

**Artículo Científico**

**Cómo citar:** Guijarro, M. (2020).  
Gestión del conocimiento y desarrollo  
organizacional en las universidades  
públicas, una visión holística.  
*Praxis Pedagógica*, 20(27), 287-306.  
<http://doi.org/10.26620/uniminuto.praxis.20.27.2020.288-307>

**ISSN:** 0124-1494

**eISSN:** 2590-8200

**Editorial:** Corporación Universitaria  
Minuto de Dios - UNIMINUTO

**Recibido:** 13 de marzo de 2020

**Aceptado:** 15 de mayo de 2020

**Publicado:** 20 de agosto de 2020

**Conflicto de intereses:** los autores  
han declarado que no existen intereses  
en competencia.

# Gestión del conocimiento y desarrollo organizacional en las universidades públicas, una visión holística

Knowledge management and organizational development in public universities, a holistic vision

Gestão do conhecimento e desenvolvimento organizacional em universidades públicas, uma visão holística

## Resumen

El presente artículo tuvo como objetivo indagar sobre la gestión del conocimiento y desarrollo organizacional en las universidades públicas desde una visión holística. Con un enfoque basado en la complejidad, se observa el fenómeno estudiado como un todo. Metodológicamente se enmarca en una revisión documental con síntesis interpretativa; el método de análisis utilizado fue la hermenéutica, y la técnica usada fue el análisis de contenido. Después de la interpretación de las unidades de análisis seleccionadas, a partir de la cual se conoció cada elemento de la realidad existente y su interacción con el entorno, se conformó un modelo que integra de forma armónica las partes que delinean el desarrollo organizacional, que se convierte en una estrategia apoyada en la plataforma en la que se constituye la gestión del conocimiento en las universidades, diseñado en función de premisas fundamentales para el proceso de transformación universitaria, como son el aprendizaje y el capital humano e intelectual, articulados con la comunicación efectiva. Se

**Mariuxi Alexandra Guijarro-Cagua**  
Universidad Técnica  
Luis Vargas Torres de Esmeraldas  
[mariuxi.guijarro@utelvt.edu.ec](mailto:mariuxi.guijarro@utelvt.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-6704-8998>  
Ecuador



concluye que las universidades deben implementar esta filosofía gerencial, vinculando estratégicamente el conjunto de vectores que intervienen en la conformación de la gestión universitaria, que se transmite y posiciona por medio de la comunicación, para dar respuesta a las demandas sociales, económicas y políticas que envuelven la dinámica del entorno.

**Palabras clave:** gestión del conocimiento, desarrollo organizacional, universidades públicas, visión holística.

### Abstract

This article aimed to investigate knowledge management and organizational development in public universities from a holistic perspective. With an approach based on complexity, the phenomenon studied as a whole is observed. Methodologically it is framed in a documentary review with interpretive synthesis, the analysis method used was hermeneutics, the technique used was content analysis. After the interpretation of the selected units of analysis was made, from where each element of the existing reality and its interaction with the environment were known, a model was formed that harmoniously integrates the parts that delineate the organizational development that becomes a strategy supported by the platform on which knowledge management is constituted in universities, designed based on fundamental premises for the university transformation process, such as learning, human and intellectual capital, articulated with effective communication. It is concluded that universities must implement this managerial philosophy, strategically linking the set of vectors that intervene in the conformation of university management, which is transmitted and positioned through communication, to respond to the social, economic, and political demands that they involve the dynamics of the environment.

**Keywords:** knowledge management, organizational development, public universities, holistic vision.

### Resumo

Este artigo teve como objetivo investigar a gestão do conhecimento e o desenvolvimento organizacional em universidades públicas a partir de uma perspectiva holística. Com uma abordagem baseada na complexidade, observa-se o fenômeno estudado como um todo. Metodologicamente está enquadrado em uma revisão documental com síntese interpretativa, o método de análise utilizado foi a hermenêutica, a técnica utilizada foi a análise de conteúdo. Depois de feita a interpretação das unidades de análise selecionadas, a partir das quais eram conhecidos cada elemento da realidade existente e sua interação com o meio ambiente, foi formado um modelo que integra harmoniosamente as partes que delineiam o desenvolvimento organizacional que se torna uma estratégia sustentada pelo plataforma sobre a qual se constitui a gestão do conhecimento nas universidades, concede a partir

de premissas fundamentais para o processo de transformação universitária, como a aprendizagem, o capital humano e intelectual, articulados com uma comunicação eficaz. Conclui-se que as universidades devem implementar esta filosofia gerencial, articulando estrategicamente o conjunto de vetores que intervêm na conformação da gestão universitária, que se transmite e se posiciona através da comunicação, para responder às demandas sociais, econômicas e políticas que envolvem a dinâmica do ambiente.

**Palavras-chave:** gestão do conhecimento, desenvolvimento organizacional, universidades públicas, visão holística.

## Introducción

En la actualidad las organizaciones universitarias han advertido la necesidad prioritaria de adaptarse a los cambios que trae consigo la globalización, pues de ello dependen las acciones llevadas a cabo para alcanzar con éxito las metas establecidas como parte de su estrategia. No obstante, la responsabilidad de asumir esta realidad como esencia de una era movilizadora y compleja queda supeditada al incremento de indicadores de productividad, bajo una errada percepción de éxito, dejando de lado uno de los recursos potenciales, como lo es la generación de conocimiento en su parte estructural.

Es importante destacar que el conocimiento se encuentra arraigado a un marco cultural, en el cual la experiencia, los valores y los comportamientos asumidos en el espacio organizacional ejercen particularidades que identifican a las instituciones y se mueven hacia nuevos enfoques o formas de hacer las cosas. Y es precisamente en esa interrelación entre conocimiento y entorno organizacional donde se establece de forma única la realidad que delinearé la dinámica institucional, cuya interpretación, desde una mirada holística, permite conocerla como un elemento integrado en un todo, interactuando y reconociendo la existencia de diversos componentes organizacionales inseparables que configuran la razón de ser de la universidad.

En ese contexto, abordar la realidad desde la óptica de ir más allá es, según Paiva Cabrera (2004), es acercarse “al aparente mundo real, y descubrir lo invisible, algo que siempre ha estado allí pero que jamás fue esculcado por nuestra observación y pensamiento” (p. 241). Desde esta perspectiva, es la actuación ante las contradicciones e incertidumbres de lo que sucede, interpretar y reflexionar acerca de los entretnejidos que emergen de la dinámica del entorno y se vuelve parte de la cotidianidad institucional.

En ese orden de ideas, es preciso moldear las instituciones universitarias ante las exigencias de un entorno caracterizado por el desarrollo del conocimiento, ante una realidad marcada por la rutina del acontecer diario, además de posturas radicales ante los cambios requeridos para generar ventajas competitivas, lo cual tiende a generar retrasos en los procesos,

inconsistencias en los procedimientos y ambientes laborales tensos y poco productivos que pueden incidir en el alcance de las metas planteadas.

Tras estas premisas, el conocimiento se vislumbra como una constante en el ámbito organizacional universitario para impulsar la transformación continua, y como plantean Mata Ordaz y Pesca de Acosta (2011), las organizaciones se ven obligadas a “repensar cómo prepararse para tener, sino un poco más de control, al menos una mejor capacidad de respuesta ante tanta turbulencia” (p. 58). Según Perozo (2004), la gestión del conocimiento es fundamental para enfrentar la complejidad y entender los cambios que se generan ante esta, con capacidad para responder de forma innovadora.

Así, la gestión del conocimiento, reconocida como un nuevo enfoque gerencial (Mata Ordaz y Pesca de Acosta, 2011), representa para la institución universitaria la oportunidad de planificar, organizar, dirigir y controlar el conocimiento, desde su origen hasta los espacios donde este pueda aplicarse. Coinciden Godoy et al. (2016) en asumirla como una filosofía que guía el camino a seguir por las instituciones hacia nuevas vías de actuación. Igualmente, para Sunalai y Beyerlein (2015, como se citaron en Araneda-Guirriman et al., 2017), la gestión del conocimiento es un apoyo para la exploración de las “estrategias organizacionales destinadas a lograr el incremento en las actividades basadas en el conocimiento en función de sus metas institucionales” (p. 17).

A tal efecto, el hecho de considerar la gestión del conocimiento en el campo organizacional permite una mejor comprensión sobre la forma en la cual es tratado por las personas que conforman la institución, independientemente del nivel donde estén ubicadas. Como lo señalan Serrandel López y Juan Pérez (2003), las universidades son “consideradas organizaciones creadoras de conocimiento por antonomasia” (p. 20), por tanto, requieren un tratamiento especial, en todo el contexto institucional, desde su creación, uso y difusión en incluyendo su estructura operativa.

Para Balmori y Schmelke (2012, como se citaron en Jama, 2020), la gestión del conocimiento “implica creación, transferencia, almacenamiento, aplicación, así como el uso de ese mismo conocimiento” (p. 112), siendo relevante en el ámbito

educativo su relación directa con el capital intelectual, el cual se va desarrollando mediante los conocimientos que se van construyendo y adquiriendo, mientras que, a su vez, se van conformando ambientes de trabajo innovadores que pueden afrontar de forma efectiva las demandas organizacionales.

Se destaca, entonces, que la gestión del conocimiento está vinculada a la estrategia y al funcionamiento de las organizaciones, cuya ventaja competitiva está basada en la inversión en investigación, innovación, ciencia, tecnología y, por supuesto, recursos humanos, tal como lo afirma Riesco (2010). En función de ello, al gestionar el conocimiento es indispensable enfocar las acciones hacia el desarrollo organizacional, con el fin de planificar, organizar y apuntalar las innovaciones requeridas para alcanzar la eficiencia institucional.

En ese sentido, el desarrollo organizacional se configura como una estrategia para responder a los cambios del entorno. Según Escudero Macluf et al. (2014), este se enfoca en delinear acciones ante las demandas internas y externas a las que se enfrentan las organizaciones, con miras a fortalecer el clima interno de la institución, el capital humano y las relaciones que se generan, de tal manera que permitan alcanzar las metas planteadas, con lo cual se constituye en un valor agregado para mejorar los procesos que realizan. Por otra parte, Sánchez Ambriz (2009) se refiere a la capacidad de excelencia en investigación, innovación, uso de tecnologías de información y comunicación, procesos comunicacionales efectivos, de tal forma de elevar su competitividad y mantener su posición en el contexto social donde se desenvuelve.

En el contexto ecuatoriano, señalan Soliz Aguayo et al. (2017), es necesario fomentar la gestión de conocimiento como un activo intangible que constituye un pilar estratégico para el desarrollo de las organizaciones educativas. En el caso particular de las universidades, se configura a partir de la dinámica que caracteriza a estas instituciones de educación superior; sin embargo, está sometido a diferentes impactos que surgen desde los ámbitos económicos, sociales y políticos, entre otros, que influyen en su ser y su hacer, de modo que las universidades intentan resurgir desde un elemento que es parte fundamental de su esencia, como es el conocimiento

Igualmente, las universidades ecuatorianas requieren atender los lineamientos promulgados por la Ley Orgánica de Educación

Superior (LOES, 2010), en los cuales se promueve la gestión del conocimiento con el fin de cumplir con el encargo social del que es objeto. Para ello, es imprescindible su vinculación con el desarrollo de la organización con el propósito de establecer el equilibrio armónico en los procesos institucionales que se generen. En tal sentido, y en atención a los planteamientos anteriores, se indagó sobre la gestión del conocimiento y desarrollo organizacional en las universidades públicas desde una visión holística.

## Consideraciones teóricas

### Gestión del conocimiento

Antes de hacer referencia a la gestión, es necesario aclarar lo que se entiende por conocimiento. Al respecto, Valhondo (2010) señala que el conocimiento está asociado a la forma de hacer las cosas, es decir, al *cómo*. Esto incluye las diferentes formas de realizar las cosas, las estrategias, las prácticas, los métodos y los enfoques. Asimismo, se refiere a la información obtenida, ubicada desde la perspectiva de *qué, quién, cuándo y dónde*. Desde esta acepción, se visualiza el conocimiento como el estadio donde las personas cuentan con las herramientas necesarias, experiencia, ideas, datos, información e indicadores, entre otros elementos, para responder ante estímulos externos, tomar decisiones y garantizar la eficacia de las acciones emprendidas.

En ese sentido, Valhondo (2010) define la gestión del conocimiento como las acciones dentro del contexto del conocimiento, configuradas hacia el logro de un negocio. Si bien es cierto que en esta definición no se detallan sus implicaciones, al visualizarla en cada uno de sus componentes —socialización, externalización, combinación e internalización—, el autor permite deducir que estas se vinculan de manera directa con las diversas formas en que puede tratarse el conocimiento dentro de las organizaciones a fin de alcanzar los objetivos planteados, desde su fuente, obtención y procesamiento, entre otros.

Con base en las premisas anteriores, es evidente que, tal como lo refieren Araneda-Guirriman et al. (2017), en el entorno organizacional el conocimiento se convierte en un recurso

estratégico, cuya gestión está vinculada al aprovechamiento y desarrollo de los activos que lo conforman, con el fin de alcanzar los objetivos definidos en la planificación estratégica organizacional. En este contexto, las universidades cuentan con un proceso sistemático que permite el uso del conocimiento, sea creado o adquirido, para lograr procesos organizacionales efectivos.

Al respecto, Riesco (2010) expone que la creación de conocimientos en la organización corresponde estrictamente a las personas, pero su ubicación supera los límites de los individuos y trasciende a las empresas, de tal manera que su entorno, historia, procedimientos, rutinas y procesos son modelados por la concepción y experiencia de los individuos sobre cómo hacer las cosas. De acuerdo a ello, se distinguen los tipos de conocimiento para determinadas acciones con el propósito de asumir las decisiones correctas para su tratamiento, en aras de favorecer los resultados y el funcionamiento de las instituciones.

Se destaca que las organizaciones requieren políticas o normas para el tratamiento de la información desde su captación, procesamiento y almacenaje, pues de ello depende el mantenimiento de la misma para disponer de ella en el momento en que sea requerida, por supuesto, con el propósito de generar conocimiento. Al respecto, puede decirse que esta forma de disposición la información amerita hacer distinciones, de forma tal que puedan establecerse limitaciones y, por ende, hacer un tratamiento particular cuando se requiera.

Así pues, según Nonaka y Takeuchi (1995, como se citaron en Santillán de la Peña, 2010) y Valhondo (2010), el conocimiento cuya gestión dentro de las organizaciones se presenta como apoyo estratégico de los procesos que se desarrollan en todos sus niveles, se presenta desde dos concepciones. La primera es la del conocimiento tácito, enfocado en dos perspectivas: lo técnico, referido a la habilidad, y lo cognoscitivo, vinculado con los procesos mentales, creencias y percepciones, por lo que se considera su concepción desde la subjetividad; la segunda, la del conocimiento explícito, que aquel estructurado, codificado y almacenado para ser transferido, y, por tanto, lleva consigo la objetividad de proceso.

Al respecto, Arbonés (2013) afirma que para crear conocimiento es necesario trabajar con la dinámica organizacional, que



permite la interacción y conversión de iniciativas individuales para lograr innovaciones, desde donde surgen diversas formas a las cuales las personas pueden recurrir para alcanzar un mayor beneficio para ellas y para la organización a la que pertenecen. Así, pues, en ese proceso se combinan de diversas maneras los conocimientos tácitos y explícitos para dar lugar a los componentes de su gestión, considerados según los postulados de Riesco (2010) y Arbonés (2013), quienes coinciden en clasificarlos como socialización, externalización, combinación e internalización.

La socialización se puede llevar a cabo en actividades grupales que permitan la unión de experiencias para el enriquecimiento del individuo mediante el compartir de vivencias y habilidades a través del lenguaje, la observación, la imitación y la práctica. Por su parte, la externalización se enuncia en forma de conceptos explícitos o comprensibles para los miembros de la institución, convirtiéndose en el proceso de creación de conocimiento organizacional por excelencia.

En cuanto a la combinación, esta se relaciona con la formación convencional, la sistematización, la clasificación y la combinación de la información existente. Cabe anotar que esta permite un nuevo conocimiento que puede codificarse como parte de la cultura empresarial, manifestada en el diario acontecer de los procesos y funciones llevadas a cabo en organización.

Finalmente, la internalización se relaciona con la experimentación, con aprender haciendo, con el *benchmarking* y con las reclamaciones de clientes, entre otros aspectos que permiten visualizar la oportunidad de apropiación del conocimiento y de llevar a la práctica experiencias manifiestas por otros miembros de la organización.

## Desarrollo organizacional

Es considerado por diferentes autores como una estrategia para afrontar, dar respuesta y gestionar procesos de cambio, capaz de modificar estructuras empresariales completas, incluyendo lo tangible, como las planificaciones, e intangibles, como las

creencias y percepciones. Al respecto, expresa Ferrer (2003, como se citó en Escudero Macluf et al., 2014) que es un esfuerzo planificado desde todos los niveles y administrado desde la alta gerencia, con el objeto de incrementar la efectividad de su actuación y el bienestar interno, mediante acciones diseñadas para aplicarse en todos los procesos de la institución. Este autor coincide con Hellriegel et al. (2005), quien lo enfoca de forma estratégica como una planeación futura para lograr la efectividad, relacionándolo con la dimensión conductual del personal.

Si bien es cierto que las organizaciones están inmersas en procesos dinámicos que generan transformación y cambio, la adaptación a estos se ha convertido en un “desafío adaptativo” (Bennis, 1987), por lo cual surgen innovadoras formas de gestión. Estas nuevas formas deben implementarse mediante estrategias que propicien la modificación desde lo individual de cada trabajador hasta lo que es la estructura institucional, para asumir con éxito los nuevos enfoques gerenciales y mantenerse en el auge de la competitividad, como lo refieren Vizcaíno y Martínez (2014).

En ese contexto, el desarrollo organizacional se configura como un proceso por el cual una institución puede adaptar su funcionalidad ante el cambio mediante estrategias diseñadas para tal fin, considerando las exigencias del entorno donde se encuentra ubicada; de esta forma, además de sobrevivir, logrará dar respuestas rápidas y efectivas a las exigencias de su funcionalidad e ir en la búsqueda de la excelencia organizacional (Escudero et al., 2014).

Al respecto, Segredo Pérez (2015) señala que la estrategia conformada por el desarrollo organizacional tiene un radio de acción amplio, puesto que su influencia se dirige hacia la búsqueda de la transformación mediante procesos innovadores, y su logro requiere del apoyo fundamental del capital humano que conforma la entidad, cuyo accionar es clave en todos los procesos internos y externos, analizando, tomando e implementando las decisiones que se requieran en función de acoplarse al plan estratégico establecido en cada nivel de la institución.

Por otra parte, no se puede pasar por alto que, si bien los componentes que conforman la institución tienen un

funcionamiento complejo, es esta en su totalidad la que da respuestas efectivas que cada componente no podría ejecutar individualmente. Desde este enfoque holístico, para Garbanzo-Vargas (2016), el desarrollo organizacional tiene un valor particularmente importante, pues se fundamenta en promover la gestión competitiva mediante el engranaje efectivo de todos los procesos, donde cada parte funciona integrada para alcanzar los objetivos y metas planificadas.

## Metodología

El enfoque bajo el cual se desarrolló este estudio se centra en la complejidad y la visión holística del fenómeno, pues se reconoce que, ante la turbulencia del entorno y el dinamismo, las organizaciones universitarias centran sus acciones en diversos elementos, de tal manera que, además de interactuar, influyen sobre sí mismas, provocando cambios cuyo objetivo es la adecuación a las demandas de la sociedad y, por supuesto, su posicionamiento en el sector al que pertenecen.

Se desarrolló una revisión documental con síntesis interpretativa, que, según Sobrido y Rumbo-Prieto (2018), es aquella en la cual se identifica, selecciona y evalúa cierta cantidad de información relacionada con la temática estudiada. En ese sentido, para el análisis se utilizó el método hermenéutico como proceso interpretativo de los documentos encontrados acerca de la gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional, con el fin de descubrir, comprender y explicar el sistema dinámico que envuelve las universidades públicas.

Según Pérez Serrano (2004), el conocimiento surge de la interacción de la persona con el objeto de estudio, por tanto, es resultado de la experiencia vivida del sujeto, donde el investigador le otorga un nuevo significado como resultado de la indagación e interpretación de los hechos. Al respecto, se destaca que las unidades de estudio fueron documentos fidedignos y confiables referidos a la gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional, y que la técnica utilizada fue el análisis de contenido, el cual, según Tinto Arandes (2013), consiste en construir la evidencia de algo que está inmerso en la información que se plantea sobre un tema particular.

## Resultados

La gestión del conocimiento se refiere al proceso a través del cual se identifica y desarrolla una estrategia de mejora y eficacia en el componente de capacidad instalada en el seno de las organizaciones, en función de mejorar los índices de productividad y eficiencia. En tal sentido, el capital humano es el aspecto fundamental para crear valor agregado, pues de su volumen de información y procesamiento, dependerá el logro de los objetivos inherentes a la filosofía institucional.

Es importante acondicionar el conocimiento al área de desempeño institucional, en relación con las funciones del cargo y el manual de identidad sugerido para la organización. En el ámbito universitario, específicamente, la gestión del conocimiento surge como la necesidad de apalancar más allá del ámbito cognoscitivo, en razón de la visión de vanguardia institucional, para competir en el concierto de universidades existentes en Ecuador.

Como lo exponen Padilla Alvarado et al. (2020), la gestión del conocimiento en las instituciones universitarias supone poseer habilidades cognitivas que faciliten consolidar un modelo que permita su articulación con la creación de ambientes que propicien el desarrollo organizacional y la creación de capital humano. Siendo un aspecto intangible, relevante de la normativa integral, se configura en una práctica de trabajo que permite la identificación de puntos álgidos de atención, con la respectiva planeación y ejecución de la estrategia de intervención.

Por otra parte, Cuadrado-Barreto (2020), plantea que la gestión del conocimiento está directamente vinculada con el capital humano, pues permite crear capital intelectual, así como fomentar y crear cultura organizacional, todo lo cual permite generar nuevo conocimiento. Es importante construir el mapa que refleje su disponibilidad en el ámbito interno de la entidad, con el objeto de cimentar una gestión eficiente en cuanto al talento humano, tecnológico y de suministros de información.

En ese sentido, Escorcía Guzmán y Barros Arrieta (2020) plantean que la gestión del conocimiento es un proceso importante en el seno de cualquier tipo de organización y, en especial, en las de educación universitaria, pues supone la identificación, creación distribución y evaluación de estrategias de intervención para crear capacidad instalada, necesaria

en este ámbito educativo para su accionar con calidad. Asimismo, Vázquez González et al. (2020) argumentan que las universidades enfrentan un proceso cíclico de transformación, en el cual la implementación de la gestión del conocimiento debe verse como un mecanismo para la innovación y cambio.

Por su parte, Soliz Aguayo et al. (2017), afirman que, en la gestión de conocimiento direccionado hacia el capital humano, ha sido determinante el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, pues este factor ha incidido en el uso de un modelo que enfoca el conocimiento como un recurso estratégico, por lo cual incide notablemente en la creación, transferencia y aplicación para alcanzar ventajas competitivas, promoviendo el trabajo en equipo, la innovación y la competitividad.

En concordancia con la idea de que el proceso de dirección y atención del talento humano es una prioridad en el seno de las universidades, Jama (2020) afirma que el quehacer intelectual determina la gestión del conocimiento y el capital humano, razón por la cual es importante liderar procesos de avance y motivación de la fuerza de creación intelectual, como ventaja competitiva en el ámbito universitario.

Sobre el desarrollo organizacional, se encontró que es un factor determinante para el funcionamiento de las instituciones, con un eje epistémico de acción fundamental, como lo es la comunicación, que se convierte en un reto desafiante en las instancias de educación universitaria, pues a través de ella se direccionan procesos académicos y administrativos, para caminar hacia la competitividad. Con ello coincide Barzola (2020) al exponer que, en este escenario, la comunicación es un proceso efectivo que permite alcanzar la eficiencia y productividad, a la vez que promueve la motivación de la fuerza laboral, mediante técnicas de mejora para el logro del cambio, enfocadas en la administración de procesos humanos en la gestión.

En ese contexto, la gestión de la comunicación en las universidades ecuatorianas, según Aguirre Jiménez (2019), ha adquirido importancia para el cumplimiento de su misión y su visión. El lenguaje motivacional es clave para mejorar el sentido de pertenencia como creación de significado y base en la relación jerárquica institucional (Noboa Auz et al., 2020).

Otro aspecto esencial para la conformación de un desarrollo armónico es el relacionado con el aprendizaje organizacional. Al respecto, Gallo (2020) concibe la existencia de un vínculo determinante entre ambos aspectos, que surge desde la comunicación efectiva e incide en estas dos variables en cuanto al logro de la competitividad como valor agregado gerencial. Como puede observarse, el desarrollo organizacional es una estrategia para la transformación del sistema de gestión institucional, cuyo procedimiento está referido a un conjunto de secuencias inherentes al diagnóstico de la situación inicial, para valorar las coincidencias y reabsorberlas como fortalezas en la acción de mejora. Esto incluye la creación e implementación de técnicas y mecanismos basados en rutas de planificación para hacer cumplir la filosofía de identidad de las instituciones universitarias. Durante este proceso, es determinante la gestión de conocimiento, como un valioso pilar en la creación de aprendizaje y cultura organizacional, cuyo modelo de atención se refiera a la creación de ventaja competitiva a través de la consolidación de fuentes efectivas de talento humano. Por lo tanto, se vincula positivamente, por medio de la comunicación, como un elemento catalizador del aprendizaje estratégico que se debe implicar en las instituciones.

En el caso específico del sector universitario ecuatoriano, hay experiencias importantes que demuestran la puesta en marcha de prácticas relacionadas con la direccionalidad institucional antes descrita; no obstante, ha sido incipiente el seguimiento realizado al proceso, en el marco del aprendizaje continuo. Se visualiza entonces, que se encuentra en constante crecimiento y avance, en relación con el desarrollo de capacidad instalada de gestión para consolidarse en el mercado

Con base en la estimación teórica realizada, desde la visión holística asumida, se propone un modelo basado en la integración de las partes (figura 1) para lograr un desarrollo organizacional armónico de las instituciones de educación universitaria, toda vez que su razón de ser es la generación de ciencia para el servicio de la humanidad, desde una estructura cuyo eje fundamental, en todos sus ámbitos, es la gestión del conocimiento. El modelo propuesto se basa en el desarrollo organizacional, apoyado en la gestión del conocimiento, con una visión integrada desde el ámbito universitario. Se toma como referencia que las instituciones de educación superior deben

funcionar gerencialmente, mediante la puesta en práctica del conjunto de vectores que intervienen en la conformación de la filosofía de gestión y el manual de identidad, que se transmite y posiciona por medio de la comunicación.

**Figura 1.** Modelo de gestión del conocimiento como base del desarrollo organizacional



A su vez, se evidenció que uno de los colofones del desarrollo organizacional es el aprendizaje para crear capital intelectual y humano, y, de esta manera, proveer de valor agregado a la institución. Se plantea entonces, en función de ello, un proceso que se realimente en forma cíclica, con la comunicación como elemento esencial vinculado con cada una de las variables involucradas —aprendizaje, capital humano e intelectual—, generadoras de los activos esenciales para alcanzar la calidad educativa.

Por lo tanto, como una dinámica de su quehacer diario, las universidades deben instaurar el aprendizaje organizacional, cuya dinámica se configura para generar capital intelectual y humano, proveedor de habilidades, capacidades, innovación y creatividad, entre otros, lo cual incide favorablemente en la conformación de un desarrollo institucional estratégico con base en una gestión del conocimiento delineada hacia la transformación universitaria.

## Conclusiones

La sociedad actual en su devenir cotidiano presenta desigualdades y alteraciones en los diversos sectores organizacionales, entre ellos el universitario, haciéndoles transitar por caminos nuevos que traspasan expectativas y exigen a los gerentes soluciones novedosas, a la par de lograr la incorporación de todos sus trabajadores como parte activa del proceso transformador. Para tal fin, se requiere movilizar de manera estratégica los eventos que impulsan acciones clave en función de distinguir las diversas formas de pensamiento y las particularidades en la percepción de la realidad, así como lograr la comprensión de esta.

Es notorio que la universidad juega un papel preponderante en el desarrollo de la sociedad y, en consecuencia, requiere cambios congruentes con sus necesidades y demandas, a la par de los avances producto del conocimiento. Por tal razón, es preciso encontrar el engranaje vinculante que permita esclarecer el panorama y que, al mismo tiempo, motive al personal para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos, como una filosofía de acción donde la integralidad del contexto, las relaciones humanas y la complejidad circundante dispongan de mecanismos efectivos para ello.

Es así como desde la holopraxis del ámbito educativo, aunada al cumulo de exigencias de la sociedad actual, se hace laudable incorporar en las instituciones, de manera coherente, la gestión del conocimiento como una oportunidad *sine qua non* para el avance efectivo de las acciones emprendidas en pro de alcanzar los objetivos organizacionales definidos. No puede obviarse el hecho de encontrar situaciones adversas que limitan el desarrollo de una gestión poco productiva, restringida quizás por comportamientos, pensamientos y sentimientos diversos que dan trazos de la necesidad de desarrollo organizacional armónico para responder ante las demandas del entorno y, al mismo tiempo, encauzar acciones hacia la búsqueda de respuestas oportunas que garanticen el éxito del quehacer educativo.

En ese orden de ideas, la gestión del conocimiento se configura como una plataforma estratégica gerencial que promueve la creación, el fortalecimiento y la transformación del desarrollo organizacional en el sector universitario de Ecuador, y aun cuando esta práctica ha sido incipiente, se plantea como una constante en la ejecución de los planes de acción anual.



Desde esa perspectiva, la gestión del conocimiento estará referida al proceso a través del cual se desarrolla una estrategia de mejora en la capacidad instalada de las universidades, en función de alcanzar altos índices de calidad y productividad. Por su parte, el desarrollo organizacional se delinea como un factor determinante para el funcionamiento institucional, cuyo eje epistémico de acción se apoya en la comunicación, pues a través de ella se direccionan procesos académicos y administrativos hacia la competitividad.

De esta forma, las universidades deben funcionar mediante la puesta en práctica del desarrollo organizacional apoyado en la gestión del conocimiento, vinculados estratégicamente como un conjunto de vectores que intervienen en la conformación de la filosofía universitaria, que se transmite y posiciona por medio de la comunicación, para dar respuesta a las demandas sociales, económicas y políticas que envuelven la dinámica del entorno.

## Referencias

- Aguirre, S. (comp.) (2019). La identidad e imagen corporativa en las instituciones de educación superior. Universidad Ecotec. <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/identidad-e-imagen-corporativa.pdf#page=88>
- Araneda-Guirriman, C., Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Baltazar-Martínez, C., y Soria-Lazcano, H. (2017). La gestión del conocimiento en instituciones de educación superior del norte de Chile. *Revista de Pedagogía*, 38 (102), 13-30.
- Arbonés, A. L. (2013). *Conocimiento para innovar: cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento* (2.a ed.). Díaz de Santos.
- Barzola, E. (2020). Gestión del cambio en la implementación del Departamento de Talento Humano para el diseño de un plan estratégico en el desarrollo organizacional en Viña San Joaquín S. A. [Trabajo de grado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/15207>

- Bennis, W. (1987). *Desarrollo Organizacional. Su naturaleza, orígenes y perspectivas*. SITESA.
- Cuadrado-Barreto, G. (2020). Gestión del conocimiento en la universidad: cuestionario para la evaluación institucional. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 11(30): 201-218. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2020.30.596>
- Escorcía, J., y Barros, D. (2020). Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior, caracterización desde una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 83-97. <https://doi.org/10.31876/rsc.v26i3.33235>
- Escudero, J., Delfín, L. A., y Arano, R. M. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, (1): 1-9.
- Gallo, G. (2020). El aprendizaje organizacional y su impacto con el rendimiento empresarial y el mercado: el caso del Ecuador. *Revista Internacional de Administración*, (8), 57-78. <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.8.3>
- Garbanzo-Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40 (1):67-87. <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- Godoy, M., Mora, J., y Liberio, F. (2016). Gestión del conocimiento para el desarrollo de organizaciones inteligentes. *Revista Publicando*, 3(9), 660-673.
- Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2005). *Administración: un enfoque basado en competencias* (10.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Jama, V. R. (2020). La dirección en la gestión del conocimiento incide en el capital intelectual de las instituciones de educación superior del Ecuador. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 9(1), 109-115. <https://doi.org/10.37843/rted.v9i1.95>
- Ley Orgánica de Educación Superior (LOES). (2010). Registro Oficial 298 del 12 de octubre del 2010; Editora Nacional.
- Mata Ordaz de B., Y. V., y Pesca de Acosta, C. (2011) A. La gestión del conocimiento en las universidades como baluarte organizacional. *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, 12(23), 56-73.

- Noboa, M., Torres, G. Estrella, I., y Vizúete, W. (2020). Lenguaje motivacional y empoderamiento psicológico de los trabajadores en ciudad de Guayaquil, Ecuador. *Revista de ciencias sociales*, 26 (2), 206-224. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32435>
- Padilla, J. R., Cortina, M. de J., y Lozana, J. L. (2020). ¿La proporcionalidad corporal se relaciona con la velocidad del swing y la fuerza explosiva en jugadores de béisbol juvenil? *En Gestión del conocimiento: perspectiva multidisciplinaria* (vol. 20). Universidad de Córdoba. <https://repositorio.unicordoba.edu.co/handle/ucordoba/3435>
- Paiva, A. J. (2004). Edgar Morin y el pensamiento de la complejidad. *Revista Ciencias de la Educación*, 4(1), 239-253. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educación/revista/a4n23/23-14.pdf>
- Pérez, G. (2004). *Investigación cualitativa: retos e interrogantes. I Métodos*, La Muralla.
- Perozo, M. (2004). Gestión del conocimiento en la capacitación para la innovación. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 10 (2), 117-129.
- Riesco, M. (2010). *El negocio es el conocimiento*. Díaz de Santos.
- Sánchez, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de Documentación*, (12), 235-254. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63511932013>
- Santillán, M. (2010). *Gestión del conocimiento: el modelo de gestión de empresas del siglo XXI*. Netbiblo.
- Segredo, A. M. (2015). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*, 17 (1):3-8. <http://dx.doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>
- Serradell, E., y Juan, A. A. (2003). *La gestión del conocimiento en la nueva economía*. <http://www.uoc.edu/dt/20133/index.html>.
- Sobrido, M., y Rumbo-Prieto, J. M. (2018). La revisión sistemática: pluralidad de enfoques y metodologías. *Enfermería Clínica*, 28(6), 387-393 <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2018.08.008>

- Soliz, N. Mena, y V. Lara, T. (2017). Cultura y gestión del conocimiento en organizaciones de Ecuador. *Revista Publicando*, 4 (11).
- Tinto, J. A. (2013). El análisis de contenido como herramienta de utilidad para la realización de una investigación descriptiva. Un ejemplo de aplicación práctica utilizado para conocer las investigaciones realizadas sobre la imagen de marca de España y el efecto país de origen. *Revista Provincia*, (29), 35-173.
- Valhondo, D. (2010). *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Díaz de Santos.
- Vázquez, G. C., Jiménez, I. y Juárez, L. G. (2020). Construcción-validación del cuestionario sobre madurez de gestión del conocimiento para innovación educativa en universidades. *Apertura*, 12 (1), 132-151. <https://doi.org/10.32870/ap.v12n1.1767>
- Vizcaíno, J. J. y Martínez, A. (2014). Experiencia ecuatoriana para el cambio organizacional de las Instituciones de Educación Superior como pilar fundamental para el mejoramiento de su calidad académica. *Ciencia Administrativa*, (2), 168-173.