diversas problemáticas, los mismos interactúan bajo estructuras y microsistemas interpersonales derivados de diferentes sectores vinculados.

En resumen, los Centros de Investigación son organizaciones especializadas en la realización de investigaciones científicas y tecnológicas, con el objetivo de generar conocimientos y desarrollar tecnologías innovadoras que puedan tener un impacto positivo en la sociedad.



## Gestión del Conocimiento

Son muchos los autores desde el siglo pasado quienes han abordado el concepto de gestión del conocimiento (GC), el mismo ha sido definido principalmente desde el contexto y organización que lo aplica. Para Canals (2023) consiste en optimizar la utilización de un recurso llamado conocimiento, pero plantea como éste no se gestiona en sí mismo, lo realmente gestionado son todas las condiciones, es decir, el entorno, así como todo lo necesario para que el conocimiento se cree y se transmita, lo importante es se den las mejores circunstancias para fluir el conocimiento entre los individuos dentro de las organizaciones a las cuales pertenecen, este éxito en la GC, pasa a la vez por observar, interpretar, entendiendo el funcionamiento de estas, consciente del carácter complejo por su composición.

Para este autor lo importante en la GC es el conocimiento del entorno de la organización, su contexto o cultura organizacional, el éxito depende del entendimiento de la misma, más que el uso, los procedimientos y técnicas en sí de un sistema, lo importante antes de aplicar una gestión, lo primero debe ser observar, interpretar, entender el funcionamiento para evitar el fracaso a una aplicación de un sistema de GC en las organizaciones.

Por otra parte, la GC para Gómez, Pérez y Curbelo (2005), la definen como un proceso sistemático que utiliza el conocimiento individual y colectivo presente en la organización, orientado a potenciar las competencias organizacionales mediante la localización, recolección, organización, clasificación, valoración, transferencia y difusión de la información unido a la experiencia para generar valor en pro de obtener ventajas competitivas sostenibles.

Otras consideraciones a la GC por parte de estos autores, es afirmar como dicha gestión es un instrumento para la dirección de primera magnitud, capaz de contribuir sustancialmente con el éxito y desarrollo en las organizaciones, entre los cuales destacan: la GC es costosa, requiere soluciones híbridas de gente y tecnología, es altamente política, requiere de gerentes del área del conocimiento, su gestión significa mejorar los procesos del negocio basados en el know how, así como señalar que nunca termina de gestionarse.

De igual manera, resaltan la importancia de tener una organización dedicada a la GC, donde principalmente esta estructura debe contribuir en: expandir y difundir el conocimiento por toda la organización, proporcionar el acceso al conocimiento como a la información, facilitar el proceso de colaboración e investigación, atraer y retener personas, fomentar la innovación, garantizar que la pérdidas de empleados no suponga una “descapitalización intelectual” de la organización entre las principales señaladas.



En contraste con Canals (2003), quien plantea como fundamental la comprensión de cómo funciona la organización y su contexto, para los autores anteriores el pilar básico en la GC reside en la administración del recurso humano, así también en el apoyo brindado por las herramientas de las tecnologías de información y comunicación conocidas como TIC.

Por otro lado, al proceso individual de creatividad e innovación dentro de las empresas atendiendo a la fuente primaria del conocimiento Farfán y Garzón (2006), definen la GC a la capacidad que tienen los individuos en aprender, generar nuevo conocimiento como a mejorar el existente para llevarlo a las organizaciones, es también la base para la generación del capital intelectual, capacidades organizativas, nuevas tecnologías de la información y la comunicación, así también de recursos estratégicos para la innovación, la productividad permitiendo la perdurabilidad de las organizaciones.

Estos autores también plantean, que la GC involucra dos aspectos esenciales, una definida por la gestión entendiéndose al proceso de organización, planificación, la dirección y el control para el logro de los objetivos propuestos en las empresas u organizaciones, mientras por otra parte el know how es afectado por factores tanto internos como externos en el cual los individuos captan información, la procesan generando nuevos conceptos convirtiéndose en conocimiento para mejorar lo existen o producir algo nuevo ventajoso para las organizaciones.

En una posición similar a Canals, Farfán y Garzón (2006) resaltan la importancia del entendimiento que se tenga de la organización, su cultura, el entorno o contexto el cual es clave para influir positivamente en el éxito de cualquier iniciativa para la GC, la ausencia o desconocimiento de cualquiera de estas variables, pueden incidir en el fracaso ante cualquier intento de una GC exitosa.

Apoyado en las definiciones anteriores la gestión del conocimiento es la aplicación ordenada de técnicas orientadas a facilitar el flujo de información, dentro de un entorno o cultura organizativa orientada a crear conocimiento como a compartirlo, mejorarlo, enriquecerlo y difundirlo entre investigadores de centros de investigación, facilitando los procesos de innovación e investigación dentro de los mismos, permitiendo la producción de material intelectual que genere valor a las instituciones de investigación.

### **Facilitadores de la Gestión del Conocimiento**

En lo referido a los facilitadores de la gestión del conocimiento, se inicia con lo señalado por De Freitas y Yaber (2017), indicando los elementos claves en una gestión del conocimiento como las áreas donde las cosas deben ir bien para que



el negocio prospere, las mismas deben ser identificadas para tomar acción sobre ellas y lograr la buena gestión del conocimiento. Igualmente, estos investigadores mencionan que la estrategia, el liderazgo, la eficiencia y eficacia de los procesos de GC, la cultura organizacional, y el contenido del conocimiento son factores a tomar en cuenta para el éxito de una GC.

Estos autores mencionan que son variables o condiciones esenciales para el éxito de una empresa, los detalles a tener en cuenta al identificar los factores incluyen el tipo de industria o producto, el modelo de negocio o la estrategia de la empresa y las influencias externas, como el clima económico o el ambiente. Los factores de éxito deben ser evaluados periódicamente y ajustados como sea necesario para justificar los cambios en los identificadores los cuales podrían afectar el éxito.

En igual forma los autores Contreras y Tito (2013), plantean que, para facilitar la gestión del conocimiento, el mismo debe ser compartido y coordinado por todos en las organizaciones, prestándole una mayor importancia a facilitadores como el liderazgo, la cultura, la tecnología, los procesos y la medición.

Entre esas variables listadas por los autores anteriores se encuentran: Una cultura orientada al conocimiento, una infraestructura tecnológica de conocimiento, la relación directa entre la GC y las estrategias de desarrollo, la armonización del lenguaje, la estructura de conocimiento, los diversos canales de comunicación del conocimiento, además hacen énfasis en no olvidar que lo que se gestionan son personas, cultura y tecnología a la hora de implementar un sistema de GC.

En base de las ideas expuestas por los autores los facilitadores de la gestión del conocimiento para centros de investigación, son aquellos que brinden soporte desde la alta dirección de los centros, brindando apoyo por medio de un liderazgo orientado a la obtención de resultados en materia de trabajo investigativo, así como la disposición de herramientas tecnológicas de última generación y una estructura y organización orientada a la producción científica.

### **Estructura Organizacional**

Cuando se menciona la estructura organizacional se visualiza el esqueleto de las organizaciones, así como también la división del trabajo y como se van a interrelacionar integrantes de dichas organizaciones entre sí. Para Robbins (2018) la acción de organizar una empresa representa el proceso de la creación de la estructura organizacional entre las primeras acciones a seguir para organizarla, es decir, es parte de un buen inicio en las mismas, ya que determinará la forma como los integrantes de estas organizaciones desarrollaran sus trabajos de forma eficaz. En tal sentido, definen la estructura organizacional, como la distribución formal de



los empleos dentro de las empresas, para ayudar a cumplir el trabajo de los empleados de la organización, adaptado a la dinámica actual de las economías.

De modo similar, Valdez (2017) es un modelo o forma de agrupar las actividades en cargos los cuales van a ser ocupados por personas, y estos en áreas de trabajo para que desempeñen una actividad específica, está vinculada con el trabajo básico e inherente a realizar por el sistema organizacional. Adicional la estructura organizacional muestra la jerarquía existente entre las áreas, revelando las relaciones de autoridad entre las personas de la organización.

La estructura viene a ser el esqueleto del sistema organizacional, la cual se refleja en una herramienta llamada organigrama, donde después hay que añadir a esa estructura, los procesos, las funciones y las interrelaciones del personal para configurar un diseño organizacional, el cual, no es más en como moldear cada componente anterior para el logro de los objetivos.

Por su parte Gilly (2007) define la estructura organizacional como la representación de las relaciones de poder, diferencias de jerarquía, concentración o descentralización de la toma de decisiones, en suma, constituye una foto dinámica del soporte del sistema de gestión y de la estrategia, también señala, la manera admirablemente precisa como se relacionan las personas dentro de las organizaciones, así como también cual camino puede tomar un proyecto de desarrollo personal y profesional. Por otra parte, este autor agrega que las organizaciones al estar constituidas por personas las mismas son dinámicas, no existiendo un modelo óptimo ni permanente en el tiempo.

Si bien los autores coinciden en que la estructura organizacional es la forma natural de dividir el trabajo entre las personas con el propósito de establecer tanto niveles jerárquicos como la toma de decisiones dentro de la organización, también determinan la interrelación entre individuos en la misma. Sin embargo, Robbins y Coulter (2018), destaca la importancia de un diseño organizacional en los inicios formativos de la organización, mientras Gilly (2007) realza otra importancia derivada en su diseño, en el cual estas estructuras se orientan a determinar el desarrollo personal o profesional de sus integrantes a lo largo de la estructura que representa la empresa o institución.

A partir de lo expuesto anteriormente, se define estructura organizacional dentro del contexto de los centros de investigación, como la forma de organización dirigida a coordinar tanto responsabilidades como actividades las cuales deben ser encaminadas hacia la de desarrollar la gestión del conocimiento en las instituciones, para fortalecer el capital intelectual, apalancada junto con otros elementos facilitadores como tecnología y liderazgo orientados a asumir el



compromiso de implantación, desarrollo y vigilancia en los objetivos trazados organizacionalmente.

### **Tecnología de la Información y Comunicaciones (TIC)**

Para los autores De Freitas y Yaber (2017), definen la tecnología de información o tecnologías de información y comunicación (TIC) como todos los aspectos de las comunicaciones, incluido el software, el hardware y su accesibilidad. Su importancia estriba al ser elemento facilitador de los procesos de GC en las organizaciones. Es decir, si la GC está respaldada en las TIC, facilita el intercambio de conocimiento en diferentes niveles, lugares, momentos y tiempo, ya que permite el aprovechamiento, articulación de habilidades como intercambio de experiencias entre los empleados.

Por su parte, para Barrios, Olivero y Acosta (2017) las TIC constituyen un conjunto de aplicaciones, de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (hardware y software), representadas por sistemas, herramientas, técnicas y metodologías asociadas a la digitalización de señales analógicas, sonidos, textos e imágenes, manejables en tiempo real, soportes y canales de comunicación, relacionados con el almacenamiento, procesamiento así como también la transmisión digitalizada de la datos, para manipular información que sirva al crecimiento de una organización.

Agregan también estos autores, que existe un aporte proveniente de las TIC como herramientas para el logro de las metas en el desarrollo económico como en el ámbito social de las empresas, potenciando dentro de las organizaciones la interacción entre los empleados, clientes, proveedores y socios en el ejercicio de cada una de sus funciones empresariales, es decir, las herramientas de tecnología e información ha procurado una mejor relación entre los interesados de las organizaciones comprobándose su beneficio en pro del logro de las metas.

Otra definición de TIC Reyes (2016), como el conjunto de herramientas, prácticas y técnicas que son utilizados para el tratamiento, procesamiento, almacenamiento y transmisión de datos con la finalidad de estructurarlos en información útil creando soluciones a problemas existentes y generando conocimiento a las organizaciones.

Al analizar las definiciones de los dos últimos autores se observa una coincidencia del alcance de las tecnologías de información y comunicación, donde en su definición abarcan el proceso de recolección, almacenamiento, procesamiento y transmisión, haciendo énfasis en la obtención de datos para convertirlos en información, donde son interpretados para encontrar soluciones a problemas



técnicos o mejoras en los procesos, haciéndolos más eficientes, seguidamente se interpretan los resultados obtenidos compartiéndolos con los interesados, para finalmente generar nuevo conocimiento en beneficio de las organizaciones.

En el caso de los centros de investigación, delimitación espacial de esta investigación, se definen las TIC como el conjunto de tecnologías representadas por herramientas de informática y telecomunicaciones las cuales se encaminan a facilitar todo el proceso de gestión del conocimiento, apoyando los procesos de formación, investigación y comunicacionales, con el objeto de incrementar el capital intelectual en los centros de investigación.

### **Liderazgo**

El tema de liderazgo no es data reciente, desde la antigüedad hasta el presente, son muchos los autores definiendo y caracterizándolo según el contexto donde se aplique, generando emoción entre quienes lo estudian. Sin embargo, pese a su alto interés en las últimas décadas, no hay un consenso universal para su definición, tal y como lo expone Arocha (2016), viene señalando insistentemente que el ser humano se ha interesado por la definición y composición del liderazgo, en lograr altos niveles de productividad y eficiencia. Considera que históricamente el hombre esgrime sus buenos roles de dirección para cultivar capacidades, motivar e influir. De allí la necesidad que los colaboradores modelen lo mejor del líder para lograr el éxito dentro de las organizaciones.

Por su parte Achua y Lussier (2016), definen el liderazgo como el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio. Donde el proceso de influencia se da entre líderes y seguidores, logrando no sólo que un líder influye en sus partidarios, sino también, estos últimos influyen a los primeros, es decir, es un camino de dos sentidos. Por su parte la influencia es el proceso de comunicar ideas, ganar aceptación para ellas y motivar a las personas para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio.

Los referidos autores afirman igualmente que los líderes efectivos influyen en los seguidores para pensar no solo en sus propios intereses sino también en los de la organización, por medio de una visión compartida. Así mismo, el influir y establecer objetivos se relaciona con el cambio, los líderes efectivos se percatan de la necesidad de un cambio continuo para mejorar el desempeño, el cual debe representar un mejor futuro deseado para las empresas o instituciones.

Mientras Bonifaz (2012), asegura que no existe un acuerdo único en el concepto mencionado; en realidad es un término muy complejo porque deben ser



considerados muchos aspectos que involucran la personalidad de los individuos así como el contexto donde se aplique el término.

Ahora bien, en donde la mayoría de expertos del tema sin duda coinciden, es su importancia hoy en día, así como lo que representa actualmente para el éxito en las organizaciones, razón por la cual, es fundamental se estudien todas las teorías en la materia, porque, la sociedad actual está ávida de más y mejores líderes buscando las habilidades para desarrollar ese potencial permitiendo a través de esta, apalancar el éxito en las diferentes estructuras organizativas a las que pertenecen.

Por su parte, Gioya y Rivera (2008) definen liderazgo como roles y procesos que facilitan a los grupos de personas trabajar de forma efectiva relevante hacia un bien común, para la creación de futuros deseados compartidos, lo anterior según los autores es posible mediante tres elementos básicos: generar dirección, facilitar alineación y crear compromiso en las organizaciones hacia los objetivos comunes.

Tal como lo expresan los autores, el concepto, desde la antigüedad y hasta no hace mucho tiempo estuvo ligado al uso efectivo del poder, para luego en fechas reciente, el término pasa a estar asociado a la capacidad de influencia ejercida sobre los individuos, a los cuales el líder tiene como prioridad, motivar, influir, convencer para que hagan lo deseado por este último en pro de los objetivos o metas planteados por la organización.

Sin embargo hoy en día, el concepto manejado por los autores anteriores, resalta como el liderazgo, está ligado a la creación de objetivos o el bien común, es decir, pasa por ser un proceso individualista a un proceso de creación colectiva de bienestar, donde lo que impera es satisfacer los intereses reales a largo plazo para todo un colectivo, en otras palabras, no impera sólo la visión y las necesidades del líder, las cuales, pueden fácilmente desaparecer dependiendo de los intereses de éste, al contrario, éste último, pasa a ser moldeador de visiones a largo plazo para generar el bien común, utilizando herramientas en la construcción de futuros deseables y alcanzables, en el que todos estén de acuerdo en lograr.

Por otro lado, Blanchard (2007) define el liderazgo como la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor. Aclara el autor que el enfoque tradicional de la definición era el proceso de influencia para el logro de las metas, por lo tanto, puede relacionarse solo en la búsqueda de resultados, hoy en día, concentrarse solo en metas no es suficiente, debe poseer un interés más alto para las organizaciones.



El autor antes mencionado, resalta la obtención de un bien mayor para todos los interesados, no solo el interés o meta de un individuo, como el simple hecho del logro de resultados como un fin, enfatiza en su planteamiento que el liderazgo debe tener un propósito mucho más alto a la de una ganancia personal, este liderazgo se concentra tanto en resultados a largo plazo como en la satisfacción humana en primer lugar, donde los líderes primero sirvan y después lideren.

Analizando los contenidos de las concepciones anteriores, es fácil inducir la coincidencia actual ofrecida al término liderazgo para estos autores, donde todos convergen en la capacidad de influir en los individuos y una segunda premisa más importante aún, la de lograr el bienestar común tanto de los individuos como de las organizaciones, trabajando juntos en la construcción de futuros deseados.

La investigadora considera que el liderazgo es una actividad que se puede aprender y ejercitar, no solo desarrollado por un líder, sino también incluyendo a todos los involucrados. Así mismo, está caracterizado principalmente por un rasgo grupal y alejado del individualismo donde no son los intereses de un líder los que movilizan e influyen dentro del colectivo, es el compromiso de todos, trabajando al unísono para la construcción de un proceso de gestión del conocimiento logrando generar el capital intelectual en los centros de investigación.

Por lo tanto, se requiere un liderazgo facilitador en el proceso de gestión del conocimiento, capaz de generar compromisos dentro de los centros de investigación, trabajando en prospectiva para el logro del bien común, que en este caso representa incrementar de manera integral, el capital humano, estructural y relacional de estas organizaciones.

## **METODOLOGÍA**

Esta investigación se enmarcó en el paradigma positivista de enfoque cuantitativo, el cual permite estudiar las variables a través de valores numéricos apoyados en un tratamiento estadístico como lo afirma Arias (2022). La investigación resultó del tipo descriptiva tal como lo sustentan Hernández, Fernández y Baptista (2014) porque trata de identificar, registrar y observar los aspectos principales de la variable.

Debido a su alcance temporal, fue considerada como un estudio no experimental transversal, por cuanto se limita al tratamiento de las variables en un determinado punto en el tiempo. Por otra parte, la investigación fue de tipo transeccional o transversal, en atención a los datos recolectados en un solo momento, en un tiempo único, según lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), quienes señalan a este tipo, como solo se realizan las observaciones en una sola



oportunidad.

La población fue constituida por 20 investigadores de 6 centros de investigación de universidades privadas. El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario con 5 alternativas de respuestas, y 54 ítems, cuya validez se obtuvo con el juicio de expertos mientras la confiabilidad fue determinada aplicando el coeficiente de Alfa de Cronbach con una prueba piloto a una población similar a la del estudio, con un resultado altamente confiable de 0.98 como instrumento. Se utilizó la estadística descriptiva como técnica de análisis de los datos a través de porcentajes y promedios, cuya interpretación se logró con un baremo diseñado al efecto.

## RESULTADOS

Con el fin de identificar los elementos que facilitan la gestión del conocimiento para la generación de capital intelectual en centros de investigación, a continuación, se presenta el baremo de interpretación de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, ver tabla nro. 1.

**Tabla nro. 1**  
**Baremo interpretativo para la media aritmética**

Alternativas de Respuestas	Intervalo	Categoría
Siempre	$4,21 \leq x < 5,00$	Muy Alta Valoración
Casi Siempre	$3,41 \leq x < 4,20$	Alta Valoración
A veces	$2,61 \leq x < 3,40$	Moderada Valoración
Casi Nunca	$1,81 \leq x < 2,60$	Baja Valoración
Nunca	$1 \leq x < 1,80$	Muy Baja Valoración

**Fuente:** Crespo (2021)

**Tabla nro. 2**  
**Indicador: Estructura Organizacional**

<b>CODIGO:</b>	<b>VID2H7</b>		
<b>VARIABLE:</b>	Gestión del conocimiento		
<b>DIMENSIÓN:</b>	Facilitadores de la gestión del conocimiento		
Indicador estructura organizacional	19. Se labora dentro de una organización orientada a la investigación	20. Se pertenece a una organización que promueve el desarrollo profesional del investigador.	21. Se toman decisiones en pro de lograr los objetivos del centro de investigación
Promedio de la pregunta	4,35	4	4,35
Promedio del indicador	4,23		

**Fuente:** Crespo (2021)

Como es referido por la tabla anterior, se muestra en la tabla nro. 2 una muy alta valoración por parte de los consultados con un 4.35 el ambiente donde se labora, percibiendo una organización orientada a la investigación. Por su parte a la pregunta si considera que los centros de investigación promueven el desarrollo profesional del investigador la valoración fue alta por parte de los investigadores, mientras a la consulta sobre si los centros de investigación toman decisiones en pro de lograr los objetivos la respuesta fue un promedio de 4.35.

En general la consideración para el indicador Estructura Organizacional se situó en 4.23 considerada muy alta en su valor adoptando una posición igual a Gilly (2017) cuando afirma que la estructura representa una foto dinámica del soporte en el sistema de gestión de los centros de investigación, quienes apoyan a sus miembros promoviendo un ambiente de investigación entre sus miembros.

**Tabla nro. 3**  
**Indicador: TIC**

<b>CODIGO:</b>	<b>VID2H8</b>		
<b>VARIABLE:</b>	Gestión del conocimiento		
<b>DIMENSIÓN:</b>	Facilitadores de la gestión del conocimiento		



Indicador TIC	22. Posee accesibilidad en todo momento plataformas tecnológicas que facilitan el proceso de investigación	23. Se mantienen actualizados los equipos de tecnología de la información que facilitan el proceso de investigación	24. Se mantienen actualizados las bases de datos que facilitan el proceso de investigación
Promedio de la pregunta	3,45	3,4	3,4
Promedio del indicador	3,42		

**Fuente:** Crespo (2021)

Con respecto al análisis del indicador Tecnologías de la información y las comunicaciones conocidas como TIC, el promedio para las preguntas se situó como sigue y es mostrado en la tabla 3: 3.45 con un valor alto al aspecto como los investigadores consideran que tienen acceso en todo momento a plataformas tecnológicas las cuales facilitan la investigación, por su parte y en el límite inferior del rango alto con 3.4 consideran que los centros de investigación mantienen actualizados los equipos de tecnología de la información para la facilidad en el proceso de investigación.

Por su parte el promedio a la pregunta si se mantienen actualizadas las bases de datos que facilitan el proceso de investigación arrojó un promedio de alta valoración en este indicador con 3.4 igualmente al anterior, tal y como se muestra en la tabla nro. 3

En promedio para la evaluación del indicador TIC los investigadores consideraron una valoración de 3.42 considerada alta en concordancia con De Freitas y Yaber (2017) al considerar las TIC como un elemento facilitador de los procesos de gestión del conocimiento en las organizaciones, las cuales deben incluirse todos los aspectos de las comunicaciones, como el software, el hardware y su accesibilidad.

**Tabla nro. 4**  
**Indicador: Liderazgo**

<b>CODIGO:</b>	<b>VID2H9</b>
<b>VARIABLE:</b>	Gestión del conocimiento
<b>DIMENSIÓN:</b>	Facilitadores de la gestión del conocimiento



Indicador Liderazgo	25. Se promueve un estilo de dirección dentro de su equipo de trabajo que facilite el logro de los objetivos dentro del centro de investigación	26. Se percibe un estilo de dirección dentro de su equipo de trabajo alineado al logro de los objetivos del centro de investigación	27. Se percibe una dirección que promueva el compromiso del equipo de trabajo del centro de investigación
Promedio de la pregunta	4,35	4,25	4,4
Promedio del indicador	4,33		

**Fuente:** Crespo (2021)

En el análisis del último factor señalado como Liderazgo y cuyos resultados son mostrados en la tabla nro. 4, los promedios encontrados en el estudio fueron los siguientes: una muy alta valoración por parte de los entrevistados con 4.35 cuando fueron consultados en relación a si los centros de investigación promueven un estilo de liderazgo que facilite el logro de los objetivos planteado en dentro de las instituciones a las cuales pertenecen.

Por su parte a la propuesta en cómo se percibían un estilo de liderazgo dentro del centro de investigación alineado con los objetivos de los mismos la respuesta fue una valoración muy alta, considerando lo más alto de la escala la percepción de liderazgo en pro de los objetivos, por su parte la pregunta siguiente, si se percibía una dirección que promoviera el compromiso del equipo de trabajo dentro de los centros de investigación la respuesta fue muy alta su valoración por el grupo de encuestados.

Cabe señalar que el promedio para el indicador Liderazgo resulto de una valoración muy alta por parte de los consultados, coincidiendo con Gioya y Rivera (2008) donde señala el liderazgo como los roles y procesos que facilitan a los grupos de personas trabajar en forma efectiva relevante hacia un bien común, para la creación de futuros deseados compartidos, lo anterior según los autores es posible mediante tres elementos básicos: generar dirección, facilitar alineación y crear compromiso en las organizaciones para el logro de los objetivos de las organizaciones.

## CONCLUSIONES

En cuanto a describir una estructura organizacional orientada a la producción científica, se evidenció en los centros estudiados la alta percepción de operar bajo



estructuras jerárquicas orientadas a la investigación, donde la jerarquía de puestos y roles crean canales de comunicación, agilizando el trabajo colaborativo mediante el trabajo en equipo, las mismas promueven el desarrollo profesional en materia investigativa y esas estructuras toman decisiones para el logro de los objetivos de las instituciones. Por lo tanto, una estructura organizacional orientada a la producción científica es aquella que desde todos los niveles fomenta la actividad, desarrollando o formando investigadores para impulsar proyectos los cuales lleven al logro de los objetivos de dichas instituciones.

En lo referido a caracterizar las herramientas de tecnología de comunicación e información las cuales favorecen la gestión del conocimiento, se concluye que en los centros de investigación estudiados, cuentan con la tecnología y las herramientas necesarias para desarrollar el proceso de producción científica, al observar una alta valoración en el baremo, dejando en evidencia la importancia que representan las TIC en los procesos investigativos, es importante la accesibilidad a plataformas o sitios dedicados a los procesos de investigación, permitiendo la búsqueda en repositorios y sitios web dedicados a mostrar la actividad científica a nivel mundial.

Por otra parte, la accesibilidad a plataformas y sitios dedicados a los procesos de investigación, permiten mostrar la actividad científica a nivel mundial, esta facilidad ayuda a los investigadores a trabajar de forma colaborativa compartiendo información en tiempo real, acelerando el proceso de producción científica, razón por la cual, es importante mantener actualizados todos las herramientas de tecnología de la información y comunicación como también las bases de datos para facilitar los procesos, los cuales según los resultados obtenido en la encuesta son factores que proporcionan a los centros elementos necesarios para el adecuado trabajo científico.

Finalmente, en cuanto a definir un liderazgo orientado al alcance de metas propuestas por los centros de investigación, los resultados permiten concluir que, dentro de los centros, se promueve un estilo de liderazgo que facilita y promueve el proceso de producción científica, alineado al logro de las metas de los proyectos llevados a cabo, alentado por una dirección que promueve el trabajo colaborativo con una participación multidisciplinaria dentro de los mismos.

Se concluye también que dentro de los centros de investigación existe el conocimiento, la experiencia para desarrollar el trabajo científico, sin embargo las estadísticas a nivel del Banco Mundial y sitios especializados como Scimago (2022) dan otra visión de lo que está sucediendo a nivel de la producción científica en Latinoamérica y especialmente Venezuela.



Se tienen el conocimiento, se manejan los procesos y se cuentan con las de herramientas facilitadoras de la gestión del conocimiento, sin embargo, la realidad es otra, falta la visibilidad científica, por tanto, hay que aumentar en cantidad y calidad la producción intelectual, mostrar los resultados a la comunidad, por lo cual se recomienda realizar estudios para determinar causas y consecuencias de estos resultados, así como fomentar otros estudios que permitan generar o incrementar el capital intelectual desde los centros, en comprensión de la existencia de factores favorables dentro de las organizaciones, las cuales aplacarían su fácil implementación.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Achua, Ch. y Lussier, R. (2016). Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Cengage Learning.

Amitai, E. (1994). Organizaciones modernas. Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana.

Arias, J. (2022). Metodología de la investigación: El método Arias para realizar un proyecto. Peru: Editado por Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.

Arocha, J. (2016). Liderazgo estratégico, más allá de los hábitos efectivos. Maracaibo. Venezuela: Editorial Inver - E – Group Venezuela, C.A.  
[https://www.academia.edu/33658107/LIDERAZGO\\_ESTRAT%C3%89GICO\\_M%C3%81S\\_ALL%C3%81\\_DE\\_LOS\\_H%C3%81BITOS\\_EFECTIVOS\\_STRATEGIC\\_LEADERSHIP\\_PLUS\\_EFFECTIVE\\_HABITS](https://www.academia.edu/33658107/LIDERAZGO_ESTRAT%C3%89GICO_M%C3%81S_ALL%C3%81_DE_LOS_H%C3%81BITOS_EFECTIVOS_STRATEGIC_LEADERSHIP_PLUS_EFFECTIVE_HABITS)

Banco Mundial. (2022). Banco Mundial, datos. Recuperado el 07 de 2023, de <https://datos.bancomundial.org/tema/ciencia-y-tecnologia?view=chart>

Barrios, K., Olivero, E., & Acosta, J. (2017). Gestión del Conocimiento y Capacidad de Innovación: Modelos, Sistemas y Aplicaciones. Ediciones Universidad Simón Bolívar.

Blanchard, K. (2007). Liderazgo al más alto nivel : como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño. Grupo Editorial Norma.

Bonifaz, C. (2012). Liderazgo empresarial. México: Red tercer milenio.

Canals, A. (2003). Gestión del Conocimiento. Ediciones gestion 2000.



- Contreras, F., & Tito, P. (2013). La gestión del conocimiento y las políticas públicas. (U. M. Auxiliadora, Ed.) Perú.
- Drucker, P. (1996). Landmarks of Tomorrow. (T. Publishers, Ed.)
- Farfán, D., & Garzón, M. (2006). La gestión del conocimiento. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- De Freitas, V., & Yáber, G. (2017). Gestión del conocimiento en instituciones de educación superior: Factores de éxito. *Negotium Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 37, 5-33.
- Gilly, J. (2007). Diseño organizativo: Estructura y procesos. Granica.
- Gioya, P. y Rivera, J. (2008). - Líderes + Liderazgo. Lid.
- Gomez, D., Pérez, M., y Curbelo, I. (2005). Gestión del conocimiento y su importancia las organizaciones. (I. S. Echeverría, Ed.) *Ingeniería Industrial*, XXVI(2), 37-46. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433559006.pdf>
- Hernández, R., Fernández, & Baptista. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGRAW-HILL / Interamericana editores, s.a. de c.v.
- Reyes, D., & Colaboradores. (2016). Tecnologías de información y comunicación en las organizaciones. (F. d. Administración, Ed.) UNAM.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). Administración (Decimotercera edición ed.). Pearson Educación de México, S.A.
- Rojas, M., & Rojas, M. (2019). Centros de investigación universitarios, una mirada desde la Ecología del Desarrollo Humano. (U. d. Andes, Ed.) *Educere*, 23(76), 723-735.
- Scimago Journal & Country Rank. (29 de 07 de 2022). SJR. Recuperado el 2022, de <https://www.scimagojr.com/>
- Valdez, H. (2017). Diseño de la Estructura Orgánica del Sistema Organizacional. (Yopublico, Ed.)