



EDICIÓN: CIVTAC

Recibido: 20 de febrero de 2020

Aceptado: 24 de marzo de 2020

Publicado: 10 de abril de 2020

Dirección autor:

<sup>1</sup>Universidad Laica Eloy Alfaro  
de Manabí

Ecuador

E-mail / ORCID:

[jviktorz@hotmail.com](mailto:jviktorz@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-8053-5475>



Jama, V. (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>



V. Jama (2020), "La dirección en la gestión del conocimiento incide en el capital intelectual de las instituciones de educación superior del Ecuador", *RTED*, vol. 9, n.º 1, pp. 109-115, abr. 2020.

## La dirección en la Gestión del Conocimiento Incide en el Capital Intelectual de las Instituciones de Educación Superior del Ecuador

### Management in Knowledge Management Affects the Intellectual Capital of Higher Education Institutions in Ecuador

*Víctor Jama*<sup>1</sup>

#### Resumen

La dirección es sin duda una de las tareas que con prioridad deben atender las universidades una de las variables gestión del conocimiento. En este contexto el presente estudio se relaciona con las variables gestión del conocimiento en el proceso administrativo en su etapa de dirección y la variable capital intelectual. El objetivo planteado en este estudio fue determinar como la dirección de la gestión del conocimiento incide en el capital intelectual en las instituciones de educación superior de la zona 4 del Ecuador. La investigación es de tipo básica – longitudinal, empleando conjuntamente la exploración documental, histórico, transversal y correlacional. La metodología usada fue la recopilación de información obtenida a través de matrices de datos aplicadas a las unidades de análisis investigadas. Las dimensiones que más influyen en la variable gestión del conocimiento son la dirección y el control, en cuanto a la variable capital intelectual la dimensión que más interviene es el capital humano.

**Palabras clave:** Capital intelectual, dirección, gestión del conocimiento, institución de educación superior.

#### Abstract

Management is undoubtedly one of the tasks that universities must attend with priority one of the knowledge management variables. In this context, the present study relates to the knowledge management variables in the administrative process in its management stage and the variable intellectual capital. The objective of this study was to determine how the direction of knowledge management affects intellectual capital in higher education institutions in zone 4 of Ecuador. The research is of a basic - longitudinal type, jointly using documentary, historical, cross-sectional and correlational exploration. The methodology used was the collection of information obtained through data matrices applied to the units of analysis investigated. The dimensions that most influence the knowledge management variable are direction and control, as for the variable intellectual capital, the dimension that most intervenes is human capital.

**Keywords:** Intellectual capital, management, knowledge management, institution of higher education.



## Introducción

Las instituciones de educación superior del Ecuador actualmente se enfrentan a cambios de estructura organizacional, administrativa o académica, la búsqueda de un paradigma hacia la excelencia y calidad académica es parte de los valores institucionales del consejo de educación superior (CES); por lo tanto, se hace necesario analizar los siguientes escenarios para poder determinar un nuevo modelo al cambio de época.

La Constitución de la república del Ecuador, establece que la educación superior tiene “como finalidad la formación académica, profesional con visión científica, humanista; la investigación científica tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo, difusión de los saberes ancestrales; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo” (2008, p. 350). Por esta razón, la gestión del conocimiento para el desarrollo del capital intelectual constituye una alternativa estratégica para potenciar los resultados de las actividades de docencia, vinculación e investigación universitaria en este auge de la sociedad del conocimiento.

Esta investigación se encuentra enfocada en la gestión del conocimiento de las instituciones de educación superior, por lo que se basa en el estudio de los impactos tangibles con su relación de los productos intangibles desarrollados hasta los actuales momentos, es decir el capital intelectual en la producción de la ciencia más el conocimiento. La Investigación corresponde al tipo básica – longitudinal, en la que se aplica de manera específica la investigación documental, histórico, transversal correlacional, además se analizó la información escrita sobre el tema de investigación, sus eventos pasados para relacionarlos y compararlos con otros del presente, con el propósito de evaluar los cambios que permitan medir el grado de relación entre las variables investigadas.

Las matrices para la recolección de información se diseñaron con base en las variables gestión del conocimiento más capital intelectual, buscando satisfacer las necesidades de información para el análisis de resultados; su delineación consistió en una escala de indicadores que implicaron desde las dimensiones: Planificación, organización, dirección y control, relacionándola con las dimensiones: Capital Humano, capital

relacional y capital estructural.

Se determinó la correlación conjunta en: dimensión dirección de la variable gestión del conocimiento, más la dimensión capital humano de la variable capital intelectual de las instituciones de educación superior. Se halló una correlación conjunta de 1.731; un Valor  $p = 0.182$ . Dimensión dirección de la variable gestión del conocimiento con la dimensión capital estructural de la variable capital intelectual de las instituciones de educación superior. Se halló una correlación conjunta de 18.942; un Valor  $p = 0.000$ . Dimensión dirección de la variable gestión del conocimiento más la dimensión capital relacional de la variable capital intelectual de las instituciones de educación superior. Se halló una correlación conjunta de 2.600; un Valor  $p = 0.080$ .

## Desarrollo

### Dirección

Desde los orígenes del hombre la necesidad de mejorar los niveles de productividad a través del trabajo colectivo ha sido la finalidad de todas las comunidades, por lo tanto, los mejores resultados son producto del esfuerzo compartido. En busca de un bien mayor surge la necesidad, en los grupos de trabajo, de la orientación de un individuo (líder), el cual, debe definir los parámetros de un ambiente propicio para el desempeño de cada uno de los miembros del equipo contribuya a un bien mayor.

Desde hace mucho tiempo el concepto de dirección ha sido considerado forma similar al concepto de administración, y para muchos autores el éxito organizacional depende del tipo de dirección, establecido por cada una de las comunidades, organizaciones o empresas. La dirección se considera como una de las etapas dinámicas del proceso administrativo, ya que es en esta etapa donde efectivamente se potencia las aptitudes de todos los individuos.

Buchele (1997), el autor plantea, que la dirección está comprendida como la capacidad de influenciar del administrador en las relaciones interpersonales, lo cual permite el logro de los objetivos de la organización a través del personal subordinado, aplicando la supervisión, la comunicación más la motivación. La dirección es la función administrativa que comprende los

esfuerzos del gerente para estimular un desempeño elevado por parte de los empleados. Ver la figura 1.

### Figura 1

*Administración Fundamentos*



Nota. Elaborado por Ospina, N. (2012)

### *Principios de la Dirección*

1. Unidad de mando: Un trabajador no debe recibir órdenes o instrucciones de varios directivos, sobre el mismo asunto, para no generar caos o confusión.
2. Delegación: Consiste en ceder, transferir el poder a los colaboradores, para que los directivos se puedan dedicar a las actividades que realmente son de importancia para la organización en la transferencia de aquellas actividades de menor importancia a otros colaboradores.
3. Ámbito del control: Debe definirse cuál es el número óptimo de colaboradores directos que un directivo debe tener, para que pueda cumplir eficazmente con los resultados de su unidad.
4. Coordinación: Establecer los métodos de articulación que permitan llevar a cabo el logro de los objetivos empresariales.
5. De la vía jerárquica: Significa conocer los canales de comunicación formal, por donde son transmitidas las respectivas órdenes e

instrucciones, (Flujo de mando).

### *El Liderazgo componente principal de la dirección*

Para la gestión administrativa el liderazgo es un componente muy importante para el desarrollo de una buena dirección, por esta razón, se hace necesario perfilar las características individuales, para así distinguir quienes pueden ser líderes o, quiénes no.

Hellriegel (2002), afirma que el liderazgo trae consigo ciertos atributos básicos, como lo son contar con rasgos morales de comportamientos fundamentales tales como la capacidad de tomar decisiones basada en principios éticos. Normalmente los rasgos asociados con el liderazgo son la honestidad, confianza e integridad.

Estilos de liderazgo: Existen varios tipos de liderazgo, entre los cuales hay positivos como también negativos; ellos funcionan según los resultados que se pretendan alcanzar, sin embargo, ambos son fundamentales dentro de la organización; no se trata de que el líder los tenga todos, pero sí debe tener una combinación óptima en busca de la eficacia organizacional. Entre ellos tenemos:

1. Coercitivo: Un estilo aplicable en situaciones donde los trabajadores son empleados difíciles o problemáticos, lo que determina el ejercicio del poder como mecanismo para impartir órdenes e instrucciones, se considera negativo por el impacto generado en el clima laboral.
2. Directivo: Importante en organizaciones que se transforman permanentemente; por lo tanto, se deben establecer instrucciones claras, para generar autoconfianza, empatía, facilitar del cambio; se considera un estilo más bien positivo en términos de la influencia en el clima laboral, además se considera orientador hacia la visión que se pretende alcanzar.
3. Afiliativo: Importante como motivador en situaciones complicadas, mejora las competencias de comunicación y crea armonía, así como lazos emocionales; es positivo para el mantenimiento del clima laboral.

4. Democrático: Un estilo positivo, generador de consenso y trabajo en equipo, mejora las competencias comunicativas de colaboración, lo que permite la colaboración de los empleados.
5. Entrenador (coaching): De gran importancia para desarrollar las competencias de los trabajadores, tiene como finalidad mejorar su rendimiento, es decir, potenciar sus fortalezas para disminuir sus debilidades; es un estilo positivo que desarrolle la empatía con la autoconciencia, además de que goza de gran aceptación en la comunidad gerencial

### ***Gestión del Conocimiento***

Para los pensadores Huang, Lee y Wang (1999), “tanto la organización, como la estructuración de los procesos, son mecanismos e infraestructuras destinadas para la creación, almacenamiento y la reutilización de los conocimientos” (p. 63).

Dentro de la concepción de Moya - Angeler (2001), la gestión del conocimiento “busca la extracción de lo mejor de las personas que hacen vida dentro de la organización, utilizando sistemas versátiles, para luego convertir esa información en conocimiento útil” (p. 33).

Desde una definición conceptual, “la Gestión del Conocimiento consiste en rellenar dos perspectivas: una, praxeológica, que concierne lo que se debe hacer con lo que se hace, y otra epistemológica que trata de lo que se sabe con lo que se debe saber”. Cuando ambas cosas coinciden tanto en el hacer como en el saber, se puede afirmar que se tiene una Gestión del Conocimiento casi perfecta.

La gestión del conocimiento puede aplicarse a cualquier empresa sea esta pública o privada. Para que estas funcionen se deben proveer de un departamento o gerencia de gestión del conocimiento. Este departamento ayudará a que la transmisión de información entre los trabajadores se transforme en conocimiento, logrando de esta manera una comunicación bidireccional entre los departamentos de la organización.

Martínez, Peñalver & Salamanca (2007), manifiestan “La gestión de conocimiento en las Universidades, desde una perspectiva genérica, tienen como finalidad, crear o generar conocimiento humano o tecnológico, a través de sus actividades académicas de investigación técnico – científicas, incluye también la transmisión del conocimiento individual al conocimiento colectivo” (p. 139).

Según Balmori & Schmelke (2012) gestión es poder lograr que las cosas puedan suceder en cualquiera de las áreas del conocimiento; pero cuando se habla de gestión del conocimiento, implica entonces hablar de creación, transferencia, almacenamiento, aplicación, así como el uso de ese mismo conocimiento, considerándose entonces su elemento más importante, el capital intelectual. Esto es para cualquier área del conocimiento, pero con más relevancia para el proceso educativo, donde está involucrado el capital intelectual.

### ***Procesos fundamentales de la Gestión del Conocimiento***

Los procesos básicos de la gestión de conocimiento se basan fundamentalmente en el conocimiento que nace de las personas. El proceso de como los colaboradores adquieren un papel activo en las empresas se va desarrollando, con el aporte tangible que hacen a la organización, basados en la producción y transferencia de la información. Además, se van creando ambientes de trabajo para que los miembros de la organización mejoren e innoven desde sus puestos de trabajo conocimientos necesarios, a fin de alcanzar las demandas de la organización.

Canals (2003), la gestión del conocimiento está conformada por dos procesos fundamentales, el primero consiste en la creación del conocimiento; el segundo la transmisión de este.

### ***Principales clasificaciones de gestión del conocimiento***

La gestión del conocimiento se clasifica en dos tipos de conocimiento. El primero es un tipo de conocimiento que pertenece a una persona, comunidad, organización o país, es decir, es un marco contextual almacenado en la mente

(Operaciones afectivas, nociones, habilidades, idiosincrasias, valores, dogmas, contextos históricos sociales), y que es difícil de explicar, se lo conoce como conocimiento tácito.

Este conocimiento es un conjunto de competencias de carácter personal. La dificultad de este conocimiento es que es difícil de transferir a través de símbolos primarios como por ejemplo el lenguaje, por esta razón es necesario gestionar este conocimiento creando códigos que proporcionen una infraestructura que permitan la transferencia del conocimiento. Según Polanyi (1967), “la dimensión tácita de la Gestión del Conocimiento pertenece en gran parte al conocimiento personal y organizacional, es posible su visualización en el momento que se aplica para situación específicas donde el conocimiento codificado o explícito es insuficiente para enfrentar dicha situación” (p. 116).

El segundo se ha determinado como el conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado con estructuras lingüísticas formales, simbologías adaptadas a los contextos, y sobre todo crear algoritmos básicos que ayuden a la transmisión de información bidireccional entre los miembros de una organización; a este conocimiento se lo define como conocimiento explícito.

### **Modelos de la Gestión del Conocimiento**

**Modelo de gestión del conocimiento Tiwana (2002).** El modelo de “Road Map” de Tiwana, figura 2, considera “la Gestión del Conocimiento en las organizaciones debe ser la integración y utilización del conocimiento fragmentado”. Por lo tanto, la propuesta del modelo es trabajar con las partes del conocimiento de forma separada, tomar lo más importante de cada parte, seleccionarlos para poder integrarlos en uno solo (de las partes al todo o del todo a las partes).

**Figura 2**  
*Modelo de gestión del conocimiento Tiwana*



Nota. Elaborado por Tiwana, A (2002)

**Modelo de gestión del conocimiento en educación Sallis y Jones (2002).** Este modelo considera las siguientes fases:

1. Fase clasificación del Conocimiento: La organización debe realizar un diagnóstico situacional de todos los conocimientos que posee la institución educativa, luego de esto se aplicará los procesos de clasificación del conocimiento.
2. Fase marco de referencia para la gestión del conocimiento: Toda institución educativa debe desarrollar su propio modelo de gestión de conocimiento en función de sus particularidades.
3. Fase auditoria del conocimiento: El propósito de esta fase es identificar de qué modo se está utilizando el conocimiento en la institución educativa, auditar qué factores lo fomentan o lo inhiben.
4. Fase medición del conocimiento: La fase de medición de activos intangibles resulta primordial para cualquier organización en especial las educativas. Aunque valorar la gestión del conocimiento de una institución educativa muchas veces resulta complejo, debido a la dirección mercantil que se ha aplicado tradicionalmente en las organizaciones.

### **Capital Intelectual**

La Economía Mundial ha evolucionado desde mediados del siglo XX, existen factores que han incidido en el nacimiento de una nueva etapa, que marca grandes diferencias entre Era Industrial

con la Era de la Información; su principal elemento diferenciador, que ha tenido una elevada repercusión para el crecimiento integral de las empresas en la actualidad, el llamado elemento intangible.

Savage, (1991) “los cuatro factores de creación de la riqueza en una economía han sido siempre la tierra, el trabajo, el capital y el conocimiento, pero la importancia relativa de cada uno de ellos ha variado considerablemente con el tiempo” (p. 83). Con respecto a esto Drucker, (1995) señaló: “El verdadero recurso dominante y factor de producción absolutamente decisivo no es ya ni la tierra, ni el capital, ni el trabajo; es el conocimiento” (p. 106).

Teniendo como fuente de generación de ventajas competitivas el conocimiento, el cual las empresas deben identificar, medir y gestionar. Los activos intangibles se convierten en la parte que equilibra el sostenimiento de una empresa, pues no significa restar valor a los elementos tangibles, sino más bien fortalecerlos para lograr una mayor contundencia en el desarrollo de una empresa, logrando grandes ventajas competitivas en el mercado, es necesario la adecuada inversión en intangibles lo que apunta seguramente estar a la vanguardia de las necesidades actuales de las empresas.

En su texto académico “La gestión del capital intelectual y el aprendizaje corporativo del estudiante en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos” la Dra. Canales, (2014), expone que el desarrollo económico actual de la humanidad se debe a la gestión del capital intelectual desarrollado en la empresa.

Brooking declara que “el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa” (1997, p. 87).

Steward, define al capital intelectual como “material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor” (1997, p. 48). Para este autor el capital intelectual se divide en: Capital Humano, capital estructural más capital cliente.

Cuadro 1.

*Periodos de desarrollo del Capital Intelectual*

Periodo	Concepto
Antes del 80	Nociones generales del valor intangible.
1980	“La era de “la información” toma la iniciativa y el espacio entre el valor contable y del mercado que se amplía notablemente para muchas compañías. Primeros intentos realizados por especialistas para construir las bases para medir el capital intelectual” (Sveiby, 1988).
1990	Se busca medir el capital intelectual. En 1990 Skandia AFS designa como “Director de Capital Intelectual” a Edvinsson y en 1999 se reconoce la función de administrar el capital intelectual. Kaplan y Norton (1986) desarrollan el concepto de cuadro de mando integral, el cual evoluciona en base de “lo que usted mide es lo que usted obtiene. En 1994, Skandia AFS presenta informe de evaluación de los stocks de la compañía en capital intelectual. se crea la herramienta de simulación, Tango creada por Celemi (1994). Tango es el primer producto impartido para la educación ejecutiva sobre la importancia de los intangibles. Asimismo, Celemi (1995), realiza una “revisión del conocimiento” para ofrecer una evaluación detallada del estado del capital intelectual. Nonaka y Takeuchi (1995) presenta el texto “La compañía creadora de conocimiento”, en el distingue claramente entre el conocimiento y el capital intelectual. Edvinsson y Sullivan (1996) hablan del capital intelectual en el futuro y de quienes conducen las organizaciones; Botins (1998) busca definir y medir el capital intelectual. Euroforum (1998) define tres dimensiones básicas del capital intelectual. Edvinsson y Malone, (1998) desarrolla el concepto y dimensiones. En 1999, el simposio internacional en Amsterdam sobre capital intelectual. Harvey y Lusch (1999) introducen los pasivos en el capital intelectual.
2000	Caddy (2000) define el capital intelectual como diferencia entre activos y pasivos intangibles. Kaplan y Norton (2004) en su libro “Strategic Maps” define al capital intelectual como estrategia de organización. Distintos autores (Konar et, al. 2001; Porto 2003; Viedma, 2003 García –Ayuso, (2004) plantean la existencia de los pasivos intangibles en distintos ámbitos de estudio Andriessen (2004) recopila los distintos modelos de Capital Intelectual.

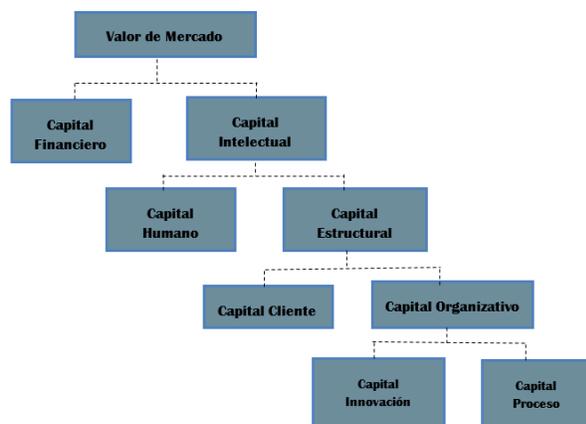
*Nota.* Canales, E. (2014). La Gestión del Conocimiento y el aprendizaje corporativo del estudiante en la UNMSM.

Euroforum, expone que “El Capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro” (1998, p.3). En este contexto los activos intangibles de la organización serían: Capital humano, capital estructural y capital relacional.

Edvinsson, crea una metáfora sobre la organización en la cual la compara con un árbol, en donde existe una parte visible que son las frutas; otra parte que está oculta que son las raíces; “si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas” (1998, p. 88). Esta metáfora presentada por Edvinsson quiere decir que si los directivos de las empresas sólo se concentran en los frutos (efectos económicos); pero no se analizan los valores corporativos encubiertos, la agrupación no permanecerá por mucho tiempo vigente en el mercado.

La síntesis del capital intelectual conjuntamente con la dimensión financiera queda recogida en el modelo denominado Navigator (Capital humano, capital estructural, capital innovación, capital proceso).

**Figura 3**  
*Modelo Navigator*



Nota. Fuente: Edvinsson, L. (1998) Modelo Navigator

## Conclusiones

Los resultados obtenidos dentro de la investigación concluyen que la dirección en la gestión del conocimiento influye directamente en el capital Intelectual, puesto que, sus subdimensiones indicaron un valor  $p=0.00 < 0.05$  (capital humano valor de t de student de 16.731, capital estructural valor de t de student de 18.942; capital relacional un valor de t de student de 17.852) por lo tanto la relación Dirección es significativa con la Gestión del

Conocimiento del del capital intelectual de las Instituciones de Educación Superior del Ecuador.

## Referencias

- Balmori R., & Schmelkes C (2012). *Gestión Del Conocimiento En Educación Superior*, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Departamento de Educación y Valores.
- Buchele, R. (1997). *Fundamentos de la Administración*. Trillas p.147.
- Brooking, (1997) A., *El Capital Intelectual*. Paidós. [http://www.gestiondelconocimiento.com /bibliografia \\_conceptos.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com /bibliografia _conceptos.htm)
- Canals, A., 2003. *La Gestión del Conocimiento*. <http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>.
- Canales Aybar, E. (2014). *La Gestión del Capital Intelectual y el Aprendizaje Corporativo del estudiante en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*.
- Drucker, P. (1995). *Managing in a time of great chance*. Mass: But-terworth-heinemann.
- Edvinsson, L. Y Malone, M. (1998). *El Capital Intelectual: Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*. (2nd ed., pp. 30-48). Norma.
- Euroforum (1998). Proyecto Intelect. Medición del capital intelectual.: *Euroforum*, p 200.
- Hellriegel, J. (2002). *Administración un enfoque basado en competencia*. Thomson. P. 411.
- Huang, L. - Wang, (1999) Calidad de la Información y gestión del conocimiento. AENOR. N.A. 71.970.
- Martínez, F., Peñalver, A., Salamanca, J. 2007. *Gestión estratégica del conocimiento*. Universidad de Cantabria.
- Moya-Angeler, J. (2001): “Origen y situación actual de la gestión del conocimiento”. *Economistas*, no. 87, p. 397 -401.
- Polanyi, M. (1967), “*The Tacit Dimension*”, Ed. Doubleday.
- Sallis, E y Jones, G. (2002). *Knowledge Management in Education: enhancing learning and education*. Kogan Page.
- Savage, Ch. (1991). “*Presentación at decworld*, The International Trade Show for Digital Equipment Corporation”, Massachusetts.
- Tiwana, A. (2002). *The Knowledge management toolkit: orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms*. Upper Sadder River, Prentice Hall.