

Capital Intelectual Senior como eje de Transferencia del Conocimiento: un estudio de caso en la Educación Superior Ecuatoriana

Paola Cortez Clavijo

pcortez@upse.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-5926-7282>

Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador

Resumen

En la actual sociedad del conocimiento, las universidades requieren gestionar y transferir saberes para consolidarse como organizaciones inteligentes. El capital intelectual de la generación plateada, especialmente el conocimiento tácito acumulado por su experiencia, constituye un activo fundamental para el aprendizaje continuo. Por ello, este estudio tuvo como objetivo analizar la contribución del capital intelectual sénior como eje de transferencia del conocimiento dentro de una universidad ecuatoriana. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con un diseño de estudio de caso y alcance descriptivo-interpretativo en la Universidad Estatal Península de Santa Elena. Se aplicó una encuesta a 25 docentes séniores y se realizaron tres entrevistas semiestructuradas a actores estratégicos. Los resultados evidenciaron que, si bien la comunidad académica valoró ampliamente la trayectoria de esta generación para salvaguardar la memoria institucional, existió una debilidad crítica por la falta de espacios formales de mentoría. Esto ocasionó rupturas severas en la transferencia de información tras la jubilación de los docentes. En consecuencia, se concluyó que, para consolidar una organización inteligente, resultó imperativo equilibrar la innovación tecnológica con la herencia intelectual mediante redes colaborativas sostenibles que eviten la pérdida del saber.

Palabras clave: Sociedad del conocimiento; capital intelectual sénior; generación plateada; transferencia de saberes; organizaciones inteligentes.

Senior Intellectual Capital as a Hub for Knowledge Transfer: A Case Study in Ecuadorian Higher Education

Abstract

In the current knowledge society, universities need to manage and transfer knowledge to consolidate themselves as intelligent organizations. The intellectual capital of the silver generation, especially the tacit knowledge accumulated through their experience, constitutes a fundamental asset for continuous learning. Therefore, this study aimed to analyze the contribution of senior intellectual capital as a core axis of knowledge transfer within an Ecuadorian university. The research was conducted using a mixed-methods approach, with a case study design and a descriptive-interpretative scope at the Universidad Estatal Península de Santa Elena. A survey was administered to 25 senior professors, and three semi-structured interviews were conducted with key stakeholders. The results evidenced that, although the academic community highly valued the career trajectory of this generation in safeguarding institutional memory, there was a critical weakness due to the lack of formal mentoring spaces. This caused severe ruptures in information transfer following the retirement of the professors. Consequently, it was concluded that, to consolidate an intelligent organization, it proved imperative to balance technological innovation with intellectual heritage through sustainable collaborative networks that prevent the loss of knowledge.

Keywords: Knowledge society; senior intellectual capital; silver generation; knowledge transfer; intelligent organizations.

INTRODUCCIÓN

En la sociedad del conocimiento actual, las instituciones universitarias se consolidan como espacios estratégicos para la generación, gestión y transferencia de saberes (Moscardini et al., 2022). En este contexto, el conocimiento constituye uno de los principales activos para el fortalecimiento institucional, la innovación académica y el desarrollo de capacidades organizacionales orientadas al aprendizaje continuo (Marzocchi et al., 2023). Las instituciones de educación superior no solo cumplen funciones para la formación de profesionales, sino que también se configuran como entornos capaces de producción, difusión y transformación del conocimiento mediante dinámicas de interacción y comunicación entre todos sus actores (Santos et al., 2024).

En ese sentido, las universidades se conciben como organizaciones del conocimiento, caracterizadas por su capacidad para aprender de manera permanente, adaptarse a entornos cambiantes y fortalecer procesos colectivos para la construcción de nuevos saberes (Marulanda y Vera, 2022). De acuerdo con Rodríguez y Herrera (2021) el aprendizaje organizacional depende, en gran medida, de la interacción entre experiencias, trayectorias y capital intelectual acumulados dentro de la institución, así como de la existencia de mecanismos que faciliten la circulación del conocimiento entre generaciones y áreas académicas.

En estos entornos educativos, la gestión y transferencia del conocimiento adquieren especial relevancia dentro de estos sistemas académicos. La difusión del conocimiento no está limitada al uso de recursos tecnológicos o de sistemas formales de información, sino que también involucra procesos comunicativos, intercambio de experiencias y transmisión de saberes tácitos que han sido construidos a través de la experiencia y práctica (Mayira, 2025; Valencia y Betancur, 2023). Es decir, para fortalecer a estas organizaciones universitarias se debe aprovechar de forma integral del capital intelectual presente en su comunidad.

Dentro de este marco emerge lo que se denomina como capital intelectual senior, el cual es un recurso estratégico de las universidades, al integrar y preservar el conocimiento especializado, experiencia académica y memoria institucional desarrollados por docentes y profesionales con extensas trayectorias laborales (Anaya et al., 2025). Según Marulanda y Vera (2022) este capital intelectual constituye un factor necesario para la transferencia del conocimiento, especialmente en procesos de mentoría, investigación, formación académica y aprendizaje intergeneracional. Asimismo, este capital contribuye fortaleciendo las dinámicas colaborativas orientadas a la construcción de organizaciones inteligentes dentro de estas micro sociedades del conocimiento.

En este ámbito, la generación plateada es aquella conformada por los docentes de mayor trayectoria, y que cuenta con una notable capacidad para aportar significativamente a los procesos universitarios mediante la transmisión de experiencias, saberes acumulados y prácticas profesionales construidas a lo largo del tiempo (Timmermans y Kumar, 2022; Cherres, 2025). Sin embargo, pese al reconocimiento teórico de la importancia del conocimiento como activo organizacional, en muchas instituciones de educación superior persisten limitantes que se relacionan con un aprovechamiento

deficiente del capital intelectual senior, sobre todo dentro de los procesos académicos y organizacionales (Rodríguez E. et al., 2024).

Esta situación genera tensiones institucionales debido a que, aunque las universidades promueven ideas relacionadas con la innovación, la transformación digital y el aprendizaje continuo, no siempre se desarrollan estrategias que estén orientadas a la integración efectiva de la experiencia y trayectoria de la generación plateada en los procesos de transmisión del conocimiento (Weingartner y Estevão, 2023; Cedeño, 2024). Como consecuencia de esta problemática, podrían debilitarse dinámicas de comunicación y retroalimentación intergeneracional, aprendizaje institucional y preservación de la memoria organizacional dentro de las instituciones de educación superior.

En el contexto ecuatoriano, las universidades enfrentan desafíos relacionados con la calidad académica, innovación y fortalecimiento institucional dentro de la sociedad del conocimiento, lo que influye directamente en la gestión del capital intelectual (Ramón et al., 2024). En consecuencia, surge la necesidad de comprender cómo este capital senior contribuye a los procesos de transferencia del conocimiento dentro de la educación superior ecuatoriana, y a su vez, de qué manera su integración fortalece el desarrollo de organizaciones inteligentes (Macías et al., 2023).

A partir de ello, la presente investigación plantea la siguiente pregunta: ¿cómo contribuye el capital intelectual senior a los procesos de transferencia del conocimiento dentro de una universidad ecuatoriana?

En función de esta interrogante, el estudio tiene como objetivo analizar la contribución del capital intelectual senior como eje de transferencia del conocimiento dentro de una universidad ecuatoriana, considerando la importancia de la generación plateada en los procesos de aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento. Aunado a esto, se plantearon como objetivos específicos:

- Identificar las formas de participación de la generación plateada en los procesos académicos y organizacionales de la universidad objeto de estudio.
- Describir el aporte del capital intelectual senior en la gestión y transferencia del conocimiento dentro de la institución.
- Identificar los mecanismos de comunicación e interacción intergeneracional presentes en la universidad.
- Interpretar la relación entre el aprovechamiento del capital intelectual senior y el desarrollo de organizaciones inteligentes en la educación superior ecuatoriana.

La investigación adquiere relevancia debido a que permite reflexionar sobre el papel estratégico del capital intelectual senior en la construcción de organizaciones universitarias capaces de fortalecer procesos de aprendizaje institucional, comunicación intergeneracional y transferencia del conocimiento dentro de la sociedad contemporánea.

Sociedad del conocimiento y educación superior

La sociedad del conocimiento se caracteriza por el papel estratégico que adquiere en los procesos de desarrollo institucional, innovación y transformación social (Marzocchi et al., 2023). En este contexto, las organizaciones contemporáneas dependen cada vez más de su capacidad para producir, gestionar y transferir conocimiento como recurso fundamental para fortalecer competitividad, aprendizaje y sostenibilidad organizacional. De acuerdo con Barra et al., (2023) las instituciones de educación superior ocupan un lugar central dentro de esta dinámica debido a su función que éstas tienen para crear espacios orientados a la generación y circulación de saberes científicos y académicos.

Esta realidad exige que las universidades, dentro de la economía del conocimiento, se consoliden como organizaciones inteligentes que tengan la capacidad de articular la investigación, la innovación y la formación profesional mediante procesos permanentes que estén basados en el aprendizaje colectivo (Urighen y Avolio, 2023). Por ello, el capital intelectual universitario se constituye como uno de los recursos más indispensables para el fortalecimiento de las capacidades internas y la competitividad institucional (Sánchez et al., 2021), lo que demuestra que el éxito de la transferencia de conocimiento no surge de forma espontánea, sino que requiere de esfuerzos institucionales planificados a mediano y largo plazo que logren conectar de gran manera a los investigadores con el entorno social y económico, permitiendo así superar las limitaciones operativas de la academia actual.

Para Anaya et al. (2025) el capital intelectual funciona como un impulsor para la innovación, pero precisa de factores que se asocian directamente al capital humano, tal como: la experiencia acumulada y la formación continua del profesorado, estos aspectos son los que garantizan la calidad en la docencia y permiten que se consoliden las competencias de gestión dentro del sistema. Asimismo, Valbuena y Pico (2024) asegura que la estructuración de modelos intangibles que estén adaptados al entorno educativo ayuda a que las capacidades internas se orienten al cumplimiento de metas, logrando que la transferencia del saber y el relevo generacional actúen como dinámicas que elevan de gran manera la productividad.

Los procesos que se asocian a la transformación digital han cambiado las dinámicas en las academias actuales, lo que trae consigo trabas que afectan de forma directa a la transferencia de saberes. Frente a esto, Weingartner y Estevão (2023) plantean que el uso de nuevas tecnologías suele verse como una labor que es meramente técnica, provocando que se pierda la memoria que está arraigada en los individuos si faltan espacios que faciliten el diálogo. Esta postura se cruza con lo expuesto por Rodríguez E. et al. (2024), quienes añaden que para lograr la adaptación ante cambios que resultan ser complejos, se requiere que las autoridades manejen un liderazgo transformacional, permitiendo que la cultura interna elimine los problemas de comunicación y proteja de gran manera los activos intangibles de la institución.

Organizaciones inteligentes y aprendizaje institucional

Las organizaciones inteligentes se las puede definir como estructuras que tienen la capacidad de aprender de forma continua para transformarse ante entornos dinámicos (Elbawab, 2024). Bajo esta perspectiva, el aprendizaje institucional se encuentra sujeto a la asimilación de trayectorias y procesos de interacción que faciliten la construcción de visiones que sean compartidas (Lee y Chee, 2024). Sin embargo, la asimilación de estas capacidades no ocurre de manera automática, sino que requiere de políticas y programas diseñados por la alta dirección para que las experiencias individuales se conviertan en rutinas colectivas estables que sirvan de base para la toma de decisiones estratégicas.

En el entorno universitario, este tipo de aprendizaje resulta ser indispensable debido a que los centros educativos configuran espacios destinados a la circulación de saberes científicos (Rodríguez V. et al., 2024). Al respecto, Elbawab (2024) y Rojas et al. (2024) coinciden en la necesidad de potenciar dinámicas colaborativas ante la complejidad sistémica, pero añaden que el intercambio exitoso demanda de un liderazgo institucional que vaya más allá de lo administrativo; de este modo, se evita el aislamiento de los investigadores y se logra que el capital humano funcione como el motor real que es el encargado de transmitir los conocimientos acumulados hacia el medio externo.

En este orden de ideas, la consolidación de estas estructuras no depende de baches de innovación digital o de la sola infraestructura tecnológica, sino de la habilidad organizativa para gestionar el conocimiento que poseen sus propios actores (Ramón et al., 2024). Desde esta mirada, González et al. (2023) complementan esto al concluir según los resultados de su valoración cualitativa, que la creatividad y las destrezas de los docentes representan activos estratégicos indispensables para la competitividad, logrando que el desarrollo de este factor humano maximice el valor de los recursos intangibles y fortalezca de gran manera los procesos de comunicación e innovación en las academias contemporáneas.

Gestión y transferencia del conocimiento

La gestión del conocimiento comprende el conjunto de procesos que están orientados a organizar y aprovechar los saberes existentes en las instituciones. En palabras de Santos et al. (2024) la finalidad de esta consiste en robustecer las capacidades mediante una circulación que sea estratégica, ejecutando iniciativas que se integren de forma directa en los flujos diarios de trabajo. Por lo tanto, estructurar de manera formal estas dinámicas se convierte en un pilar indispensable para garantizar la resiliencia en los centros educativos (Cedeño, 2024), de modo que el capital intelectual actúe como un activo intangible capaz de generar ventajas competitivas reales frente a las demandas que provienen de entornos emergentes (Marulanda y Vera, 2022).

Por su parte, la transferencia del conocimiento involucra dinámicas de interacción mediante las cuales los saberes individuales se transforman en recursos de uso colectivo. Mayira (2025) precisa que este proceso incluye elementos explícitos y tácitos, advirtiendo que la excelencia académica suele verse afectada si se mantiene una visión tradicional que no logre adecuarse a los cambios tecnológicos. Bajo esta línea, se vuelve crucial que las universidades consoliden espacios dialógicos que sirvan para

Paola Cortez Clavijo

resguardar las experiencias del personal (Weingartner y Estevão, 2023), evitando que la memoria que está arraigada en los individuos se debilite ante las transformaciones digitales actuales.

Asimismo, los estudios contemporáneos demuestran que la gestión de estos activos influye en el desempeño de las instituciones de educación superior. En este sentido, Rojas et al., (2024) sostienen que el éxito de la innovación radica en situar a los miembros de la organización como los ejes encargados de transmitir el saber acumulado. En consecuencia, la interacción de tipo intergeneracional adquiere relevancia para mitigar la pérdida de saberes en entornos virtuales (Cherres, 2025), permitiendo que las habilidades y la creatividad del factor humano potencien de gran manera el valor institucional y configuren estructuras preparadas para el entorno competitivo (Ramón et al., 2024).

Capital intelectual senior y generación plateada

El capital intelectual senior hace referencia al conjunto de conocimientos y trayectorias acumuladas por profesionales que poseen una amplia experiencia académica (Quispe et al., 2025). Bajo este enfoque, las condiciones organizacionales influyen de forma directa en el desempeño docente, mostrando un impacto más fuerte en los procesos destinados a la utilización y creación de nuevas ideas pedagógicas. En el entorno educativo superior ecuatoriano, Cornejo y Jama (2021) sostienen que el talento humano constituye un recurso estratégico que es indispensable para elevar la calidad de la enseñanza; por lo tanto, una adecuada gestión de estos activos no solo mejora la satisfacción en el ejercicio profesional, sino que impulsa la actualización constante y el posicionamiento institucional frente a los estándares internacionales actuales.

La generación plateada representa un grupo con alto potencial para contribuir al fortalecimiento institucional mediante la transmisión de conocimientos tácitos que evitan la pérdida de la memoria del centro educativo (Cherres, 2025). Al respecto, Mamilla y Yee (2026) demuestran que la eficiencia del capital humano y estructural es el predictor más robusto de la innovación, puesto que las habilidades y destrezas de los profesores optimizan el manejo de las herramientas tecnológicas. De este modo, aprovechar las capacidades de este profesorado experimentado resulta ser indispensable para dinamizar las universidades frente a los cambios acelerados, superando las rigideces de las estructuras jerárquicas y potenciando de gran manera el flujo del saber en la era digital.

En consecuencia, el aprovechamiento del capital intelectual senior contribuye al desarrollo de organizaciones inteligentes que tengan la habilidad de integrar el aprendizaje colaborativo con la comunicación entre diferentes generaciones (Santos et al., 2024). Para lograr el éxito de estas iniciativas, se requiere que las estrategias institucionales se encuentren diseñadas para que los saberes acumulados se inserten de manera natural en las rutinas de trabajo diarias. Con esta realidad, la experiencia acumulada por la generación plateada se establece como un factor que es relevante para la sostenibilidad académica, garantizando que el traspaso de información optimice de forma consistente las funciones sustantivas y los procesos de gestión del conocimiento universitarios.

Barreras organizacionales en la integración del conocimiento senior

Pese a la relevancia del capital intelectual senior dentro de las organizaciones universitarias, diversas instituciones enfrentan trabas relacionadas con el aprovechamiento integral del saber acumulado por profesionales con una amplia trayectoria laboral (Valbuena y Pico, 2024). En muchos casos, las dinámicas organizacionales priorizan modelos que están centrados de forma exclusiva en la innovación tecnológica o en la renovación generacional; por consiguiente, esta falta de visión estratégica provoca que se desaprovechen activos intangibles valiosos, limitando parcialmente la integración de la experiencia senior dentro de las estructuras académicas que demandan de un equilibrio entre la tradición y la modernidad.

Para Rodríguez A. et al. (2024), estas barreras organizacionales afectan de forma directa a las dinámicas de comunicación, reduciendo el potencial intelectual de la comunidad al descuidar la cultura de aprendizaje continuo y el uso de metodologías pedagógicas que sean innovadoras. Dentro del contexto universitario del Ecuador, esta necesidad es tan crítica que la literatura científica justifica la implementación de modelos específicos para evaluar y auditar los procesos de creación del saber (Ramón et al., 2024). De este modo, se busca que el capital humano y estructural reciba una cuantificación precisa de sus activos, permitiendo que la asignación presupuestaria responda a flujos eficientes de almacenamiento y transferencia del conocimiento.

En el entorno universitario, la limitada integración del conocimiento senior puede debilitar los procesos de aprendizaje institucional, ensanchando la brecha digital generada desde la pandemia que propicia el aislamiento de los docentes mayores (Morán y Rodríguez, 2024). Por lo tanto, resulta indispensable promover estrategias que fomenten programas de trabajo en red y mentorías mediadas por herramientas digitales y de inteligencia artificial (Cherres, 2025). Bajo esta mirada cooperativa, las relaciones intergeneracionales se configuran como un campo de beneficio mutuo que tiene la capacidad de subsanar las distancias técnicas, logrando que el potencial de la generación plateada optimice en gran medida la docencia y la actualización continua.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, debido a que permitió integrar datos cuantitativos y cualitativos para comprender de manera más amplia las dinámicas relacionadas con el capital intelectual senior y su contribución a los procesos de transferencia del conocimiento dentro de la educación superior. Este enfoque facilitó el análisis tanto de percepciones generales como de experiencias y significados contruidos por los participantes en torno al aprovechamiento del conocimiento acumulado por la generación plateada dentro del contexto universitario (Medina et al., 2023).

Asimismo, el estudio se enmarcó en un diseño de estudio de caso, considerando como unidad de análisis para la recopilación de datos la Universidad Estatal Península de Santa Elena (denominada UPSE), institución seleccionada por su contexto académico y organizacional dentro de la educación superior ecuatoriana. En ese aspecto, se tomó en cuenta el estudio de caso, porque permitió el análisis

Paola Cortez Clavijo

del fenómeno en un entorno específico como lo es el ámbito académico de esta provincia, tomando en consideración las dinámicas institucionales, los procesos de interacción académica y las prácticas relacionadas con la gestión y transferencia del conocimiento (Hernandez-Sampieri y Mendoza, 2018).

La investigación precisó de un alcance descriptivo–interpretativo, el cual está orientado a la comprensión de la manera en que el capital intelectual senior participa en los procesos universitarios vinculados al aprendizaje organizacional, la comunicación intergeneracional y la construcción de organizaciones inteligentes dentro de la sociedad del conocimiento de la entidad educativa abordada.

En la fase cuantitativa se aplicó una encuesta estructurada a 25 docentes y profesionales seniors vinculados a la universidad objeto de estudio. Los participantes fueron seleccionados mediante un muestreo intencional no probabilístico, en donde se tomaron en cuenta los siguientes criterios: trayectoria académica, experiencia profesional y pertenencia a la generación plateada. El instrumento permitió identificar percepciones asociadas al aprovechamiento del conocimiento senior, la transferencia intergeneracional de saberes y la participación institucional de profesionales con amplia experiencia académica.

En la fase cualitativa se realizaron tres entrevistas semiestructuradas dirigidas a actores estratégicos dentro de la institución: un docente senior activo, un docente jubilado y una autoridad académica. La utilización de este instrumento permite profundizar en experiencias, discursos y percepciones relacionadas con la gestión del conocimiento, el aprendizaje institucional y el valor del capital intelectual senior dentro de la universidad.

La integración del enfoque mixto permitió articular datos cuantitativos y cualitativos para comprender no solo las percepciones sobre el capital intelectual senior, sino también las experiencias y dinámicas institucionales asociadas a la transferencia del conocimiento dentro de la educación superior ecuatoriana (Hernandez-Sampieri y Mendoza, 2018). Asimismo, el uso combinado de encuestas, entrevistas y análisis documental favoreció una comprensión más amplia del fenómeno estudiado y fortaleció la interpretación de los hallazgos obtenidos.

Tabla 1. Diseño metodológico de la investigación

Elemento	Descripción
Enfoque	Mixto
Tipo de estudio	Estudio de caso
Alcance	Descriptivo–interpretativo
Unidad de análisis	Universidad Estatal Península de Santa Elena
Técnicas de recolección	Encuesta, entrevista semiestructurada y análisis documental
Participantes encuesta	25 docentes y profesionales senior
Participantes entrevistas	1 docente senior activo, 1 docente jubilado y 1 autoridad académica
Tipo de muestra	Intencional no probabilística
Instrumentos	Cuestionario estructurado y guía de entrevista
Tipo de análisis	Interpretativo y descriptivo
Categorías de análisis	Capital intelectual senior, transferencia del conocimiento, generación plateada, organizaciones inteligentes, aprendizaje organizacional
Temporalidad	Transversal

Nota. Elaboración propia.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento cuantitativo estructurado en veinte ítems, los cuales han sido aplicados a una muestra total de $N = 25$ profesionales y docentes de la institución académica. Para facilitar el análisis descriptivo y la revisión de los datos, los hallazgos se han organizado en función de las tres dimensiones teóricas que articulan esta investigación y que se presentan a continuación:

Dimensión 1: Capital intelectual senior y aprendizaje institucional

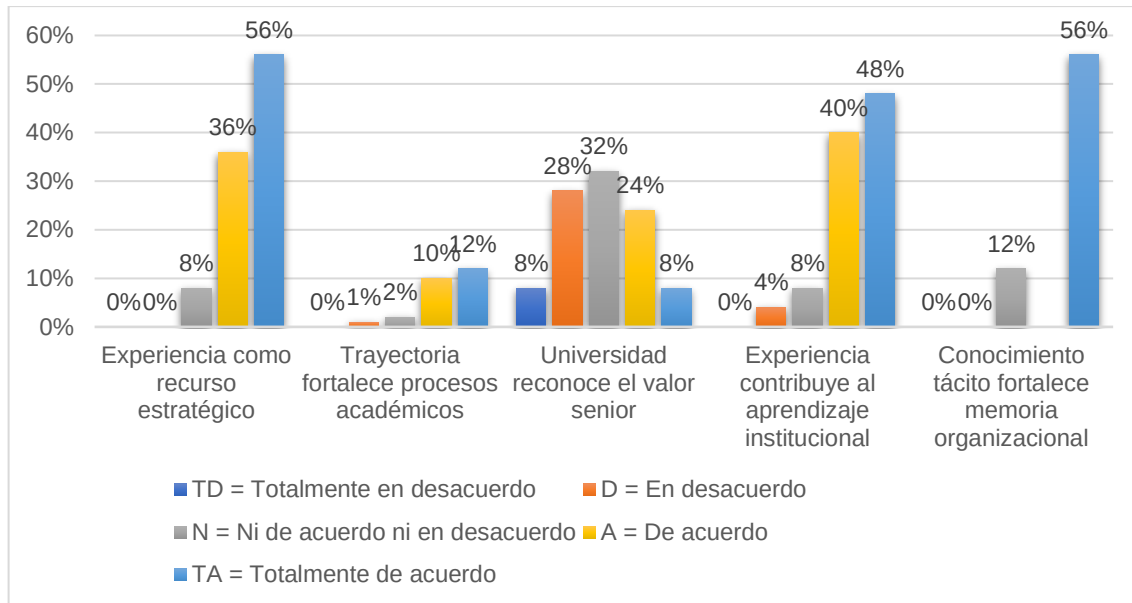
En esta dimensión se evaluó la percepción de la comunidad universitaria respecto al valor que posee la experiencia de la generación plateada, así como la forma en que el centro educativo asimila y reconoce dichos activos intangibles. Los datos correspondientes a estos indicadores se detallan en la Tabla 1.

Tabla 1

Distribución de frecuencias y porcentajes de la Dimensión: Capital intelectual senior y aprendizaje institucional.

CAPITAL INTELECTUAL SENIOR Y APRENDIZAJE INSTITUCIONAL (A)										
DETALLE	Experiencia como recurso estratégico		Trayectoria fortalece procesos académicos		Universidad reconoce el valor senior		Experiencia contribuye al aprendizaje institucional		Conocimiento tácito fortalece memoria organizacional	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
TD = Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%	2	8%	0	0%	0	0%
D = En desacuerdo	0	0%	1	4%	7	28%	1	4%	0	0%
N = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	8%	2	8%	8	32%	2	8%	3	12%
A = De acuerdo	9	36%	10	40%	6	24%	10	40%	8	32%
TA = Totalmente de acuerdo	14	56%	12	48%	2	8%	12	48%	14	56%
TOTAL	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%

Nota. Elaborado por la autora

Gráfico 1. Capital intelectual senior y aprendizaje institucional

Nota. Elaborado por la autora

Se observa que los resultados que están vinculados con la primera dimensión demuestran que el capital intelectual senior constituye un recurso estratégico que es ampliamente valorado por la comunidad académica. Asimismo, se puede evidenciar que en el Ítem 1, el 56% de los encuestados está totalmente de acuerdo, junto con el 36% que se encuentra de acuerdo con que la experiencia acumulada representa un activo institucional de gran valía. Una tendencia similar se puede entender en el Ítem 2 y el Ítem 4, donde el 48% manifiesta estar totalmente de acuerdo en que las trayectorias fortalecen los procesos académicos y contribuyen de gran manera al aprendizaje institucional.

No obstante, esta valoración positiva contrasta de forma directa con lo que se observa en el Ítem 3, relacionado con el reconocimiento que hace la universidad; aquí es cuando se materializa una contradicción que se vuelve aún más notoria, puesto que un 28% manifiesta estar en desacuerdo y un 32% se mantiene en una postura neutral, lo que indica que existen baches administrativos que impiden que se consolide un verdadero reconocimiento formal hacia la generación plateada. En cuanto al Ítem 5, se puede constatar la importancia del conocimiento tácito para la memoria de la organización, ya que este alcanzó un 56% en la categoría totalmente de acuerdo.

Dimensión 2: Transferencia del conocimiento y comunicación intergeneracional

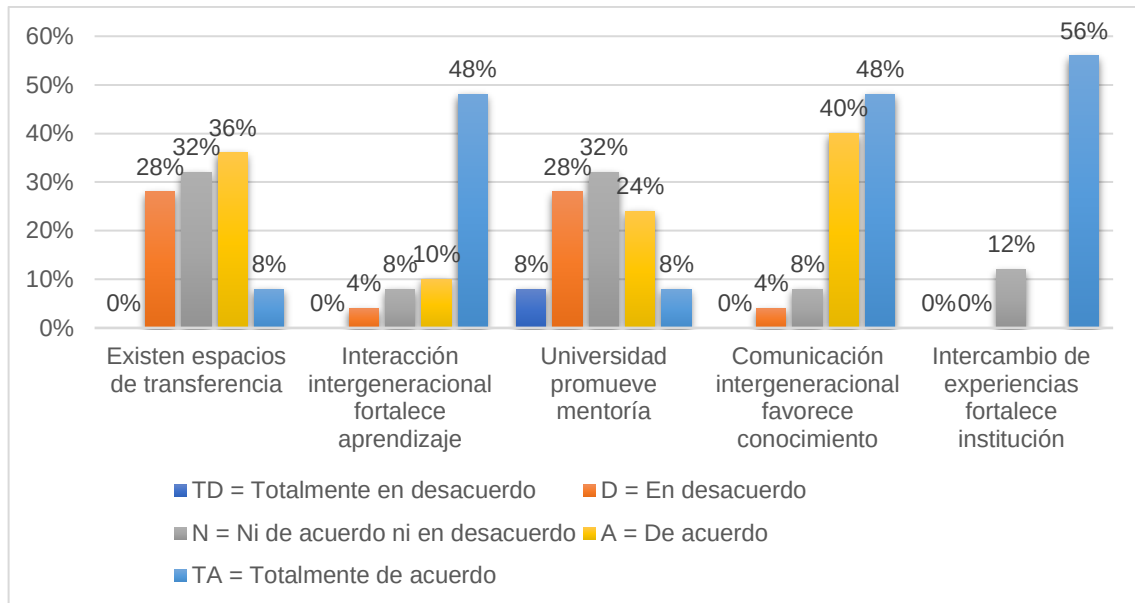
Esta sección se enfoca en medir la existencia de canales formales, dinámicas de mentoría y espacios de interacción dialógica que faciliten el traspaso de los saberes acumulados hacia las nuevas generaciones de docentes. Los resultados se estructuran en la Tabla 2.

Tabla 2

Distribución de frecuencias y porcentajes de la Dimensión: Transferencia del conocimiento y comunicación intergeneracional.

TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO Y COMUNICACIÓN INTERGENERACIONAL (B)										
DETALLE	Existen espacios de transferencia		Interacción intergeneracional fortalece aprendizaje		Universidad promueve mentoría		Comunicación intergeneracional favorece conocimiento		Intercambio de experiencias fortalece institución	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
TD = Totalmente en desacuerdo	3	12%	0	0%	2	8%	0	0%	0	0%
D = En desacuerdo	7	28%	1	4%	7	28%	1	4%	0	0%
N = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	32%	2	8%	8	32%	2	8%	3	12%
A = De acuerdo	5	20%	10	40%	6	24%	10	40%	8	32%
TA = Totalmente de acuerdo	2	8%	12	48%	2	8%	12	48%	14	56%
TOTAL	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%

Nota. Elaborado por la autora

Gráfico 2. *Transferencia del conocimiento y comunicación intergeneracional*

Nota. Elaborado por la autora

Con respecto a los datos que se centran en la transferencia del conocimiento y el diálogo entre generaciones, los hallazgos revelan una brecha que resulta ser preocupante entre la importancia teórica de estos procesos y la realidad operativa de la institución. Por un lado, en el Ítem 7 se muestra que el 48% está totalmente de acuerdo con que la interacción intergeneracional fortalece el aprendizaje, un aspecto que se complementa de forma directa con el Ítem 10, donde el 56% coincide totalmente en que el intercambio de experiencias robustece las bases de la institución. No obstante, cuando se analiza la presencia de canales formales, la situación cambia drásticamente.

En el Ítem 6, un 28% de los docentes manifiesta estar en desacuerdo y un 32% se muestra neutral ante la afirmación de que existen espacios institucionales adecuados para la transferencia. Esta misma debilidad se vuelve aún más notoria en el Ítem 8, donde un 32% está en desacuerdo con que la universidad promueva programas de mentoría activa. Con base en esto, se puede decir que, en muchos de los casos, la falta de políticas explícitas genera trabas que impiden que se consolide el traspaso de saberes, limitando la capacidad que pueda llegar a tener el centro educativo para capitalizar su experiencia senior.

Dimensión 3: Organizaciones inteligentes y sociedad del conocimiento

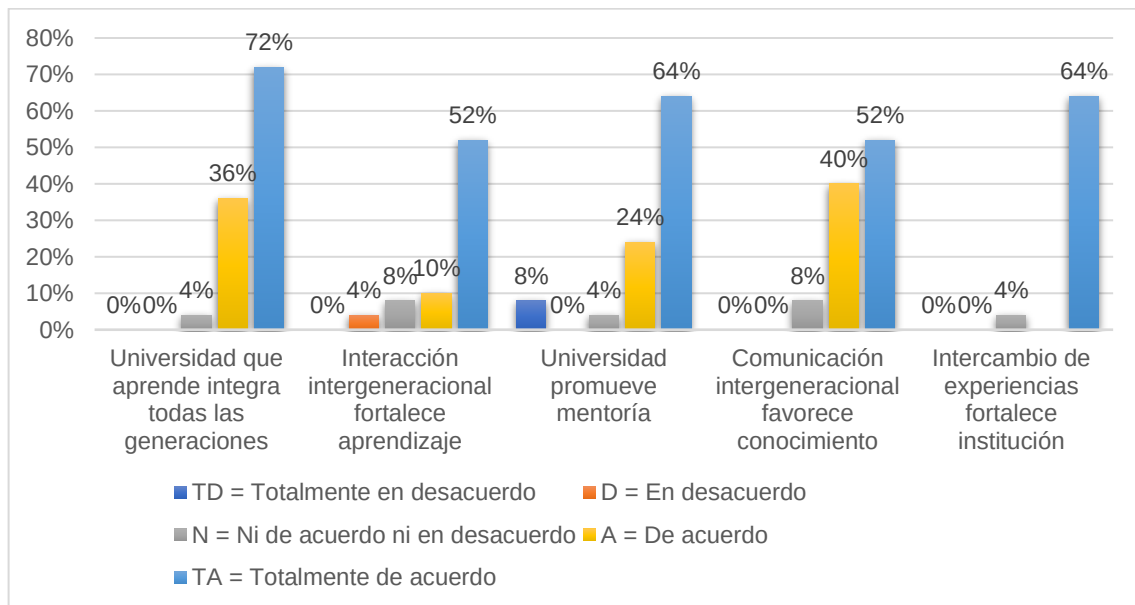
Esta dimensión analiza la visión macro de la universidad, evaluando si la institución se proyecta como una estructura capaz de aprender continuamente y si la falta de articulación del capital senior debilita su adaptación al entorno contemporáneo. Los datos se resumen en la Tabla 3.

Tabla 3

Distribución de frecuencias y porcentajes de la Dimensión: Organizaciones inteligentes y sociedad del conocimiento.

ORGANIZACIONES INTELIGENTES Y SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO (C)										
DETALLE	Universidad que aprende integra todas las generaciones		Capital senior fortalece organizaciones inteligentes		Gestión del conocimiento es estratégica		Experiencia senior preserva conocimiento institucional		Limitada integración debilita transferencia	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
TD = Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
D = En desacuerdo	0	0%	1	4%	0	0%	0	0%	0	0%
N = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4%	2	8%	1	4%	2	8%	1	4%
A = De acuerdo	6	24%	9	36%	8	32%	10	40%	8	32%
TA = Totalmente de acuerdo	18	72%	13	52%	16	64%	13	52%	16	64%
TOTAL	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%

Nota. Elaborado por la autora

Gráfico 3. Organizaciones inteligentes y sociedad del conocimiento

Nota. Elaborado por la autora

Al analizar las variables que se asocian con el desarrollo de organizaciones inteligentes, se visualiza un consenso casi absoluto sobre la necesidad apremiante de gestionar de forma estratégica estos recursos intangibles. En el Ítem 11, el 72% de los encuestados se ubica en la opción totalmente de acuerdo, afirmando que una universidad que aprende debe ser un entorno que integre de forma activa a todas las generaciones.

Asimismo, en el Ítem 13 y el Ítem 15, un contundente 64% se encuentra totalmente de acuerdo tanto en el rol estratégico que posee la gestión del conocimiento como en el hecho de que una limitada integración de la generación plateada termina por debilitar los flujos de transferencia interna. Con base en esto, se puede decir que la comunidad universitaria concibe al capital intelectual senior como un engranaje esencial, lo que contribuye al fortalecimiento institucional en la sociedad del conocimiento.

La urgencia por estructurar políticas orientadas en garantizar la preservación de saberes se corrobora en el Ítem 14, donde el 52% concuerda totalmente en que la experiencia senior es lo que evita la pérdida de la memoria del centro de educación superior ante las transformaciones que han tenido las sociedades contemporáneas.

Análisis cualitativo: Perspectivas de los actores clave

Para profundizar en las dinámicas subyacentes de los datos estadísticos, se realizó un análisis de contenido a partir de las entrevistas estructuradas aplicadas a tres informantes clave: un docente senior activo, un docente jubilado y una autoridad académica. Las respuestas obtenidas permitieron identificar tres categorías temáticas que explican las barreras y oportunidades que existen en torno a la gestión del conocimiento senior, las cuales se sintetizan en la Tabla 4.

Tabla 4

Sistematización de categorías cualitativas sobre el capital intelectual senior y la transferencia del conocimiento.

Categoría Apriorística	Subcategorías Emergentes	Códigos / Testimonios Representativos
1. Valor estratégico y memoria institucional	Preservación de saberes documentados.	<i>“La experiencia permite comprender dinámicas académicas y organizacionales que no siempre están documentadas formalmente.”</i> (Entrevistado 1: Docente senior activo)
	Estabilidad académica y formativa.	<i>“Representa memoria institucional, experiencia académica y conocimiento construido durante décadas de trabajo universitario.”</i> (Entrevistado 2: Docente jubilado)
2. Barreras y desvinculación operativa	Priorización exclusiva de la renovación.	<i>“En ocasiones se priorizan procesos de renovación generacional sin integrar suficientemente la experiencia acumulada por docentes senior.”</i> (Entrevistado 1: Docente senior activo)

	Ruptura del vínculo por jubilación.	<i>“Muchas veces, al momento de la jubilación, se pierde contacto con docentes que todavía podrían contribuir significativamente a procesos académicos e investigativos.”</i> (Entrevistado 2: Docente jubilado)
3. Mecanismos de articulación inteligente	Mentoría académica estructurada.	<i>“Sería importante crear programas de mentoría académica y espacios colaborativos donde docentes senior participen activamente en investigación...”</i> (Entrevistado 1: Docente senior activo)
	Cultura de aprendizaje colaborativo.	<i>“Uno de los principales desafíos consiste en articular innovación tecnológica con aprovechamiento de la experiencia institucional acumulada.”</i> (Entrevistado 3: Autoridad académica)

Nota. Elaborado por la autora

El capital intelectual senior como salvaguarda de la memoria institucional

Al examinar los discursos de los actores, es manifiesto que las perspectivas coinciden en que el capital intelectual de los profesionales más experimentados constituye una base indispensable para dotar de estabilidad académica a la institución. Los testimonios dejan en claro que la trayectoria acumulada no se limita a la mera repetición de funciones, sino que se traduce en una comprensión profunda de procesos que resultan ser complejos y que escapan a los manuales corporativos convencionales. Aquí es cuando se devela que la experiencia actúa como un catalizador para afinar la toma de decisiones dentro del entorno universitario, lo que contribuye de gran manera al fortalecimiento de los flujos pedagógicos y de gestión.

Al respecto, el docente senior activo enfatiza de forma directa este fenómeno:

“La experiencia permite comprender dinámicas académicas y organizacionales que no siempre están documentadas formalmente. Muchas decisiones institucionales se fortalecen a partir del conocimiento construido desde la práctica.”

Asimismo, este saber acumulado configura lo que la autoridad académica denomina como “estabilidad académica”. La preservación de estos activos intangibles es vista como un factor estratégico que ayuda a mitigar las curvas de aprendizaje de los docentes nóveles, garantizando que la transferencia del conocimiento no sufra interrupciones drásticas ante los cambios estructurales.

Barreras organizacionales y los efectos de la desvinculación acelerada

En lo que respecta a los obstáculos que impiden que se consolide el aprovechamiento del personal con mayor trayectoria, el análisis cualitativo muestra que existe una desconexión crítica entre las políticas de talento humano y las metas académicas. En muchos de los casos, la prisa institucional por cumplir con indicadores de renovación generacional o por acelerar la transformación digital provoca que se minimice el valor del conocimiento táctico. Esta situación genera un escenario donde el docente que

Paola Cortez Clavijo

se retira pasa por una desvinculación que resulta ser acelerada, interrumpiendo las redes de transferencia interna y provocando una fuga silenciosa de la memoria de la organización.

Frente a esta realidad, el docente jubilado expone con total claridad la ruptura de este vínculo:

"No completamente. Muchas veces, al momento de la jubilación, se pierde contacto con docentes que todavía podrían contribuir significativamente a procesos académicos e investigativos. [La pérdida] puede afectar la continuidad de proyectos..."

Bajo esta misma línea, el docente activo añade que las políticas institucionales tienden a enfocarse tanto en la actualización de perfiles que terminan por dejar de lado la integración estratégica de la generación plateada, lo que da origen a una falta de espacios formales de comunicación intergeneracional.

Hacia la consolidación de organizaciones inteligentes

A partir de las proyecciones futuras, los hallazgos demuestran que la transición hacia una organización inteligente requiere, de manera obligatoria, balancear la innovación tecnológica con la herencia intelectual de la universidad. Los tres perfiles coinciden en que la solución no radica en aislar la tecnología o la juventud, sino en propiciar escenarios donde convivan de forma armónica las habilidades digitales de los nuevos profesionales con la visión crítica y ética de los docentes senior.

Especialmente en términos relacionados con el diseño de estrategias operativas, la autoridad académica puntualiza cuáles son los desafíos estructurales que se deben asumir de forma vinculante:

"Uno de los principales desafíos consiste en articular innovación tecnológica con aprovechamiento de la experiencia institucional acumulada. Es necesario promover una cultura organizacional basada en aprendizaje colaborativo..."

Para materializar esta transición, se propone que la universidad no dependa de encuentros casuales, sino que formalice mecanismos como programas de mentoría estructurada, seminarios de co-diseño curricular y comités de asesoría en investigación donde participen docentes jubilados y activos. De este modo, el aprovechamiento integral de la generación plateada termina legitimando y fortaleciendo las capacidades de resiliencia del ecosistema universitario en la actual sociedad del conocimiento.

DISCUSIÓN

Los hallazgos de este estudio evidencian que el capital intelectual senior es ampliamente valorado por la comunidad universitaria, consolidándose como un recurso estratégico fundamental para la academia. Pese a esto, este reconocimiento empírico contrasta con la ausencia de mecanismos formales, lo que en cierta manera dificulta el desarrollo de capacidades organizacionales orientadas al aprendizaje continuo (Marzocchi et al., 2023). En este sentido, tal como sostienen Anaya et al. (2025), la experiencia acumulada de esta generación resulta indispensable para preservar la memoria institucional, por lo que su exclusión limita significativamente la innovación.

Paola Cortez Clavijo

Respecto a la transferencia de saberes, los datos muestran que existe una debilidad en la promoción de canales de comunicación intergeneracional, lo que evita que haya una verdadera interacción dialógica. Esta deficiencia institucional impide que se compartan las experiencias y prácticas construidas a lo largo de las extensas trayectorias profesionales (Mayira, 2025). Frente a esto, Weingartner y Estevão (2023) advierten que priorizar exclusivamente la modernización tecnológica genera barreras operativas severas, provocando que la memoria arraigada en los individuos se pierda irremediablemente ante la carencia de espacios colaborativos formales.

Otra problemática evidenciada es la desvinculación acelerada de los docentes al jubilarse, lo que ocasiona rupturas críticas en la continuidad de los proyectos formativos y en las líneas de investigación. Al respecto, Valbuena y Pico (2024) aseguran que estructurar modelos que adapten estos intangibles al entorno educativo es urgente para evitar la pérdida del saber. En concordancia con esta idea, la generación plateada constituye un grupo indispensable para mitigar esta fuga de información (Cherres, 2025), por lo que su salida abrupta debilita irreversiblemente el aprendizaje organizacional.

Por lo tanto, para que la universidad logre consolidarse como una verdadera organización inteligente, resulta necesario el diseño de estrategias que fusionen armónicamente las nuevas habilidades digitales con la experiencia acumulada. De esta manera, el capital intelectual se establece como un activo capaz de generar ventajas competitivas reales frente a las demandas de los entornos emergentes (Marulanda y Vera, 2022). Como afirman Santos et al. (2024), este aprovechamiento integral debe insertarse en los flujos diarios de trabajo, garantizando que el ecosistema universitario desarrolle una resiliencia permanente y sostenible a largo plazo.

CONCLUSIONES

El capital intelectual senior constituye un recurso estratégico fundamental para la transferencia de saberes en la universidad ecuatoriana, ya que salvaguarda la memoria institucional y garantiza la calidad académica frente a los retos contemporáneos.

La generación plateada participa activamente mediante la guía en la toma de decisiones, la orientación de investigaciones y el acompañamiento pedagógico, aportando una estabilidad organizativa que trasciende los manuales formales.

El aporte de estos profesionales radica en la preservación del conocimiento tácito, actuando como un puente que optimiza las curvas de aprendizaje de los docentes noveles y previene la fuga del saber estratégico tras las jubilaciones.

Se evidencia una carencia crítica de espacios institucionales estructurados para la mentoría, lo que provoca que la comunicación intergeneracional ocurra de manera informal ante políticas que priorizan exclusivamente la renovación tecnológica.

Para que la educación superior ecuatoriana se consolide como una organización inteligente, resulta imperativo equilibrar la innovación digital con la herencia intelectual de la generación plateada mediante redes colaborativas sostenibles.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anaya, S., Martínez, H., & Castro, Á. (2025). Intellectual capital in higher education institutions: an exploratory literature review. *EIEI ACOFI*, 1-10. <https://doi.org/10.26507/paper.4406>
- Barra, C., Castro, M., & Gabalán, J. (2023). Research and knowledge transfer performance in Colombian universities. *Quality & Quantity*, 58, 77–96. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11135-023-01627-6>
- Cedeño, M. (2024). Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, sustentabilidad: realidades y retos de las universidades en entornos emergentes. *Revista Honoris Causa*, 16(2), 170–183. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/472>
- Cherres, L. (2025). Interacciones intergeneracionales en la universidad digital: beneficios y desafíos desde una perspectiva antropológica. *EDUTECH REVIEW. International Education Technologies Review Revista Internacional De Tecnologías Educativas*, 10(2), 39–49. <https://doi.org/10.62701/revedutech.v10.5493>
- Cornejo, J., & Jama, V. (2021). El Capital Intelectual y su impacto en el Desempeño Docente de las Universidades del Ecuador. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 7(4), 256-266. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2329>
- Elbawab, R. (2024). Vincular el aprendizaje organizacional, el desempeño y el desempeño sostenible en las universidades: un estudio empírico en Europa. *Humanidades y Ciencias Sociales Comunicaciones*(11), 1-14. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03114-1>
- González, D., Balderas, M., & López, H. (2023). Capital intelectual de una institución de educación superior: Percepción docente. *Trascender, contabilidad y gestión*, 8(24), 26-46. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i24.222>
- Hernandez-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. Ciudad de México, México: McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. <https://biblioteca.ucuenca.edu.ec/digital/s/biblioteca-digital/ark:/25654/2140#?c=0&m=0&s=0&cv=0>
- Lee, T., & Chee, L. (2024). Organizational learning capability: A bibliometric and content analysis based on Scopus data (1978–2023). *Human Systems Management*, 43(1), 1-14. <https://doi.org/10.3233/HSM-230203>
- Macías, F., Fajardo, L., Vásquez, C., & Espinoza, R. (2023). Transferencia de conocimiento para el desarrollo económico: Una mirada desde las Universidades zona 5 del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*(29), 327-341. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40467>

- Mamilla, R., & Yee, Y. (2026). Intellectual capital and innovation in higher education institutions: the mediating role of knowledge management and technology usefulness. *Front. Educ*, 11(1742992), 1-17. <https://doi.org/10.3389/feduc.2026.1742992>
- Marulanda, N., & Vera, L. (2022). Analysis of core competences and competitive advantages in higher education institutions: An intellectual capital approach. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(5), 957-971. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2118636>
- Marulanda, N., & Vera, L. (2022). Intellectual capital and competitive advantages in Higher Education Institutions: An overview based on bibliometric analysis: Research Article. *Journal of Turkish Science Education*, 19(2), 525-544. <https://doi.org/10.36681/tused.2022.135>
- Marzocchi, C., Kitagawa, F., Rossi, F., & Uyarra, E. (2023). Reconceptualising knowledge exchange and higher education institutions: broadening our understanding of motivations, channels, and stakeholders. *Studies in Higher Education*, 48(5), 673-682. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2184791>
- Mayira, A. (2025). Transferencia de conocimiento en las universidades. Una visión para la excelencia académica. *Visión Educativa. Revista Arbitrada en Ciencias de la Educación*, 6(1), 10-23. <https://revistasuba.com/index.php/VISIONEDUCATIVA/article/view/1067>
- Medina, M., Hurtado, D., Muñoz, J., Ochoa, D., & Izundegui, G. (2023). *Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.105>
- Morán, N., & Rodríguez, D. (2024). El aprendizaje intergeneracional y las herramientas digitales para la docencia universitaria. *European Public & Social Innovation Review*, (9), 1-18. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-875>
- Moscardini, A., Strachan, R., & Vlasova, T. (2022). The role of universities in modern societyMoscardini. *Studies in Higher Education*, 47(4), 812-830. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1807493>
- Quispe, K., Coacalla, C., Espinoza, J., Lima, M., & Ancco, M. (2025). Percepción estudiantil del capital intelectual y su influencia en la gestión del conocimiento docente. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(38), 1720-1741. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i38.1012>
- Ramón, G., Cordero, D., & Jaramillo, C. (2024). Capital intelectual y su impacto en las Instituciones de Educación Superior ecuatorianas. *Revista de Ciencias Sociales*(30), 71-92. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i.42249>
- Rodríguez, A., Pionce, A., & Domínguez, D. (2024). Gestión Del Conocimiento En El Proceso De Enseñanza-Aprendizaje De La Educación Superior: Gestión Del Conocimiento En La Educación

Paola Cortez Clavijo

Superior. *REFCALE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*, 12(3), 189–204.
<https://doi.org/10.56124/refcale.v12i3.011>

Rodríguez, E., Ancoma, C., & Oneto, S. (2024). Aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(4), 473-489.
<https://doi.org/10.31876/rcs.v30i4.43044>

Rodriguez, V., & Herrera, J. (2021). Organizational Learning in Higher Education Institutions. Case Study of a Research Group. *Revista Electrónica Educare*, 25(3), 1-13.
<https://doi.org/10.15359/ree.25-3.3>

Rojas, A., Hernández, E., & Vizcaíno, A. (2024). La gestión del conocimiento y la innovación educativa en las universidades. *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 17(17), 375-395. <https://riico.net/index.php/riico/article/view/2212/2065>

Sanchez, M., Sanchez, Y., & Jasso, J. (2021). Characterization of Intellectual Capital in Public Mexican Universities. *International Journal of Professional Business Review*, 6(1), 1-17.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2021.v6i1.203>

Santos, E., Carvalho, M., & Martins, S. (2024). Sustainable Enablers of Knowledge Management Strategies in a Higher Education Institution. *Sustainability*, 16(12), 1-15.
<https://doi.org/10.3390/su16125078>

Timmermans, J., & Kumar, V. (2022). Learning from senior academics' perspectives of success and failure. *STUDIES IN HIGHER EDUCATION*, 49(8), 1317-1328.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2264864>

Uriguen, P., & Avolio, B. (2023). Impact of intellectual capital on organizational performance through intrinsic motivation in higher education institutions. *Cogent Business & Management*, 10(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2189772>

Valbuena, S., & Pico, C. (2024). Intellectual Capital as a Driver of Productivity and Competitiveness in Higher Education: A Systematic Review. *Revista CEA*, 10(24), 1-23.
<https://doi.org/10.22430/24223182.2916>

Valencia, C., & Betancur, E. (2023). Transferencia de conocimiento e innovación: reflexiones sobre el impulso del impacto de la investigación científica. En J. Sepúlveda, *Rutas y experiencias en la generación de conocimiento* (págs. 235-253). Sello Editorial Americana.
<https://americana.edu.co/medellin/wp-content/uploads/2024/02/Libro-Semilleros-Rutas-y-experiencias-en-la-generacion-de-conocimiento.pdf#page=235>

Weingartner, I., & Estevão, A. (2023). Gestión del conocimiento aplicada: Transformación digital y comunidades de prácticas. *Estudios De La Gestión: Revista Internacional De Administración*(15), 9-27. <https://doi.org/10.32719/25506641.2024.15.1>.