



LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO FACTOR PARA LA TOMA DE DECISIONES Y LIDERAZGO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE GUAYAQUIL, ECUADOR

Área de investigación: Teoría de la administración y Teoría de la organización

Manuel Alfredo Ortiz Barrera

Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas

Universidad de Guadalajara

México

m.alfredo.ortiz@gmail.com, manuel.ortiz@cucea.udg.mx

XXII
CONGRESO INTERNACIONAL DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN
E INFORMÁTICA

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO FACTOR PARA LA TOMA DE DECISIONES Y LIDERAZGO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE GUAYAQUIL, ECUADOR



Resumen

La gestión del conocimiento es una herramienta que favorece al crecimiento de las organizaciones contemporáneas; la ventaja competitiva que a través de ella puede generarse coadyuva a hacerse espacio en un mundo cada vez más competido. Para las instituciones de educación superior de Ecuador, especialmente las ubicadas en la ciudad de Guayaquil, es una gran oportunidad para incrementar no únicamente su presencia en la nación, sino sus capacidades internas de gestión del espacio intelectual de la organización, así como un capital humano mucho más preparado para responder a las necesidades externas y sobre todo para la redirección de los procesos.

En este documento se exponen las aplicaciones de la gestión del conocimiento en diversas instituciones de educación superior ecuatorianas de la ciudad de Guayaquil, para la toma de decisiones y liderazgo institucional.

Palabras Clave: Instituciones de Educación Superior, Gestión del Conocimiento, Liderazgo y Toma de Decisiones

Abstract

Knowledge management is a tool that favors the growth of contemporary organizations; competitive advantage that through it can be generated to help a space become in an increasingly competitive world. For Ecuador's higher education institutions, especially those located in the city of Guayaquil, it is a great opportunity to increase not only its presence in the nation, but its internal capacities to manage the intellectual space of the organization, as well as human capital. Much more prepared to respond to external needs and especially for the redirection of processes.

This paper presents the applications of knowledge management in several Ecuadorian higher education institutions in the city of Guayaquil, for Leadership and making decisions process.

Keywords: Higher education institutions, Knowledge Management, Leadership and Making Decisions



Introducción

América Latina es una macrorregión muy diversa que enfrenta retos y realidades muy complejas en términos políticos, sociales, culturales, económicos y educativos (Hernández, 2017); para la educación pública uno de sus principales elementos que ha tenido que enfrentar es la reducción presupuestal procedente del gobierno (Balán, 2012), por otra parte las instituciones privadas se enfrentan cada vez a una mayor demanda, que aunque puede ser reguladas por efecto del precio aun así generan conflictos en los procesos administrativos de las instituciones.



No obstante, el alcance administrativo no se detiene únicamente en problemas generales de papeleo, sino que transgrede de manera directa a dos rubros de alta especificidad: la toma de decisiones y el liderazgo. La primera se refiere de manera directa al establecimiento de prioridades sobre asuntos, que si bien pudiesen parecer superficiales, brindan espacios clave para que los estudiantes y los profesores desempeñen de manera adecuada sus actividades en los centros de estudio; en tanto que el liderazgo implica el nivel de posicionamiento que las instituciones tienen no solo de manera particular sino de manera colectiva ante diversos escenarios mundiales y cómo desarrollar estrategias que promuevan mecanismos y técnicas diversos para crear diferenciadores por alguna característica en particular, algo así como su ventaja competitiva.

Con la finalidad de presentar estas realidades, la investigación se centra en la capacidad existente de las instituciones de educación superior en la República del Ecuador, específicamente en la ciudad de Guayaquil, la cual fue elegida dado que se considera la ciudad económicamente más desarrollada de esta nación y por la gran oferta de universidades que existen en la ciudad. Asimismo, las Universidades Guayaquileñas buscan aprovechar al máximo las dos variables presentadas para alcanzar a través de ellas estándares de calidad internacionales que les permita ser reconocidas en Sudamérica y en todo el continente.



Para generar una aproximación clara hacia estas instituciones de educación superior, se tomarán en cuenta los recursos con los que tanto la oferta pública como privada cuentan: sus activos intangibles, es decir su conocimiento.

Es así como la comprensión de la gestión del conocimiento como una herramienta estratégica con posibilidad de aprovechamiento en las organizaciones, puede contribuir a elevar de manera substancial las características unitarias de cada una de las organizaciones estudiadas, es decir de sus denominadas ventajas competitivas (Sunalai y Beyerlein, 2015). Dado lo anterior es posible que la administración cognitiva pueda coadyuvar a generar mejores decisiones internas y externas, así como crear liderazgo resonante en la región. Este efecto no debe ser fortuito, sino que debe actuar conforme a los niveles de globalización presentes en el país, así como partir del hecho de que una institución de educación superior involucra en sí misma una fuerte carga



social que se conforma de información procedente de grupos de interés diversos por lo que puede retenerlos, apropiarlos y ejecutar estrategias de toma de decisiones adecuadas que generen un verdadero liderazgo tanto en el denominado ambiente interno, como en el externo (García y Coltre, 2017); incrementando su impacto a través de la correcta gestión del conocimiento que les permita solidificar sus misiones (Ramachandran, Chong y Wong, 2013).



Marco Teórico

Maric (2013) destaca a América Latina como un área de oportunidad en donde las organizaciones cuentan con un potencial encerrado que es posible explotar. Las instituciones de educación superior del Ecuador cuentan con esa afirmación expresada con antelación, de tal manera que deben buscar cómo centrarse a crear y desarrollar estrategias que favorezcan una correcta y adecuada toma de decisiones y que por ende repercutan en la forma en que se van creando liderazgos en áreas específicas de la organización, lo cual es comprensible dado que todo ello se enfoca al conocimiento, recurso con el cual cuentan y que es factible convertirlo en indispensable (Hatakenaka y Thompson, 2006), enfocando los esfuerzos a incrementar la participación en los procesos administrativos más allá del punto de vista parcializado que cada facultad o centro tenga por su naturaleza, induciendo a un cambio real basado en necesidades y no en jerarquías (Dobi, 2012).

Con base en lo expresado en el párrafo anterior, las instituciones de educación superior requieren explorar y aprovechar su activo intangible principal que es el conocimiento (Goddart, 2005), es decir, coadyuvar a su generación, procesamiento, distribución y reingreso en todos los niveles. Administración, profesorado, alumnado y grupos de interés externos (Guzmán y Trivelato, 2011), con lo que la institución puede incrementar las posibilidades de establecer procesos adecuados para la toma de decisiones y el liderazgo.

La gestión del conocimiento

El conocimiento, activo intangible de las organizaciones de cualquier nivel, ha tenido aproximaciones diversas en el transcurso del tiempo. De acuerdo a la visión pionera de Nonaka y Takeuchi (1999) y Davenport y Prusak (2001) este concepto puede ser comprendido a través de la descripción clara de las ideas y experiencias en niveles colectivos o individuales, así como del grado de penetración que éste tenga en la organización, es decir si es exteriorizado o tácito, o interiorizado o implícito (Nonaka, 1991), es decir si éste puede ser recabado y utilizado con un procesamiento mínimo o no.

La introducción de este proceso a las organizaciones coadyuva a eficientar considerablemente el uso de los recursos intangibles (Bagher Asgarnezhad, Masome Mir y Soltani, 2016) que de otra manera permanecerían ociosos y por lo tanto no aportarían al crecimiento de los individuos que la conforman, de tal manera que la gestión del conocimiento puede ser considerada como la



precursora de identificación y creación, atracción y uso de las oportunidades cognitivas para brindar y explotar nuevos esquemas (Yang, 2001). Es por ello que para las instituciones de educación superior resulta relativamente comprensible el poner en marcha este tipo de esquemas, dado que todas sus actividades aportan de manera directa a la participación y socialización de las experiencias de conocimiento (Paez-Logreira, Zamora-Musa y Velez-Zapata, 2016), el sector educativo puede verse beneficiado en una mejora de la calidad de enseñanza, la innovación de la investigación y la extensión (Ovalloz, De la Hoz y Maldonado, 2015), pero sobre todo en la formación de nuevas herramientas que permitan tomar decisiones internas y que exploten dichas decisiones hacia un fuerte liderazgo por sobre otras instituciones de similar alcance (Wei, Yen y Chew, 2014).



Para las universidades, denominadas instituciones de educación superior, la concentración de una elevada cantidad de capital humano, es sin duda alguna una ventaja que tienen por sobre sus similares corporativas, por lo que se pueden ser consideradas un motor de generación de verdadero capital intelectual (Bezerra, Borsatto, Del Vesco y Walter, 2016), todo ello con base al desarrollo que los académicos, principal motor de la universidad, generan diariamente con su conocimiento; sin embargo hablar del uso de la gestión del conocimiento al interior de los sistemas educativos aún puede ser considerado como incipiente, dado que las investigaciones involucran relativamente poco o de manera vaga la creación y diseminación y aprovechamiento del conocimiento en las instituciones de educación superior (Demching, 2015), así como sus repercusiones directas sobre procesos de toma de decisiones y liderazgo; sin embargo, es destacable que la teoría cognitiva puede implementarse bajo un enfoque cercano a la filosofía organizacional, de tal forma que le sea más sencillo el apropiarse de su propio conocimiento generado (Omerzel, Biloslavo y Trnavčević, 2011), incrementando el potencial de generación y desarrollo de sistemas más eficientes, nuevos y actualizados que favorezcan cómo se implementa la denominada gestión del conocimiento (Grant, 1996).

Es así como la gestión del conocimiento se transfiere hacia un nivel más pragmático, coadyuvando a la creación de ventajas competitivas reales, que a su vez participan de un incremento de las recompensas en los procesos institucionales de retroalimentación del sistema (Prado, Pardo Calaburg y Vveinhardt, 2015) es decir la aplicabilidad existente para el entorno donde se desarrolla la universidad.

Hablar de dicha aplicación coadyuva a desarrollar una multilateralidad del concepto dado que propone que el uso no se estanque únicamente en lo académico, sino que la generación de conocimiento sea transferida a las áreas generales de la organización para acercar de manera directa a los trabajadores a la retroalimentación de experiencias y de esta forma fortalecer la visión sistémica de las áreas funcionales (Coltre y García, 2017), haciendo que se involucren más en la implementación de esos activos intangibles para que con



base en los procesos institucionales se mejoren las capacidades de liderazgo de la institución y la toma de decisiones (Brajer-Macrzak, 2016).

Es por ello que las organizaciones de educación superior deben de canalizar de manera forma eficiente sus activos cognitivos con el afán de alinearlos hacia los objetivos perseguidos (Ferraresi, Quandt, Santos y Frega, 2012), asimismo éste debe estar capacitado para incrementar de manera positiva el manejo interno de las áreas administrativas (Chang, Lee y Kang, 2015), es así que conforme al análisis realizado por Martinsons, Davidson y Huang (2017) el proceso debe enfocarse en cinco áreas organizacionales, tecnología, cultura, contenido, administración de proyectos y administración estratégica, con el fin de completar el esquema para generar un ambiente donde la ponderación de las actividades resulte distinto y por lo tanto contribuya a crear otros procesos que promuevan el movimiento intensivo de los esquemas con los que ya cuenta la organización (Oshri, Fenema y Kotlarsky, 2008), de tal modo que se aprovecha al máximo la infraestructura física y utilice al máximo el activo intangible denominado conocimiento.

Liderazgo y Toma de Decisiones a partir de la gestión del conocimiento

La integración de la toma de decisiones a la gestión del conocimiento ha permitido establecer bases sólidas para comprender cómo un activo intangible afecta a la productividad de los sistemas administrativos (Doskočil y Doubravský, 2017), cualitativamente hablando, algunos autores como Aznarte (2011) consideran que la retroalimentación puede dar origen a una toma de decisiones basada en la certidumbre ya que significa que los sistemas se vuelven más pragmáticos y con una substancial atención a la realidad del entorno (Galanc, Kolwzan y Pieronek, 2014).

Los sistemas de administración de la información permiten incrementar la capacidad de modelación de la toma de decisiones de manera más consciente (Courtney, 2001), aun así las organizaciones requieren formalizar los aspectos de gestión del conocimiento para que sus decisiones sean mucho más efectivas, el reto principal es lograr que ese ambiente favorezca un área compleja en términos prácticos (Jassanoff, 2010).

Un error crítico que suele detonarse en esta perspectiva es que los tomadores de decisiones no identifican de manera directa la información que puede ser aprovechada para fines de creación de conocimiento (Fahey y Prusak, 1998), no obstante el impacto de este tipo de errores, permite que los modelos puedan ser analizados en sus puntos débiles para crear ventajas o ajustes a medida de las instituciones que pretenden aprovecharlo (Lee y Lin, 2017), así entonces es posible desarrollar decisiones adecuadas que favorezcan el crecimiento de las instituciones partiendo desde sus fundamentos, todo ello con una perspectiva holística.





Driouchi y Bannett (2012) consideran que el desempeño de la toma de decisiones en las instituciones de educación superior encuentran cabida directa en la contextualización de los procedimientos internos que dan vida a la organización, siendo estos un pilar fundamental para la creación de un denominado liderazgo estratégico, el cual tiene movimientos aleatorios secuenciales con base en el desarrollo social y de otras instituciones hacia el exterior (Tapen, 2004), sin embargo cabe mencionar que la mera implantación de la toma de decisiones a partir de la gestión del conocimiento no garantiza el éxito competitivo inmediato (Batista, Velázquez, Díaz y Ronda, 2015), sino que es solo parte del proceso de crecimiento que se debe tomar en cuenta para incrementar la posibilidad de crecimiento.

Todo este esquema de innovación da por consiguiente una modificación a los paradigmas organizacionales existentes, no obstante el único fin que verdaderamente debe ser perseguido es que la gestión del conocimiento provea liderazgo activo en la organización, tanto de adentro hacia afuera hacia las dependencias internas que la conforman. Las jerarquías institucionales son entonces las que propician la modificación del pensamiento interno, lo cual compensa los desequilibrios del ambiente externo y promueve extensas actividades de pensamiento innovador (Caselli, Gatti y Perrini, 2009), esto es el factor de crecimiento principal del liderazgo, el cual involucra de manera activa la calidad del pensamiento, la síntesis del capital intelectual y la creación de visiones y misiones objetivas con un enfoque progresivo y de alto impacto en la construcción de instituciones más sólidas desde sus cimientos (Overall, 2015).

Metodología de la Investigación

Realizar la investigación tiene como propósito fundamental el crear conocimiento nuevo a través de evidencia científica existente en el comportamiento de los sujetos de estudio, así como del entorno mismo donde se comienza a generar el proceso (Ahmed, 2010), es por ello que con la finalidad de conocer de manera más profunda el entorno, se realizó un estudio de campo. Se seleccionó una muestra de 75 directivos de primer y segundo nivel, así como docentes relacionados con la toma de decisiones y liderazgo, dado que se procedió a calcular el muestreo y se estimó que con un 11% de margen de error la muestra era adecuada con base en la fórmula de muestras infinitas.

El instrumento fue construido con base en 18 reactivos, todos ellos tomados a partir de las afirmaciones existentes en diversas publicaciones consultadas con las cuales se formó el marco teórico; así mismo, cada uno de los ítems fue enfocado en liderazgo y toma de decisiones, con la finalidad de realizar una aproximación más clara a la realidad conocer de qué manera estos elementos aportan ventajas reales a la gestión del conocimiento, todos ellos basados en la escala de Likert, con lo cual se realizó un análisis cuantitativo mediante técnicas estadísticas descriptivas en primer lugar, estadística inferencial y análisis multivariado de datos con Análisis de Varianza de las secciones con las cuales

consta la encuesta, de tal manera que pueda conocerse la importancia relativa de algunas de las estrategias que se utilizan al interior de las universidades Guayaquileñas.

Con la finalidad de comprender cómo se realizan dichos cruces de variables y facilitar la interpretación de los datos se propone el siguiente constructo teórico-metodológico:



LIDERAZGO

TOMA DE
DECISIONES

GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO

Fuente: Elaboración propia con base en las secciones del cuestionario.

Aun cuando el modelo es relativamente sencillo, el potencial que los ítems que conforman a las variables toma de decisiones y liderazgo son robustas, por lo que su impacto en la gestión del conocimiento puede generar una base sólida a partir de la cual se comprenda cómo se generaron dichos elementos.

Al mismo tiempo, para poder realizar el análisis se tomó la técnica del Análisis de Varianza, ANOVA por sus siglas en inglés, la cual tiene la capacidad de comparar un grupo hacia su variable media cuantitativa, con lo cual es posible determinar factores que aún cuando son relevantes se construyen con base en la cantidad de datos existentes, es decir los ítems que conforman la variable liderazgo, los ítems que conforman la variable toma de decisiones, y éstos a su vez como parte del constructo y su afección a partir de la gestión del conocimiento y sus variables, determinando a través de la normalidad de la media, si es existente una correlación entre las variables introducidas.

Análisis de Resultados

Se realizó un muestro aleatorio probabilístico de juicio, con la finalidad de tener una variedad amplia de respondientes en todos los casos; a partir de ese muestreo se decidió aplicar un total de 75 cuestionarios, esta cantidad es resultante de la aplicación de la formula de muestreo aleatorio con un 91% de confianza y un 7% de error; éstas estimaciones fueron calculadas con base en la población existente de docentes y directivos localizados en la ciudad de Guayaquil.

Conforme a los datos estadísticos se encontró lo siguiente al realizar la corrida de fiabilidad a través del alfa de Cronbach.

Alfa de Cronbach de los reactivos de la encuesta

Alfa	Elementos
0.856	18

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta



Se observa que el alfa de cronbach se encuentra en un nivel aceptable de 85.6%, lo cual indica que las variables son suficientemente adecuadas para procesarlas y conocer de esa manera cómo se correlacionan las variables, este valor únicamente mide si los resultados son aptos con base en una escala aleatoria.

A continuación se realiza la validación de la congruencia de las variables, para ello se utiliza el estadístico de Kaiser Meyer Olhkin y el Test de Esfericidad de Bartlett, los cuales al ser corridos en el software arrojaron lo siguiente:

Test de Esfericidad de Bartlett y KMO

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.858
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7.7103
	df	2628
	Sig.	0

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

En la tabla del test de esfericidad de Bartlett se observa que el nivel de significancia tiende a ser 0, lo cual es un indicador de consistencia de datos, por lo cual se puede decir que los datos fueron recabados de manera aleatoria, en tanto que los grados de libertad de 2628 hablan de una dispersión amplia de respuestas, así como una Chi Cuadrada de 7.71, lo cual indica que las variables proporcionan información relativamente eficiente al momento de cruzarlas; por otra parte el estadístico de KMO, muestra que la consistencia de correlación, es decir la cercanía de las variables entre los grupos es de 0.85, o de 85.8%.

La importancia de la corrida presentada en estas tablas radica en la posibilidad de obtener mejores resultados para la comprobación de las hipótesis sustentadas en el trabajo a partir de su observación mediante el método multivariado de análisis de varianza; para ello se tomarán tres grupos, en los cuales se medirá de manera separada aquellos hechos que generan liderazgo en la organización, por otro lado cómo se contempla la toma de decisiones y finalmente cuál de estos dos esquemas aporta más a la gestión del conocimiento.

Análisis de la Hipótesis 1

La variable liderazgo será la primera en ser analizada a través de los métodos cuantitativos, con la finalidad de conocer cuál es el impacto que sus ítems tienen se planteó la siguiente hipótesis:

H1.- *Compartir conocimientos en la organización favorece al reconocimiento personal y coadyuva a incrementar el liderazgo organizacional.*

Se obtuvieron los siguientes resultados

ANOVA de un factor.- Análisis de la Hipótesis 1

		Suma de Cuadrados	GL	Media Cuadrática	F	Sig.
Activo Estratégico	Entre Grupos	194.021	59	3.288	4.081	0
	Dentro de Grupos	48.345	60	0.806		
	Total	242.367	119			
Eficacia y Eficiencia	Entre Grupos	194.155	59	3.291	2.769	0
	Dentro de Grupos	71.312	60	1.189		
	Total	265.467	119			
Aprendizaje Organizacional	Entre Grupos	177.333	59	3.006	1.804	0.012
	Dentro de Grupos	99.967	60	1.666		
	Total	277.3	119			
Compartir Conocimiento	Entre Grupos	277.875	59	4.71	6.464	0
	Dentro de Grupos	43.717	60	0.729		
	Total	321.592	119			

Fuente: Elaboración Propia con análisis de datos de la encuesta.

Se observa que la media cuadrática entre grupos de la variable compartir conocimiento, que es a partir de la cual se planteó la hipótesis, se encuentra como la que mayor valor tiene con 4.710, lo cual indica que en las organizaciones el compartir conocimiento sí es parte de los hechos que generan una mayor cantidad de liderazgo, por otra parte, el aprendizaje organizacional es un área de oportunidad en términos de crecimiento, ello se debe principalmente a que se requiere de sistemas de gestión de conocimiento sólidos, con lo cual el compartir conocimientos puede comenzar a funcionar como parte integral de dicho esquema inicial.



Análisis de la Hipótesis 2

Por otra parte la variable toma de decisiones, es también una de las áreas más importantes del cuestionario, al igual que la hipótesis anterior su análisis se realiza con la técnica multivariada del Análisis de Varianza con lo que arroja el siguiente resultado:

H2.- *La combinación de fuentes permite tomar decisiones más acertadas en las instituciones de educación superior.*

**ANOVA de un factor.- Análisis de la Hipótesis 2**

		Suma de Cuadrados	GL	Media Cuadrática	F	Sig.
Experiencias y Aprendizajes	Entre Grupos	195.205	44	4.436	4.223	0
	Dentro de Grupos	78.787	75	1.05		
	Total	273.992	119			
Información Necesaria	Entre Grupos	154.094	44	3.502	2.923	0
	Dentro de Grupos	89.873	75	1.198		
	Total	243.967	119			
Recurso de Gestión	Entre Grupos	190.735	44	4.335	5.489	0
	Dentro de Grupos	59.232	75	0.79		
	Total	249.967	119			
Lecciones Aprendidas	Entre Grupos	267.202	44	6.073	6.373	0
	Dentro de Grupos	71.464	75	0.953		
	Total	338.667	119			
Intercambio de conocimiento	Entre Grupos	198.171	44	4.504	3.87	0
	Dentro de Grupos	87.295	75	1.164		
	Total	285.467	119			
Busqueda en Bases de Datos	Entre Grupos	116.767	44	2.654	2.493	0
	Dentro de Grupos	79.825	75	1.064		
	Total	196.592	119			
Retroalimentación Estudiantes	Entre Grupos	201.738	44	4.585	2.524	0



	Dentro de Grupos	136.254	75	1.817		
	Total	337.992	119			
Combinación de Fuentes	Entre Grupos	246.071	44	5.593	6.85	0
	Dentro de Grupos	61.229	75	0.816		
	Total	307.3	119			
Empleados como Valor crítico	Entre Grupos	176.117	44	4.003	4.857	0
	Dentro de Grupos	61.808	75	0.824		
	Total	237.925	119			
Flexibilidad en comunicación	Entre Grupos	158.692	44	3.607	3.186	0
	Dentro de Grupos	84.9	75	1.132		
	Total	243.592	119			
Investigación Institucional	Entre Grupos	199.618	44	4.537	4.345	0
	Dentro de Grupos	78.307	75	1.044		
	Total	277.925	119			
Se utilizan las mejores practicas	Entre Grupos	231.43	44	5.26	4.557	0
	Dentro de Grupos	86.562	75	1.154		
	Total	317.992	119			

Fuente: Elaboración Propia con análisis de datos de la encuesta.

Conforme a las corridas de las variables utilizadas dentro del cuestionario, la combinación de fuentes es la segunda en importancia conforme al valor estimado por la media cuadrática entre grupos; se observa que las lecciones aprendidas son las que mayormente aportan hacia la toma de decisiones, ello indica que no es un sistema previsor, sino reactivo, por lo tanto se puede decir que la hipótesis no se acepta, aunque la combinación de fuentes, es decir la obtención de conocimiento de diversos ángulos, podría mejorar mucho la toma de decisiones en las instituciones de educación superior.

Finalmente se realiza la corrida de una ANOVA complementaria la cual pretende observar cuál de las dos partes, ya sea el liderazgo o la toma de decisiones, genera un mayor impacto para la gestión del conocimiento, para ello se realizó un análisis de sedimentación de anovas, el cual arrojó los siguientes resultados.

ANOVA de impacto a la gestión del conocimiento.

		Suma de Cuadrados	GL	Media Cuadrática	F	Sig.
Liderazgo	Entre Grupos	175.711	28	6.275	9.933	0
	Dentro de Grupos	57.489	91	0.632		
	Total	233.2	119			
Toma de Decisiones	Entre Grupos	125.21	28	4.472	2.824	0
	Dentro de Grupos	144.09	91	1.583		
	Total	269.3	119			

Fuente: Elaboración Propia con análisis de datos de la encuesta.

Al igual que en las ocasiones anterior se observa que el nivel de significancia es igual a .000 por lo que se puede decir que las variables son altamente significativas, asimismo se observa que tanto en el valor de F, como en el valor de la media cuadrática el liderazgo en sin duda alguna el que mayormente aporta a la gestión del conocimiento por lo que se debe poner especial atención en la toma de decisiones.

Conclusiones

La gestión del conocimiento es sin duda alguna una de las herramientas que más pueden aportar a la mejorar continua de las instituciones de educación superior, sin embargo su implantación, principalmente en las estudiadas de la ciudad de Guayaquil, aún se encuentra lejos de ser el común denominador.

Como se puede observar en la investigación uno de los principales problemas es que aún en las universidades Guayaquileñas el modelo se basa principalmente en la obtención de ventajas a partir de los tangibles existentes, pero desaprovecha la toma de decisiones adecuadas con base en previsiones y experiencias personales tanto de los alumnos como de la planta docente, esto a través de las observaciones generales que se tienen de las tablas desarrolladas para las hipótesis, al mismo tiempo se puede observar que el liderazgo interno sí se está cumpliendo de manera cabal, no obstante se requiere una especial atención en el personal per sé, debido a que están dejándose de lado los activos cognitivos principales que son las personas.

Es así como la investigación comprende que las universidades deben apostar más por generar ventajas a partir del conocimiento, del liderazgo y sobre todo de la toma de decisiones conscientes.



Referencias

- Ahmed, J.U. (2010). Documentary Research Method. *Indus Journal of Management & Social Sciences*, 4(1), 1-14.
- Aznarte, J.L. (2011). A test for homocedastesity of the residuals in Fuzzy Rule-Based Forecasters. *Applied Intelligence*, 34(3), 386 – 393.
- Bagher Asgarnezhad, N., Masoume Mir, M., & Soltani, M. (2016). Effect of Transformational Leadership and Knowledge Management Processes on Organizational Innovation in Ardabil University of Medical Sciences. *International Journal Of Management, Accounting & Economics*, 3(11), 672-698.
- Balán, J. (2012). Research Universities in Latin America: The Challenges of Growth and Institutional Diversity. *Social Research*, 79(3), 741-770.
- Batista, C. R., Velázquez, R., Díaz, C. A., & Ronda, G. A. (2015). Alineación entre toma de decisiones y gestión del conocimiento. El caso de las empresas relacionadas con el negocio del turismo. *INGENIARE - Revista Chilena De Ingeniería*, 23(4), 540-555.
- Bezerra Moreno, T. C., Borsatto Junior, J. L., Dal Vesco, D. G., & Walter, S. A. (2016). Capital intelectual e o sistema de controles gerenciais das instituições públicas de ensino superior: um ensaio teórico sob a perspectiva da teoria da contingência. *Revista Ibero-Americana De Estratégia (RIAE)*, 15(3), 39-52. doi:10.5585/riae.v15i3.2319
- Brajer-Marczak, R. (2016). Elements of knowledge management in the improvement of business processes. *Management (1429-9321)*, 20(2), 242-260. doi:10.1515/manment-2015-0063.
- Caselli, S., Gatti, G. y Perrini, F. (2009) Are venture capitalist a catalysis for innovation? *European Financial Management*, 15(1), 92 -111.
- Chang, K., Lee, S. y Kang, I.W. (2005). KMPI: Measuring knowledge management performance. *Information and Management*, 42(1), 469 – 482.
- Coltre, S. M. y Garcia, O. G. (2017). Knowledge Management as a Determining Factor in the Retention of Professionals in the Industry: A Case Study in an Organization in the Furniture Industry. *Brazilian Business Review*, 14(2), 182-203. doi:10.15728/bbr.2017.14.2.3
- Courtney, J.F. (2001). Decision making and knowledge management in inquiring organizations: toward a new decision-making paradigm for DSS. *Decision Support Systems*, 31(1), 17 – 38



Davenport, H. y Prusak, L. (2001). Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben. Argentina: Prentice Hall.

Demching, B. (2015). Knowledge management capability level assessment of the higher education institutions: Case study from Mongolia. *Procedia: social and behavioral sciences*, 174(1), 3633 – 3640.

Dobi, T. (2012). Major changes to leadership, management and organizational structure: the case of the European University of Tirana. *International Journal of Knowledge, Culture & Change Management*, 11(6), 107 – 119.

Doskočil, R., & Doubravský, K. (2017). Qualitative Evaluation Of Knowledge Based Model Of Project Time-Cost As Decision Making Support. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 51(1), 263-280.

Fahey, L. y Prusak, L. (1998). The seven deadliest sins of knowledge management. *California Management Review*, 40(3), 264 – 270

Ferraresi, A.A., Quandt, A., Santos, P. y Frega, S. (2012). estão do conhecimento, orientação para o mercado, inovatividade e resultados organizacionais: um estudo em empresas instaladas no Brasil. *Encontro da associação nacional dos programas pós-graduação em administração*, 34(1), 12 -24.

Galanc, T., Kołwzan, W., & Pieronek, J. (2014). Role Of The Normal Logical Form In Decision Making And Knowledge Management. *Operations Research & Decisions*, 24(2), 35-58. Doi:10.5277/Ord140202

García, O. G. y Coltre, S. M. (2017). Knowledge management as a determining factor in the retention of professionals in the industry: A case of study in an organization in the furniture industry. *Brazilian business review*, 14(2), 182 – 203. doi. 10.15728/bbr.2017.14.2.3.

Goddart, J. (2015). Institutional management and engagement with the Knowledge Society. *Higher education management and policy*, 17(1), 18 – 42.

Grant, R.M. (1996). Toward knowledge management-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 109-122.

Guzmán, G. y Trivelato, L. (2011). Packaging and unpacking knowledge in mass higher education: a knowledge management perspective. *Higher Education*, 62(4), 451 – 465.



Hatakenaka, S. y Thompson, Q. (2006). Albania higher education report. Luxembourg: European Investment Bank.

Hernández, F. O. y Calderón, J. M. (2011). Las instituciones de educación superior: organizaciones generadoras del trabajador del conocimiento. *Administración y Organizaciones*, 14(26), 93 – 105.

Hernández, J. (2017). Sociología del Mercado en América Latina: hacia una agenda de investigación. *Sociológica*, 32(91), 1-35.

Jassanoff, S. (2010). A new climate for society. *Theory, Culture and Society*, 27(3), 233 – 253.

Lee, J.C. y Lin, T.T. (2017). A three-stage real options model on fire risk management decision-making under the fire loss frequency uncertainty. *Asian Pacific Management Review*, 1(1), 1 – 8.

Marić, I. (2013). Stakeholder analysis of higher education institutions. *Interdisciplinary description of complex systems*, 11(2), 217 – 226

Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 6(1), 94-104.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación.* México: Oxford University Press.

Omerzel, D. G., Biloslavo, R., & Trnavčević, A. (2011). Knowledge management and organisational culture in higher education institutions. *Journal For East European Management Studies*, 16(2), 111-139.

Oshri, I., Van Fenema, P. and Kotlarsky, J. (2008), Knowledge transfer in globally distributed teams: the role of transactive memory. *Information Systems Journal*, 18: 593–616. doi:10.1111/j.1365-2575.2007.00243.x

Ovalloz, D.A., De la Hoz, S.M. y Maldonado, D.J. (2015). Creatividad, Innovación y emprendimiento en la formación de ingenieros en Colombia. Recuperado de <http://>

Overall, J. (2015). A Conceptual Framework of Innovation And Performance: The Importance Of Leadership, Relationship Quality, And Knowledge Management. *Academy Of Entrepreneurship Journal*, 21(2), 41-54.

Paez-Logreira, H., Zamora-Musa, R., & Velez-Zapata, J. (2016). Relation Analysis of Knowledge Management, Research, and Innovation in University Research Groups. *Journal of Technology Management & Innovation*, 11(4), 5-11.



Prado-Gasco, V. J., Pardo, I. Q., Calabuig-Moreno, F., & Vveinhardt, J. (2015). Knowledge Management in R&D Teams at a Spanish Technical University: Measurement and Relations with Organizational Culture. *Engineering Economics*, 26(4), 398-408. doi:10.5755/j01.ee.26.4.9885



Ramachandran, S., Chong, S. y Wong, K. (2013). Knowledge management practices and enablers in public universities: a gap analysis. *Campus-Wide Information Systems*, 30(2), 76 – 94.

Sunalai, S. y Beyerlein, M. (2015). Exploring knowledge management in higher education institutions: Processes, influences and outcomes. *Academy of educational leadership journal*, 19(3), 289 – 308.

Wei, C., Yen, Y. y Chew, G. (2014). Knowledge sharing of academic staff: A comparison between private and public universities in Malaysia. *Library Review*, 63(3), 203 – 223.

www.educacioneningenieria.org/index.php/edi/article/view/524

Yang, Y. G. (2001). Extending the TAM for a World-Wide-Web context. *Information & management*, 38(4), 217-230.

