

Ensayo

El Papel de las Autoridades Académicas en la Gestión del Intercambio de Conocimientos: Un
Ejercicio de Creatividad

The Role of Academic Authorities in Knowledge Exchange Management: An Exercise in
Creativity

Yonaiker Navas-Montes 

Universidad de Guayaquil y Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador;

Yulieth Barradas Sira 

Moon International University- Fundación Fénix, Ecuador ; y

Diana C. Castro- Navas 

Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Ecuador.

La correspondencia sobre este artículo debe ser dirigida a: Yonaiker Navas-Montes.

Email: yonaiker@gmail.com

Fecha de recepción: 16 de junio de 2020.

Fecha de aceptación: 28 de octubre de 2020.

¿Cómo citar este artículo? (Normas APA): Navas-Montes, Y., Barradas Sira, Y., & Castro-Navas, D.C. (2020). El Papel de las Autoridades Académicas en la Gestión del Intercambio de Conocimientos: Un Ejercicio de Creatividad. *Revista Científica Hallazgos21*, 5(3), 358-367. Recuperado de <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>

Revista Científica Hallazgos21. ISSN 2528-7915. **Indexada en DIALNET PLUS, REDIB y LATINDEX Catálogo 2.0.**

Periodicidad: cuatrimestral (marzo, julio, noviembre).

Director: José Suárez Lezcano. Teléfono: (593)(6) 2721459, extensión: 163.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas. Calle Espejo, Subida a Santa Cruz, Esmeraldas. CP 08 01 00 65. Email: revista.hallazgos21@pucese.edu.ec. <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>

Resumen

Una de las funciones más importantes que se ejercen en cualquier institución de educación superior es el papel de autoridad académica. El presente ensayo realiza una descripción de la situación que a nivel de desempeño como autoridad académica se está desarrollando en las instituciones educativas de nivel superior de América Latina. La información fue recogida en reuniones de directivos, conferencias y talleres planificados para ello, de donde se desprende, como uno de los aspectos más importantes, la necesidad de formar a las autoridades académicas en el ejercicio de sus funciones, para que tomen decisiones creativas que coadyuven al logro de la excelencia educativa en todos los ámbitos relacionados con la gestión e intercambio de conocimientos.

Palabras clave: Autoridad académica; Instituciones de Educación Superior; creatividad.

Abstract

One of the most important functions performed in any higher education institution is the role of academic authority. This essay describes the situation that is developing at the level of academic authority in higher-level educational institutions in Latin America. The information was collected at executive meetings, conferences and workshops planned for that effect, from which emerges, as one of the most important aspects, the need to train academic authorities in the execution of their functions so that they make creative decisions that contribute to the achievement of educational excellence in all areas related to knowledge management and exchange.

Keywords: Academic authority; Higher Education Institutions; Creativity.

El Papel de las Autoridades Académicas en la Gestión del Intercambio de Conocimientos: Un Ejercicio de Creatividad

En el mundo educativo, específicamente en la educación superior, es frecuente escuchar a las autoridades académicas dependientes del Estado quejarse de una supuesta ausencia de apoyo por parte de las instituciones educativas del más alto nivel, representadas por los Ministerios de Educación Superior o su equivalente en cada país, debido a las situaciones problemáticas que deben afrontar continuamente y ante las cuales, en muchas oportunidades, no saben cómo proceder.

Al mismo tiempo, esta sensación de aparente indefensión por parte de los directivos, que se expresa a través de sus palabras, podría deberse a la falta de preparación que poseen los docentes que ejercen funciones de autoridad, pues en algunas ocasiones esos cargos los asume un personal que no necesariamente ha tenido una formación para gerenciarles, aunado a que carecen de ciertas competencias inherentes a ese tipo de responsabilidades. Esta situación, ha generado un déficit de autoridades preparadas para ejercer esta labor y ha contribuido a aumentar el nivel de conflictividad que se desarrolla en muchas de las instituciones de educación superior.

Gerenciar en las instituciones de educación superior

No obstante, una de las más legítimas aspiraciones de toda persona que realiza un trabajo dentro de una organización es la de ascender y ocupar cargos que le permitan ganar experiencia, prestigio, dinero y mejorar su calidad de vida. Es por esta razón que la ocupación de puestos

gerenciales es la máxima meta de muchos docentes. Sin embargo, la visión del docente sobre el papel de las autoridades es muy distinta al análisis que sobre este tipo de actividad pueda realizar quien ha tenido experiencia en el desempeño de la misma o que esté profesionalmente preparado para ejercerla.

En relación al planteamiento anterior, Catalá, citado por Martínez (2011), hace referencia a características muy específicas que implican el desempeño del papel de las autoridades que, para que sea bien ejecutada, quien la realice debe conocerlas y ponerlas en práctica. Por lo tanto, dirigir no es sólo impartir órdenes o directrices a los subordinados, ser obedecido sin cuestionamientos, para luego comprobar si se cumplieron o no los objetivos. Esta manera mecánica y superficial de concebir el papel de las autoridades deja por fuera el centro álgido del trabajo en cualquier institución: las actitudes de los seres humanos que la conforman y sus motivaciones.

Al respecto, Broshanan, citado por Martínez (ob.cit.), afirma que:

La dirección no es un simple componente de la gestión, tiene que ver con múltiples talentos, entre los que debe figurar la integridad, la intuición, la capacidad de inspirar a los demás, una profunda conciencia de sí, el valor de innovar y un discernimiento rápido e infalible. La dirección supone un espíritu inquebrantable, un espíritu visionario y un real afecto por las personas a las que dirige (p.3).

Esto implica que quienes dirigen o gerencian deben poseer características personales, además de las profesionales, que le permitan valorar el recurso más importante que existe en una organización: el talento humano. Hacer que las cosas se cumplan es un objetivo que todos se trazan y no siempre todos alcanzan. El esfuerzo

de las personas que laboran en una institución de educación superior es de vital importancia para el funcionamiento de esta, pues si ellas están dispuestas a hacerlo entonces se alcanzarán las metas; en caso contrario, se detendrá. De allí la relevancia que tiene la atención que debe dársele a quienes laboran en una organización.



Figura 1. Gerenciar es valorar el esfuerzo de todos los que laboran en la institución. Tomado de:

<http://gerenciaacademicafach.blogspot.com/2014/07/blog-gerencia-academica-de-las.html>

No obstante, una de las tareas menos agradables para algunas autoridades parece ser el recabar información sobre esos otros aspectos que no aparecen reflejados en la hoja de vida de sus colaboradores. No todas las autoridades están dispuestas a la idea de que hay que conocer no sólo al empleado como tal, sino a la persona como un ser integral. Sin embargo, los que se arriesgan y logran conocer las potencialidades de sus colaboradores pueden resolver con éxito la mayor cantidad de problemas organizacionales, pues se basan en el

conocimiento que tienen sobre sus subordinados y pueden elegir con acierto a los empleados mejor preparados para enfrentar un reto, sin descuidar el resto del personal a su cargo.

En este contexto, la resolución de problemas y los parámetros de excelencia con los que en muchas universidades se mide la educación, están supeditados, mayormente, al compromiso que la autoridad tenga con su trabajo y a la rapidez con la que se adapte a las exigencias de su nueva función. Su primera lección será aprender a mirar a su organización desde otra perspectiva, trazándose metas que impliquen elevar la calidad de la educación que se imparta en esa institución de educación superior, con la gente y a través de la gente, para poder llevar a buen término el compromiso asumido, desde este momento se debe generar esa gestión para el intercambio de conocimientos.

La gestión del conocimiento

El poder del conocimiento aumenta cuando se comparte ese conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995). Y el intercambio de conocimiento (IC) ha sido posiblemente la base de muchos programas de gestión del conocimiento (Hislop, 2013). Los programas de gestión del conocimiento (GC) han adquirido más importancia como tema esencial para la investigación, particularmente en el campo académico (Al-Kurdi, El-Haddadeh, & Eldabi, 2018; Fauzi, Tan, Thurasamy, & Ojo, 2019; Sunalai & Beyerlein, 2015). El papel potencial de la GC es contribuir al éxito de las organizaciones en general, y las universidades en particular; esto no debe pasarse por alto. El IC mejora el proceso de toma de decisiones al hacer que sea más rápido y eficiente encontrar información y recursos relevantes (Beadles, Aston, Lowery, & Johns, 2005; López &

Soto, 2010). Una gran cantidad de estudios han examinado los factores que influyen en la GC en varios entornos (Bock, Zmud, Kim, & Lee, 2005; Hislop, 2013; Jiacheng, Lu, & Francesco, 2010; Qureshi & Evans, 2015).

Tomando en consideración la situación descrita anteriormente, los fuertes conflictos que se presentan en muchas instituciones de educación superior parecieran una consecuencia lógica, los que requieren, en ocasiones, la intervención de autoridades para tratar de resolverlos. Aunque los problemas de fondo pocas veces son tocados, en un gran número de oportunidades están relacionados con las actitudes que el directivo asume al tratar a su personal y la forma como este reacciona ante las mismas.

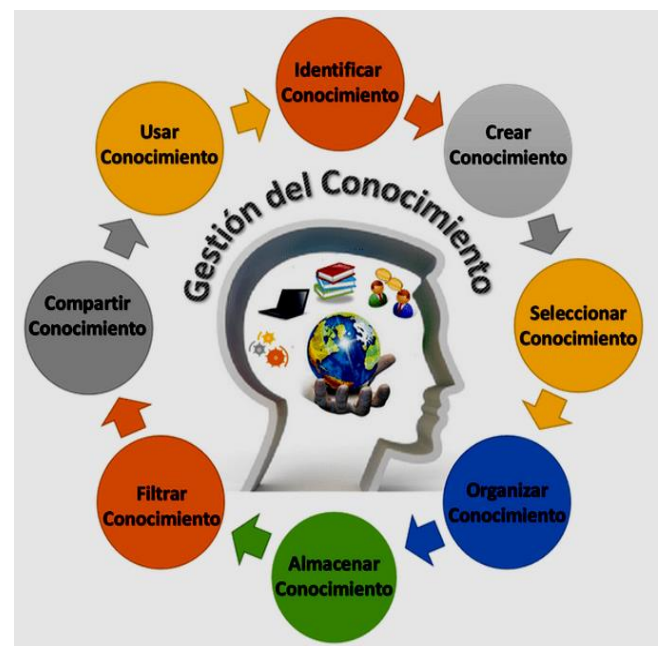


Figura 2. Gestión del conocimiento. Tomado de <https://groupware17.wordpress.com/sistema-de-gestion-del-conocimiento/>

Pocos estudios han abordado el intercambio de conocimientos en las universidades y particularmente entre los académicos. Aunque los académicos desempeñan un papel crucial como trabajadores expertos en conocimiento, que participan en actividades de

conocimiento a través de la enseñanza y la investigación (Fullwood & Rowley, 2017; Kim & Ju, 2008), un mayor número de investigadores han argumentado que el acaparamiento de conocimiento sigue siendo un desafío en las instituciones académicas (Cheng, Ho, & Lau, 2009, Fullwood & Rowley, 2013; Charband & Jafari, 2018; Fauzi et al., 2019). Por lo tanto, administrar IC en la academia es ahora una agenda de investigación emergente. Cuando los empleados difunden sus conocimientos, habilidades y experiencia entre los miembros de la organización, el desempeño de los empleados mejora y las organizaciones se vuelven más innovadoras. En este contexto, gestionar el conocimiento de los empleados de manera efectiva y eficiente es esencial para el éxito de la organización. Hoy, numerosas organizaciones en otros sectores se han dado cuenta de los beneficios y ventajas del intercambio de conocimientos. La investigación de IC en estos sectores se ha extendido para lograr los objetivos previstos de una organización. Varios estudios han examinado los factores que influyen en la GC en diversos entornos (Ahmed, Ahmad, Ahmad, & Zakaria, 2018; Bock et al., 2005; Hislop, 2013; Qureshi & Evans, 2015).

Muchas organizaciones están invirtiendo cada vez más en GC para conectar mejor a los empleados y promover actividades de intercambio de conocimientos. Esto es seguido por una descripción de habilitadores específicos de contexto y barreras para el intercambio de conocimientos en un clima particularmente organizacional, que es el concepto crítico examinado. El conocimiento en este ensayo se divide en tácito y explícito. El conocimiento explícito puede ser fácilmente recuperado por todos y fácilmente obtenido; mientras tanto, el conocimiento tácito es más valioso, no se puede obtener

o acceder rápidamente, debido a que es intangible y debe ser compartido por la persona que posee el conocimiento (Goh & Sandhu, 2013).

Muchos estudios en el sector comercial y público han revelado que el intercambio de conocimientos es un elemento fundamental del proceso y las estrategias de Gestión del Conocimiento (GC) (Jiacheng et al., 2010; Kukko, 2013). A pesar de la importancia de la GC en otros sectores y el alcance de las IES como organizaciones centradas en el conocimiento, Cronin (2001) argumentó que no hay garantía de que el intercambio de conocimiento (IC) tenga un éxito similar en el sector de IES. Sugirió que esta falta de garantía se debe a la falta de cultura compartida en el sector de la educación superior en comparación con la cultura corporativa en el sector comercial. De manera similar, Rowley (2000) preguntó ¿Está la educación superior lista para la gestión del conocimiento? Ramachandran (2013) estableció que hubo pocos intentos de IES para implementar programas y estrategias integrales de GC e IC. Algunos de estos intentos se implementaron en la Universidad de Leeds, la Universidad Estatal de Ohio y la Universidad Robert Gordon (Branin, 2003; McManus & Loughridge, 2002). Aunque el propósito fundamental de estos proyectos era gestionar el conocimiento explícito en la organización para proporcionar medios de comunicación entre los bibliotecarios y los miembros de la facultad, no abordaron el intercambio de conocimientos entre los académicos.

No obstante, a pesar de todas estas circunstancias poco favorables a la educación superior, existen algunas instituciones que, utilizando la creatividad como una herramienta, han podido crear un ambiente de trabajo adecuado para lograr mejoras en la calidad de la educación que se imparte en las

universidades. Son instituciones cuyo personal mantiene relaciones personales profundas, que han aprendido a respetarse y a valorar las aptitudes que los hacen distintos y a la vez complementarios, poniéndolas al servicio de la organización. Esta circunstancia es favorecida por una autoridad académica que posee metas concretas y que las comunica con claridad, que trabaja con las fortalezas y apoya las iniciativas individuales de sus docentes y, sobre todo, hace del reconocimiento al esfuerzo una característica de su gestión. El resultado, por lo general, es la receptividad y la aceptación de la comunidad ante la calidad del trabajo realizado y la satisfacción del personal.

La creatividad en la actividad gerencial

Hay autoridades académicas que, quizá sin estar conscientes de ello, han descubierto lo que Amabile (2000) llama los tres componentes de la creatividad, puesto que han sabido amalgamar la formación académica de su personal (pericia), la capacidad que poseen para resolver situaciones problemáticas generando nuevas soluciones (capacidad de pensamiento creativo) y por último, y tal vez el más importante, la motivación que, a fin de cuentas, es el factor que mueve a la gente a realizar una actividad con pasión. La referida autora afirma que es la motivación intrínseca la que mejores resultados augura, pues no siempre las recompensas materiales, como el dinero, constituyen verdaderas motivaciones que puedan despertar el interés de superar un reto.

Del anterior planteamiento puede inferirse que el secreto mejor guardado para dirigir con éxito una organización educativa pareciera ser que quien dirige debe tener claro que la realización del trabajo no depende de él directamente; pero la calidad del mismo sí, que todos los

colaboradores pueden decidir cómo sentirse, pero que es vital para la empresa que se sientan bien y ésta es una de las responsabilidades de las autoridades.

Tomando en consideración las palabras de la autora ya citada, podría afirmarse que tratar de entender a otros seres humanos y ponerse en sus zapatos nunca ha sido una tarea sencilla; no obstante, quienes han logrado superar sus propias limitaciones como personas y se han abierto a ese conocimiento han llegado a resolver situaciones que han puesto al borde de la crisis a otras organizaciones. Respetar y dar libertad, valorar las ideas de los demás potenciando los aciertos, y dejando las fallas como aprendizajes necesarios generan confianza en los miembros de cualquier institución de educación superior y aumentan la creatividad.



Figura 3. La creatividad: Distintos roles en la gerencia. Tomado de <http://www.creadess.org/index.php/informate/desarrollo-humano1/educacion/49205-las-competencias-docentes-el-desafio-de-la-educacion-superior>

En este orden de ideas, pueden citarse casos en los que, de manera empírica, algunas autoridades académicas han internalizado la idea anterior y esa

motivación los ha conducido a fomentar cambios en la cultura organizacional de su institución, movilizándolos a buscar información, así como formación, sobre los aspectos que, tanto profesional como personalmente, necesitaban para llevar a cabo su tarea.

En algunas universidades se innovan proyectos de manera continua para vencer la rutina y se recibe un reconocimiento al trabajo en forma individual y global, los cuales son recibidos con beneplácito por parte del personal docente, más por su valor afectivo que por su valor material. Esta manera de trabajar proyecta positivamente la imagen de esas universidades, que se ven compensadas por la propia comunidad universitaria.

Es obvio que dirigir es mucho más que hacer que otros hagan lo que con la imaginación se ha creado, mucho más que dar lineamientos y esperar obediencia. Saber ejercer el papel de autoridad académica implica tener liderazgo y ser más humano al tiempo que altamente capacitado técnicamente, tener un profundo conocimiento de la persona como tal y a la vez ser lo suficientemente observador para prever los posibles orígenes de problemas futuros.

Por todas estas razones, la formación profesional de quienes ejerzan cargos directivos debería ser punto de honor de toda autoridad académica, pues se convertiría en una inversión que se transformaría en menos problemas y más soluciones novedosas. Actualmente, pareciera que los problemas que se viven en las instituciones de educación superior han obligado a las autoridades a volver su

mirada hacia ellas e implementar alternativas de solución.

Por otra parte, las circunstancias obligan a innovar y la situación de conflictividad que existe en muchas instituciones de educación superior se constituye en una posibilidad de brindar nuevas oportunidades a un personal que es clave para lograr la buena marcha de la educación. Es sumamente importante que las autoridades académicas tengan un conocimiento profundo de la realidad de sus instituciones para poder lograr instituciones de educación superior de calidad. Es oportuno el momento de tomar en cuenta las palabras de Drucker (2000), cuando afirmó que "las innovaciones empiezan por poco. No son grandiosas. Intentan hacer algo concreto" (p.173) y el momento es ahora.

Conclusión

Como conclusión, puede decirse que, en atención a la problemática descrita, el papel de las autoridades académicas debe abrirse a la implementación de nuevas estrategias de trabajo. Todo esto, ante la compleja situación que atraviesa Latinoamérica y que afecta a todos los sectores de la vida, la cual configura una dinámica educativa que obliga a sus actores a abordarla con creatividad, sin perder de vista los preceptos que constitucionalmente enmarcan los objetivos de la educación superior. Analizar y evaluar las estrategias que se están utilizando es una tarea urgente e impostergable. Comenzar por fortalecer los cuadros gerenciales que motorizan las instituciones de educación superior es, de hecho, un buen inicio.

Referencias

- Al-Kurdi, O., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2018). Knowledge sharing in higher education institutions: A systematic review. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(2), 226–246.
- Ahmed, Y. A., Ahmad, M. N., Ahmad, N., & Zakaria, N. H. (2018). Social media for knowledge-sharing: A systematic literature review. *Telematics and Informatics*. Elsevier Ltd <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.01.015>.
- Amabile, T. (2000) Cómo matar la creatividad. *En Harvard Business Review*. Creatividad e innovación. Compilador. Bilbao: Ediciones Deusto, S.A. p.p. 1 – 31.
- Beadles, I. I., Aston, N., Lowery, C. M., & Johns, K. (2005). The impact of human resource information systems: An exploratory study in the public sector. *Communications of the IIMA*, 5(4), 6. Retrieved from <http://scholarworks.lib.csusb.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1280&context=ciima>.
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87–111. Retrieved from http://163.26.133.1/classv2/UploadDocument/966_R15_MISQ_V29N1_BehavioralIntention_Formation_in_Knowledge_Sharing.pdf.
- Branin, J. J. (2003). Knowledge management in academic libraries: Building the knowledge bank at the Ohio State University. *Journal of Library Administration*, 39(4), 41–56. https://doi.org/10.1300/J111v39n04_05.
- Charband, Y., & Jafari Navimipour, N. (2018). Knowledge sharing mechanisms in the education: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Kybernetes*, 47(7), 1456–1490.
- Cheng, M. Y., Ho, J. S. Y., & Lau, P. M. (2009). Knowledge sharing in academic institutions: A study of Multimedia University Malaysia. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7(3), 313–324. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/fd95/3dc5d498eb872400a1521d9d0b3679fe6fda.pdf>.
- Cronin, B. (2001). Knowledge management, organizational culture and Anglo-American higher education. *Journal of Information Science*, 27(3), 129–137. <https://doi.org/10.1177/016555150102700302> Retrieved from.
- Drucker, P. (2000) La disciplina de la innovación. *En Harvard Business Review*. Creatividad e innovación. Compilador. Bilbao: Ediciones Deusto, S.A. p.p. 157 – 174

- Fauzi, M. A., Tan, C. N. L., Thurasamy, R., & Ojo, A. O. (2019). Evaluating academics' knowledge sharing intentions in Malaysian public universities. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 24(1), 123–143.
- Fullwood, R., & Rowley, J. (2017). An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1254–1271.
- Fullwood, R., Rowley, J., & Delbridge, R. (2013). Knowledge sharing amongst academics in UK universities. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 123–136. <https://doi.org/10.1108/13673271311300831>.
- Goh, S., & Sandhu, M. (2013). Knowledge sharing among Malaysian academics: Influence of affective commitment and trust. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(1), 38–48. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/See_Kwong_Goh/publication/282022238_Knowledge_Sharing_Among_Malaysian_Academics_Influence_of_Affective_Commitment_and_Trust/links/56018dd108aecb0ce88163ec.pdf.
- Goh, S.-K., & Sandhu, M.-S. (2014). The influence of trust on knowledge donating and collecting: An examination of Malaysian universities. *International Education Studies*, 7(2), <https://doi.org/10.5539/ies.v7n2p125>.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Jiacheng, W., Lu, L., & Francesco, C. (2010). A cognitive model of intra-organizational knowledge-sharing motivations in the view of cross-culture. *International Journal of Information Management*, 30(3), 220–230. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.08.007>.
- Kukko, M. (2013). Knowledge sharing barriers in organic growth: A case study from a software company. *The Journal of High Technology Management Research*, 24(1), 18–29. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2013.02.006>.
- Lopez-Nicolas, C., & Soto-Acosta, P. (2010). Analyzing ICT adoption and use effects on knowledge creation: An empirical investigation in SMEs. *International Journal of Information Management*, 30(6), 521–528.
- Martínez, R. (2011). ¿Directivos vs Políticos? La importancia de la función directiva en las administraciones públicas. *Revista Encrucijada*. Séptimo número, México.
- McManus, D., & Loughridge, B. (2002). Corporate information, institutional culture and knowledge management: A UK university library perspective. *New Library World*, 103(9), 320–327. <https://doi.org/10.1108/03074800210445453>.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. Oxford: Oxford University Press.

- Qureshi, A. M. A., & Evans, N. (2015). Deterrents to knowledge-sharing in the pharmaceutical industry: A case study. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 296–314. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2014-0391>.
- Ramachandran, S. D. (2013). Knowledge management practices and enablers in public universities: A gap analysis. *Campus-Wide Information Systems*, 30(2), 76–94.
- Rowley, J. (2000). Is higher education ready for knowledge management? *International Journal of Educational Management*, 14(7), 325–333. Retrieved from <http://www.unitec.edu.ve/materiasenlinea/upload/T763-6-3.pdf>.
- Sunlai, S., & Beyerlein, M. (2015). Exploring knowledge management in higher education institutions: Processes, influences, and outcomes. *Academy of Educational Leadership Journal*, 19(3), 289. Retrieved from <http://search.proquest.com/>