SOCIO HUMANÍSTICO

CLIMA ORGANIZACIONAL RESILIENTE DESDE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN TIEMPOS DE CRISIS. CASO DE ESTUDIO EN UNA INSTITUCION DE EDUCACIÓN SUPERIOR

RESILIENT ORGANIZATIONAL CLIMATE FROM KNOWLEDGE MANAGEMENT IN TIMES OF CRISIS: A CASE STUDY IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION.

Autores:

Guerrero-Martínez, Milagros [1*]
ORCID: 0000-0001-7004-9836

Fuders, Felix [1]
ORCID: 0000-0003-4724-6414

[1] Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile

***Corresponding Author:** milagros.guerrero@uach.cl

RESUMEN

Este artículo presenta los resultados de un estudio preliminar, que tiene como objetivo analizar cómo, a partir de una gestión eficiente del conocimiento en tiempos de crisis, se mejora el clima organizacional desde el punto de vista de la resiliencia. El caso de estudio es una institución de educación superior, específicamente, la Universidad Austral de Chile (UACh), que afronta una crisis financiera desde el 2023, momento en el cual se inició un procedimiento de investigación por parte de la Superintendencia de Educación Superior (SES). En febrero 2024 la UACh presentó el Plan de Recuperación (PdR), contando con la aprobación de la SES, se inició su puesta en marcha, a fin de subsanar los aspectos más urgentes relacionados con la administración financiera de la casa de estudios. El entorno de la crisis universitaria abre la posibilidad de estudiar el clima organizacional desde el punto de vista de la resistencia al cambio y al intercambio de saberes, aplicando la teoría de Nonaka & Takeuchi y basada en la metodología de la Espiral de Creación de Conocimiento; por tanto, se aplicaron encuestas al personal que integra el Departamento de Servicios Financieros Estudiantiles. En conclusión, reforzar la Gestión del Conocimiento, fomentar la Resiliencia Organizacional y contrarrestar la Resistencia al Cambio impactan significativamente al Clima Organizacional Resiliente. Desde los resultados se diseñó un modelo estructural que permite sistematizar el proceso para enfrentar la crisis y extrapolar acciones gerenciales que servirán como herramienta para favorecer los procesos de aprendizaje organizacional, mejorando la capacidad de adaptación institucional y contribuyendo al desarrollo de entornos laborales orientados a la mejora continua en Instituciones de Educación Superior en pro de un Clima Organización Resiliente en tiempos de crisis.

ABSTRACT

This article presents the results of a preliminary study aimed at analyzing how efficient knowledge management during times of crisis can improve the organizational climate from the perspective of resilience. The case study focuses on a higher education institution, specifically the Universidad Austral de Chile (UACh), which has been facing a financial crisis since 2023, when an investigation was initiated by the Superintendency of Higher Education (SES). In February 2024, the UACh presented its Recovery Plan (PdR), which, following approval by the SES, was implemented to address the most urgent issues related to the university's financial management. The context of the university crisis opens the possibility of studying the organizational climate from the perspective of resistance to change and knowledge exchange, applying the theory of Nonaka & Takeuchi and based on the Knowledge Creation Spiral methodology; therefore, surveys were administered to the staff of the Department of Student Financial Services. In conclusion, strengthening Knowledge Management, fostering Organizational Resilience, and counteracting Resistance to Change significantly impact the Resilient Organizational Climate. Based on the results, a structural model was designed to systematize the process of addressing the crisis and to identify managerial actions that will serve as a tool to promote organizational learning processes, thereby improving institutional adaptability and contributing to the development of work environments focused on continuous improvement in higher education institutions, with the aim of fostering a resilient organizational climate in times of crisis.

Palabras claves: Gestión del conocimiento, Instituciones de Educación Superior, Resiliencia, Resistencia al cambio, Crisis organizacional.

Keywords: Knowledge management, Higher Education Institutions, Resilience, Resistance to change, Organizational crisis.

Recibido: 24/04/2025 **Aprobado:** 05/04/2026

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un factor clave que incide de manera directa y provoca a cambios en la empresa (García, 2009), que por su lado en algunos casos podrían traer como consecuencia crisis organizacionales y ante está inestabilidad emergen dos posturas. La primera es la resistencia al cambio que se caracteriza como un fenómeno psicosocial debido a la inercia del confort, por parte de los individuos que integran un grupo particular (Escudero et al., 2014), y la segunda la Resiliencia Organizacional donde se emprenden acciones gerenciales para recuperar el funcionamiento óptimo tras un evento adverso (Torres & Sánchez, 2022).

En la literatura se enfatiza que a partir de la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito se pone en práctica la teoría de Nonaka & Takeuchi (2000), basada en la metodología de la "espiral de creación de conocimiento" (socialización, externalización, combinación e interiorización), se da paso al proceso de conversión del conocimiento.

Entre los autores que nos antecedieron en el abordaje de una temática similar al contexto de este estudio, es la Universidad Austral de Chile (UACh), que enfrenta desde 2023 una crisis financiera que repercutió en la intervención por parte de la Superintendencia de Educación Superior (SES), requiriendo la implementación de un Plan de Recuperación Institucional. Este contexto genera un escenario pertinente para analizar cómo la gestión del conocimiento puede contribuir a fortalecer el clima organizacional resiliente, especialmente en unidades administrativas directamente vinculadas a los procesos financieros.

En este orden de ideas, se puede mencionar la investigación de Céspedes & Clara (2024), quienes refieren sobre el impacto positivo de la Resiliencia Organizacional en Instituciones de Educación Superior en tiempo de crisis. Como principales resultados se estima que los directivos y colaboradores deben emprender nuevas acciones que conlleven a nuevas experiencias que, por su lado, conduzcan a favorecer el clima organizacional con la puesta en marcha de la socialización, externalización, combinación e internalización del conocimiento, mejorando así las relaciones de comunicación y fomentar el trabajo en equipo entre sus integrantes. La Resiliencia Organizacional en las Instituciones de Educación Superior (IES) impacta positivamente la gestión de los recursos humanos, las capacidades cognitivas el desarrollo de estrategias y en el shock exógeno como resultado de las economías emergentes. que revoluciona constantemente (Céspedes & Clara, 2024).

Las IES, por la naturaleza de sus funciones son gestoras del conocimiento. Las universidades necesitan gestionar de manera eficiente el conocimiento para así incrementar su productividad científica y ser competitivas. No obstante, se concuerda con Luna et al. (2017), quienes afirman que el factor conocimiento en los establecimientos de educación superior no se maneja eficazmente.

En este contexto, a partir de lo establecido por Céspedes & Clara (2024), este estudio busca diseñar un modelo estructural para promover una mejora a la productividad de los equipos de trabajo, para ser aplicado por la gerencia como una herramienta estratégica y que pueda ser replicado en otras universidades que enfrenten tiempo de crisis.

Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi.

La gestión del conocimiento es "una disciplina encargada de diseñar e implementar sistemas con el objetivo de identificar, capturar y compartir el conocimiento de una organización de forma que pueda ser convertido en valor para la misma" (Pérez, 2016). Al gestionar el conocimiento de forma adecuada, las organizaciones pueden incrementar sus potencialidades e impulsarse como empresas exitosas, por lo que la gestión del conocimiento pasa a ser la clave del éxito (Nonaka & Takeuchi, 1995). Es por ello que a nivel global hoy se hace hincapié que el conocimiento es un activo intangible y el más valorado por la sustentabilidad que representa en el mundo organizacional. De esta forma el

capital humano, se ha involucrado en el desarrollo a nivel productivo y económico, por tanto, el manejo del conocimiento es un generador de valor agregado en beneficio de la organización (Davenport & Prusak, 1998).

El conocimiento ha estado presente desde los inicios de los tiempos, conformándose como el eje sobre el cual se apoya el desarrollo económico de los pueblos. Las organizaciones que investigan y aplican lo aprendido, muestran mejores resultados en sus diferentes procesos (Cuello & Narváez, 2020).

La gestión del conocimiento es un elemento holístico e incluso sistémico que forma parte del entramado de procesos ocurridos dentro de las organizaciones; el verdadero recurso dominante y factor de producción absolutamente decisivo dentro de la organización ya no es ni el capital financiero, ni la tierra, ni el trabajo, es el conocimiento (Cuello & Narváez, 2020). Este factor productivo se relaciona con la manera en que la información fluye dentro de la empresa, pasando de una persona a otra.

La espiral de creación de conocimiento, es una metodología gerencial. La primera fase ocurre con el proceso de **socialización (tácito a tácito)**, contacto entre las personas, desde el diálogo, la observación e imitación. Esto es una forma limitada de transmisión de conocimiento. La segunda fase es la **externalización (tácito a explícito)** al expresar un conocimiento tácito y compartirlo donde se inicia la creación de conceptos nuevos (explícitos). La tercera fase es la **combinación (explícito a explícito)**, para conseguir que una persona posea un nuevo conocimiento explícito y busca mejorarlo. La última fase es la **internalización (explícito a tácito)**. Al utilizar una representación de ese conocimiento, a través del "aprender haciendo", donde una persona convierte en un nuevo conocimiento tácito (que lo haga suyo y lo transforme en una habilidad) a un conocimiento explícito que ya posee, ponga en práctica ese conocimiento hasta tal punto que se incorpora de manera inconsciente a las ideas que rigen el comportamiento de un individuo y dentro del contexto empresarial. Estas cuatro se interaccionan y se articulan entre sí para enriquecer de esta manera el flujo de conocimiento.

El Clima Organizacional está supeditado a la percepción de las personas, de su ambiente laboral. Factores como la motivación y el desempeño impactan la consecución de los objetivos de la empresa u institución, traducido en la manera en que los empleados actúan de forma individual y grupal (García, 2009). Asimismo, el clima organizacional incide de manera directa en los valores de toda organización, las creencias, costumbres y prácticas empresariales de la cual depende la satisfacción en el trabajo y su incidencia en la resistencia a los cambios (García, 2009).

Muchas empresas dirigen esfuerzos a diseñar las estrategias de gestión del conocimiento para satisfacer las necesidades de los mercados, mejorar la productividad en sus diferentes ámbitos e impulsar una sostenibilidad a través del tiempo (Martínez & Madariaga, 2021).

En este contexto, se reconoce que el capital humano es fundamental para la gestión del conocimiento, pues es quien produce, transmite, analiza y comparte la información necesaria para los procesos desarrollados. La transferencia del conocimiento tiene sus beneficios, pero al mismo tiempo sus riesgos, en el sentido de que es necesario estar seguros de que el traspaso de la información es correcto, además de que debe hacerse en el momento justo para que impacte positivamente en la organización.

La transferencia del conocimiento debe tomarse con seriedad y con responsabilidad, por cuanto de ello depende que las decisiones tomadas sean las acertadas, siendo posible evitar distorsiones que perjudiquen la productividad de la organización. En efecto, las personas son las únicas que pueden desarrollar conocimiento, con el cual realicen mejoras, innovan, crean nuevos productos, solventan dificultades, manejan los procesos, entre otros aspectos significativos para las organizaciones (López & López, 2020).

El entorno de la crisis universitaria abre la posibilidad de estudiar el clima organizacional desde el punto de vista de la resistencia al cambio y al intercambio de saberes, motivada por la inseguridad laboral.

Lo antes mencionado ayudaría a facilitar la ejecución de los procesos generando instancias de trabajo en equipo entre los colaboradores para contar con una dinámica que, de manera lógica y sistemática, contribuya al desarrollo de un clima organizacional resiliente. Lo esgrimido nos permite formular la hipótesis número 1.

H1: La Gestión del Conocimiento se relaciona positivamente con el clima organizacional resiliente.

Resiliencia Organizacional

El mundo en que vivimos es cada vez más acelerado. El dinamismo que surge de ahí desafía a las empresas que deben estar preparadas para afrontar cambios inesperados que no se veían venir. Es por ello que desde la Resiliencia Organizacional se activan planes estratégicos para desarrollar la proactividad actuando con anticipación, y desde la Gestión del Conocimiento se fomenta el aprendizaje, y sobre la marcha se realizan las medidas de reacción ante la inestabilidad provocada por una crisis (Torres & Sánchez, 2022).

Tal como dejan claro García et al., (2022), en tiempo de crisis aflora la necesidad de desarrollar capacidades y habilidades del talento humano, al cerrarse la brecha limítrofe entre el ámbito profesional y el ámbito personal. De ahí emergieron habilidades gerenciales con capacidad para afrontar un sector tan dinámico como el empresarial para sobrellevar las dificultades.

La resiliencia contribuye al aprendizaje del contexto y al clima organizacional, desde situaciones de crisis permite el diseño de estrategias para gestionar la vulnerabilidad con éxito, la mezcla de talentos, capacidades, habilidades, competencias y conocimientos que ayudan a una organización como las IES a enfrentar las crisis, el cambio y las vulnerabilidades del contexto para sobrevivir y permanecer en el tiempo, fomentando los valores y el liderazgo ejercido para conducir hacia el logro de metas (Céspedes & Clara, 2024).

En el contexto de la crisis que vive la UACh, el clima organizacional es un factor clave en el desarrollo empresarial que incide de manera directa en el denominado espíritu de una organización (García, 2009), por lo que la Resiliencia Organizacional resulta ser un pilar muy importante para cumplir con la ejecución del Plan de Recuperación frente a la exigencia de la SES. Es por estos argumentos, se alinean para formular la hipótesis número 2.

H2: La Resiliencia Organizacional se relaciona positivamente con el Clima Organizacional Resiliente.

Resistencia al Cambio

Lograr el cambio es un proceso de equilibrio y cambio que hay que tratarlo de manera eficiente para que los miembros de una organización lo acepten de manera cooperativa y voluntaria. Esto implica que hay que planear una estrategia pertinente para evitar el nacimiento de la resistencia al mismo (Escudero et al., 2014), se hace imprescindible la aplicación de principios gerenciales basados en el cambio organizacional y la participación activa de la comunidad universitaria (autoridades, personal docente, administrativo, obreros y estudiantes) para el logro de los cambios.

Las universidades deben revisar y reorganizar los procesos desde el ámbito administrativo y académico, que permita establecer una organización funcional eficaz y eficiente que simplifique la toma de decisiones y mejore los procesos de seguimiento, evaluación y control de cara a la realidad del país y de una sociedad que exige respuestas oportunas y urgentes de parte de las universidades (Labarca & Villegas, 2006).

La resistencia al cambio representa un conjunto de variables psicológicas, como son la percepción, los hábitos, miedo a lo nuevo, el apego a lo conocido, la tendencia a conservar la estabilidad, que se activan como barrera por

parte de los individuos para la implementación de transformaciones organizacionales (Escudero et al., 2014). Por tanto, el desarrollo organizacional mejora la resistencia al cambio (Parco, 2021). No obstante, su persistencia puede deteriorar el clima organizacional y ralentizar procesos clave como por ejemplo la puesta en marcha de un Plan de Recuperación como el que actualmente se lleva a cabo en UACh, donde se están realizando cambios medulares necesarios en miras de superar la actual crisis, a razón de esto, se plantean la hipótesis número 3.

H3: La Resistencia al Cambio se relaciona negativamente con el Clima Organizacional Resiliente.

Clima Organizacional Resiliente

El clima de una organización se puede comprender desde el comportamiento de las personas, la estructura de la institución y las características del medio ambiente y como son percibidas, directa e indirectamente, por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización. Esto tiene repercusiones directas sobre la conducta en el ámbito laboral siendo una variable transversal para la organización (García, 2009). Los factores que influyen en la atmósfera laboral en instituciones educativas son: las relaciones interpersonales, la motivación y el desempeño de los empleados y como ellos afectan los valores organizacionales. No obstante, un liderazgo del directivo bien balanceado fomenta una mayor satisfacción por parte de los empleados y un mayor compromiso para adaptarse a los cambios y permite tener una mejora en la implementación de programas fomentando el esfuerzo voluntario y proactivo (Zamora et al., 2025).

El clima organizacional se caracteriza por tres elementos fundamentales que son i) la percepción, ii) los factores organizacionales y iii) el comportamiento organizacional, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan frente a los cambios (García, 2009). Ninguna institución o empresa está exenta de afrontar y fomentar un clima organizacional resiliente, debido a las circunstancias actuales que son cambiantes y emergentes. En este contexto, el liderazgo transformacional de los directivos es la llave que permite conducir la resiliencia (Zamora et al., 2025).

El Clima Organizacional Resiliente permite a las personas afrontar cambios desde un esfuerzo voluntario y proactivo (Zamora et al., 2025). Además, permite la Gestión del Conocimiento y el aprendizaje colectivo para lograr adaptarse, mantenerse cohesionadas y salir fortalecidas de situaciones adversas, todo ello para fomentar la Resiliencia Organizacional que es la clave del éxito especialmente en tiempo de crisis. Desde estos argumentos se formula la hipótesis número 4.

H4: El clima organizacional resiliente se relaciona positivamente con los resultados percibidos del plan de recuperación.

Para lograr el análisis propuesto en el inicio, se planteó una red nomológica a partir de la teoría de Nonaka & Takeuchi (1995). y basada en la metodología de la Espiral de Creación de Conocimiento, para medir cuatro constructos: Gestión del Conocimiento (GC), Resiliencia Organizacional (RO), Resistencia al Cambio (RC) (relación negativa) y Plan de Recuperación (PdR). Los tres primeros conceptos se integraron como indicadores del constructo global Clima Organizacional Resiliente (COR) (Figura 1).

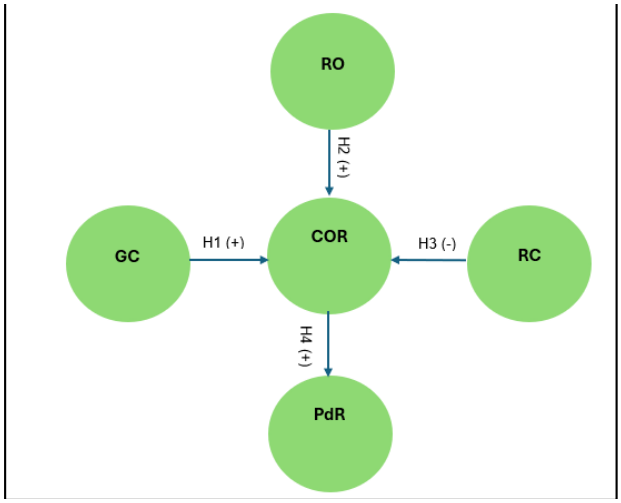


Figura 1. Modelo de investigación. (Fuente: elaboración propia).

MÉTODO

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, de alcance explicativo y diseño no experimental de corte transversal. La unidad de estudio estuvo conformada por el Departamento de Servicios Financieros Estudiantiles, seleccionado por su rol estratégico dentro de la estructura organizacional, dado que participa directamente en procesos asociados a la gestión financiera institucional y en la implementación del Plan de Recuperación en un contexto de crisis organizacional.

La población estuvo conformada por 13 funcionarios(as) del Departamento de Servicios Financieros Estudiantiles de la UACh. Debido al tamaño reducido de la unidad de estudio, se consideró la totalidad de la población, con el propósito de obtener una visión integral del fenómeno analizado dentro del contexto específico de la investigación.

La validación de las hipótesis propuestas se realizó mediante la aplicación de un cuestionario estructurado basado en instrumentos previamente utilizados en investigaciones relacionadas con gestión del conocimiento y comportamiento organizacional.

El instrumento fue diseñado bajo una escala tipo Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo).

El cuestionario se aplicó a través de la plataforma Google Forms. El enlace fue enviado al correo institucional de los(as) funcionarios(as) del Departamento de Servicios Financieros Estudiantiles, garantizando la participación voluntaria y el anonimato de las respuestas. El instrumento incluyó ítems orientados a medir los constructos Gestión del Conocimiento (GC), Resiliencia Organizacional (RO), Resistencia al Cambio (RC) y Plan de Recuperación (PdR). Los tres primeros constructos se integraron como variables explicativas del constructo de segundo orden denominado Clima Organizacional Resiliente (COR). La Tabla 1. presenta la operacionalización de los constructos, indicando el significado conceptual de cada indicador utilizado en el modelo de medición.

Una vez recolectada la información, se realizó el análisis estadístico mediante el software SPSS versión 23, que permitió la extracción de los datos analizados y el diseño de tablas resumen en Microsoft Excel.

Tabla 1: Operacionalización de los constructos

Constructo	GC1	GC2	GC3	GC4
Gestión del Conocimiento (GC)	Inducción orientada a la adquisición de conocimiento	Fluidez en el intercambio de información	Promoción del aprendizaje mutuo	Documentación y difusión de procedimientos

Constructo	RO1	RO2	RO3	RO4
Resiliencia Organizacional (RO)	Capacidad de adaptación al cambio	Compromiso ante situaciones de presión	Afrontamiento colaborativo de desafíos	Recuperación ante situaciones adversas

Constructo	RC2	RC1	RC2	RC3
Resistencia al Cambio (RC)	Incertidumbre ante cambios organizacionales	Preferencia por prácticas tradicionales	Dificultad para aceptar nuevas formas de trabajo	Temor ante cambios en la estabilidad laboral

Constructo	PdR1	RC4	PdR1	PdR2
Plan de Recuperación (PdR)	Mejora de procesos internos	Mejora en la atención a estudiantes	Incremento de la colaboración interna	Avance en objetivos institucionales

RESULTADOS

El análisis de los resultados obtenidos se realizó sobre las 13 encuestas válidas aplicadas a los(as) funcionarios(as) del Departamento de Servicios Financieros de la Universidad Austral de Chile.

Para respaldar la fiabilidad de los constructos como la validez convergente, se verificaron tanto la fiabilidad como la validez del modelo propuesto revisando las cargas factoriales para confirmar que se ubicaban dentro de un umbral aceptable considerando 0,7 como valor mínimo. Además, los índices de fiabilidad compuesta y de varianza media extraída (AVE) deben encontrase con valores superiores a 0,7 y 0,5 respectivamente. (Martínez & Fierro, 2018). Es importante destacar, que el constructo "Resistencia al Cambio" presenta un valor de AVE inferior al mínimo sugerido (0,445 < 0,5). En este caso, optamos por mantener el constructo en el modelo debido a su importancia dentro del contexto analizado por la crisis que experimenta la Universidad.

Los resultados de esta medición se presentan en la Tabla 2 y Tabla 3. En la Tabla 4 se incluye la evaluación de validez discriminante mediante el índice HTMT, cuyos valores se mantuvieron por debajo del umbral crítico de 0,85, cumpliéndose así esta exigencia metodológica (Martínez & Fierro, 2018). Dicho esto, los resultados evidencian una evaluación satisfactoria del modelo propuesto.

Tabla 2: Cargas

Gestión del Conocimiento (GC)	GC1	GC2	GC3	GC4
Cargas	0,712	0,885	0,875	0,697
Carga²	0,507	0,783	0,766	0,486
1 - Carga²	0,493	0,217	0,234	0,514

Resiliencia	RO1	RO2	RO3	RO4

Organizacional (RO)				
Cargas	0,739	0,943	0,794	0,833
Carga²	0,547	0,889	0,630	0,695
1 - Carga²	0,453	0,111	0,370	0,305

Resistencia al Cambio (RC)	RC1	RC2	RC3	RC4
Cargas	0,693	0,094	0,878	0,722
Carga²	0,481	0,009	0,770	0,521
1 - Carga²	0,519	0,991	0,230	0,479

Plan de Recuperación (PdR)	PdR1	PdR2	PdR3	PdR4
Cargas	0,971	0,971	0,743	0,807
Carga²	0,942	0,942	0,552	0,651
1 - Carga²	0,058	0,058	0,448	0,349

Tabla 3. Fiabilidad Compuesta, AVE, y Alfa de Cronbach.

Constructo	Fiabilidad compuesta (Pc)	Varianza extraída media (AVE)	Alfa de Cronbach
Gestión del Conocimiento (GC)	0,873	0,635	0,804
Resiliencia Organizacional (RO)	0,898	0,690	0,847
Resistencia al Cambio (RC)	0,720	0,445	0,511
Plan de Recuperación (PdR)	0,930	0,772	0,896

Tabla 4: Validez Discriminante (criterio HTMT)

Constructo	GC	RO	RC	PdR	COR
Gestión del Conocimiento (GC)	1,000				
Resiliencia Organizacional (RO)	0,383	1,000			
Resistencia al Cambio (RC)	-0,266	-0.350	1,000		
Plan de Recuperación (PdR)	0,817**	0.493	-0.415	1,000	
Clima Organizacional Resiliente (COR)	0,800**	0.630*	-0.757**	0.799**	1,000

Con respecto a la evaluación del modelo estructural (Martínez & Fierro, 2018), refiere el análisis de la colinealidad, coeficientes de trayectoria del modelo estructural (coeficientes Path) y varianza explicada R cuadrado, es por ello, que la colinealidad emerge en el momento que dos constructos están altamente correlacionados, por lo que la colinealidad puesta en revisión por cada conjunto de constructos predictores, exigiéndose que el factor de la inflación de la varianza (VIF) debe de ser mayor de 0,2 y menor o igual que 5,0 (Martínez & Fierro, 2018), lo que se cumple ampliamente, tal como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5: Factor de la inflación de la varianza (VIF)

Variable independiente	Variable dependiente	Tolerancia	VIF
(GC)	(COR)	0,833	1,200
(RO)	(COR)	0,787	1,271
(RC)	(COR)	0,857	1,167
(COR)	(PdR)	1,000	1,000

Ahora bien, para que cada hipótesis sea aceptada, se considera revisar la varianza de una variable que es explicada por los constructos que la predicen (R^2); y la relación entre los constructos que plantean una hipótesis debe presentar un Coeficiente Path (β) del mismo signo al cual fue formulada inicialmente. Como engranaje final los rangos arrojados deben ser estadísticamente significativos (Martínez & Fierro, 2018). En este estudio la aceptación o el rechazo de nuestras hipótesis son representados en Tabla 6.

Tabla 6: Coeficiente Path y significancia estadística

Relación	Coeficiente Path (β)	t estadístico	Valor p	Significancia estadística
(GC) → (COR)	0,574	11,28	0,000	***
(RO) → (COR)	0,226	3,06	0,000	***
(RC) → (COR)	-0,525	-10,47	0,000	***
(COR) → (PdR)	0,799	4,406	0,001	***
*** p < 0.001; ** p < 0.01; * p < 0.05				

Desde los argumentos esgrimidos anteriormente y de los resultados obtenidos, se aceptan las cuatro hipótesis: H1, H2, H4 y H4, con un alto nivel de significancia. La Varianza Explicada (R^2) para cada constructo resultó ser la siguiente: para el Clima Organización resiliente (COR) (1,000) y Plan de Recuperación (PdR) (0,638). La Figura 2 muestra sistemáticamente el resultado de análisis del modelo estructural.

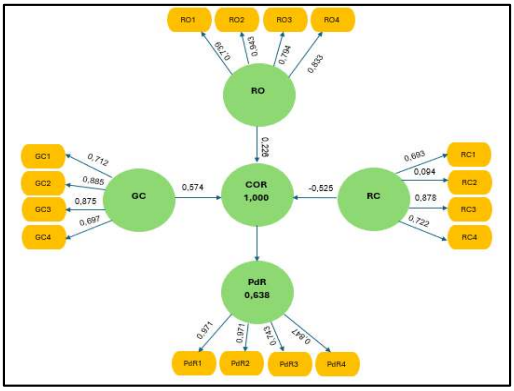


Figura 2. Modelo Estructural

DISCUSIÓN

Los resultados muestran que la Gestión del Conocimiento presenta una relación positiva con el Clima Organizacional Resiliente, lo que permite soportar la hipótesis H1 y se encuentra en la línea de lo señalado por (García, 2009), la validez de la hipótesis adquiere mayor fundamento en la medida que se fomente la conversión del conocimiento mediante la promoción de espacios acordes que permitan el equilibrio de los valores organizacionales y las relaciones interpersonales, y de esta forma, adaptarse a situaciones cambiantes.

Por otra parte, la Resiliencia Organizacional presenta una relación positiva con el Clima Organizacional Resiliente, lo que permite validar la hipótesis H2, de acuerdo a lo señalado por (Torres & Sánchez, 2022), al actuar con la proactividad necesaria antes los nuevos tiempos tan cambiantes que vive, hoy por hoy, las empresas en particular las IES, fomentando los valores y el liderazgo conducentes al cumplimento de los planes estratégicos, así como las metas definidas a corto plazo.

También se confirma que la Resistencia al Cambio presenta una relación negativa con el Clima Organizacional Resiliente, lo que hace posible validar la hipótesis H3. Este hallazgo es consistente con lo planteado por Escudero et al., (2014), quienes señalan que el miedo a lo nuevo y el apego a lo conocido son barreras psicológicas del individuo para mantener su zona de confort. No obstante, Parco, (2021), confirma que a mayor desarrollo del clima organizacional mejora la resistencia al cambio. Pero, si no se activan planes estratégicos para enfrentar estas barreras los altos niveles de resistencia al cambio afectan negativamente el clima organizacional.

De igual forma, se visualiza que el Clima Organizacional Resiliente como constructo global presenta una correlación positiva de alta significancia con el Plan de Recuperación.

Con respecto a la colinealidad del modelo, no existe colinealidad entre los constructos ya que los valores del factor de inflación de la varianza están dentro del rango permitido (VIF>0,2 y VIF<=5,0) (Martínez & Fierro, 2018). Dicho esto, por lo tanto, de los resultados obtenidos, la variación de Clima Organizacional Resiliente es explicada en un 100% por la variación de la Gestión del Conocimiento, la Resiliencia Organizacional y la Resistencia al Cambio, mientras que la variación del Plan de Recuperación es explicada en un 63,8% por la variación del Clima Organizacional Resiliente.

CONCLUSIONES

La Gestión del Conocimiento y Resiliencia Organizacional inciden positivamente en el Clima Organizacional Resiliente, en el contexto del Departamento de Servicios Financieros Estudiantiles de la Universidad Austral de Chile, unidad que ha debido transitar hacia un proceso de cambios institucionales asociados al Plan de Recuperación y generar espacios de saberes que mejoran significativamente el ambiente laboral y la capacidad de adaptación ante cambios.

Por tanto, el aprendizaje continuo y compartido, el intercambio de experiencias y relaciones interpersonales, fomentan dinámicas de laborales orientadas a la mejora continua y al cumplimiento de los objetivos organizacionales como pilares del desarrollo institucional, que permiten mejorar productividad de los equipos de trabajo, reflejado para el caso de estudio la implementación exitosa del Plan de Recuperación.

La Resistencia al Cambio incide negativamente con el Clima Organizacional Resiliente, lo que indica que los procesos de transformación organizacional pueden generar percepciones de incertidumbre propias que afectan la capacidad adaptativa y la productividad en contextos de reingeniería institucional. No obstante, estrategias que reduzcan la resistencia al cambio, como el fomento de instancias de comunicación, participación y acompañamiento organizacional favorece la adaptación progresiva a nuevas formas de trabajo, fortaleciendo el compromiso con los objetivos institucionales.
El Clima Organizacional Resiliente por su parte como constructo global impacta positivamente

en los resultados percibidos del Plan de Recuperación, por tanto, la colaboración multidisciplinaria mediante el intercambio de saberes transforma a los(as) funcionarios(as) en profesionales multidisciplinarios(as) y con altos valores de compromiso institucional, desde una participación voluntaria.

El modelo estructural propuesto permite identificar relaciones significativas entre Gestión del Conocimiento, Resiliencia Organizacional, Resistencia al Cambio y Clima Organizacional Resiliente, evidenciando que el fortalecimiento del trabajo colaborativo y del aprendizaje organizacional contribuye a mejorar la coordinación de actividades y la capacidad de respuesta ante contextos de cambio institucional, como los asociados a procesos de implementación de Planes de Recuperación.

Estos hallazgos validan las hipótesis planteadas y respaldan la importancia de fortalecer la Gestión del Conocimiento, fomentar la Resiliencia Organizacional y contrarrestar la Resistencia al Cambio, aportando evidencia empírica para la gerencia como herramienta que favorece procesos de aprendizaje organizacional, mejorando la capacidad de adaptación institucional y contribuyendo al desarrollo de entornos laborales orientados a la mejora continua en IES en pro de un Clima Organización Resiliente en tiempos de crisis.

Entre las limitaciones en el transitar investigativo, se reconoce que el análisis se circunscribe a una unidad organizacional específica, por lo que los resultados deben interpretarse dentro de su contexto particular, por lo que en futuras investigaciones se podría ampliar la investigación a otras unidades académicas o administrativas de IES, con el propósito de contrastar el modelo propuesto en distintos contextos organizacionales.

REFERENCIAS

Cuello, D., Erazo, J., & Narváez, C. (2020). Visión sistémica de la gestión del conocimiento en el sector financiero cooperativo. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía. http://portal.amelica.org/ameli/ jatsRepo/105/ 1051316021/html. 607-638.

Davenport, T., & Prusak, L. (1998). Conocimiento en acción. Como las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Editorial: Pearson.

Escudero Macluf, J., Delfín Beltrán, L. A., & Arano Chávez, R. M. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, (1), 1–9., https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01ca 201401.pdf

Torres, J. G., & Sánchez Limón, M. L. (2022). Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura. Estudios Gerenciales, ISSN: 0123-5923. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id= 21272987010 38(163):235-249. [fecha de Consulta 23 de abril de 2025].

Céspedes-Gallegos, S., & Clara-Zafra, M. (2024). La resiliencia organizacional en las universidades: un análisis desde la reflexión y crítica. IPSA Scientia, revista científica multidísciplinaría, 9, ev9rl. https://doi.org(l0.62580/ipsc.2024.9 .151

García Mahecha, C., Otero Mosquera, A., & Jiménez Herrera, D. (2022). Influencia de la pandemia en el desarrollo y práctica de las habilidades gerenciales. Semillas del Saber - Edición especial. e-ISSN 2805-7511. https://revistas.unicatolica.edu.co/revista/inde x.php/semillas/article/view/424

García Solarte, M., (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, ISSN: 0120-4645. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2250 14900004. (42):43-61. [fecha de Consulta 23 de abril de 2025].

Labarca, Nelson, Ferrer, Juliana, & Villegas, Esmeralda. (2006). Cambio organizacional: Aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. Revista de Ciencias Sociales, Recuperado en 23 de

abril de 2025. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182006000100006&lng=es&tlng=es. 12(1): 62-71.

López, T., & López, T. (2020). Knowledge Management Model for Innovation. Administración y Organizaciones. https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2020v23n45/lopez.

Luna-Jiménez, A., Reyes-Cornelio, R & Jiménez-Vera Ygnacia. (2017). Gestión Del Conocimiento En Universidades Públicas Mexicanas. *European Scientific Journal January* 2017 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431. http://dx.doi.org/10.19044/esj.2017.v13n1p54. 13(1).

Martínez Ávila, Minerva & Fierro Moreno, Eréndira. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. Centro de Estudios e Investigaciones para el Desarrollo Docente A.C. DOI: 10.23913/ride.v8i16.336. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498159332006 8(16):130-164.

Martínez, L., & Madariaga, L. (2021). Importancia de la aplicación de la gestión del conocimiento en las organizaciones. Obtenido de Universidad Externado de Colombia. https://observatorioappo.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/sites/21/2021/03/Ensayo-Gestion-del-Conocimiento-Corregido.pdf

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dinamics of Innovation. NY- Oxford: Oxford University Press.*

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2000). La organización creadora de conocimiento. Gestión del conocimiento. Revista Harvard Business Review América Latina.

Parco Peña Moises Ángel. (2021). Desarrollo organizacional y resistencia al cambio de los administrativos de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Sede Lima en el 2019. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/6132

Pérez, M. (2016). Gestión del conocimiento: orígenes y evolución. El Profesional de la Información. https://doi.org/10.3145/epi.2016.jul.02. 25(4).

Zamora-Rodríguez, D., Morquecho-Sánchez, R., Delgado-Herrera, M., Morales-Sánchez, V., & Acosta-González, A. (2025). Factores que influyen en el clima organizacional en la educación: una revista sistemática. Cuadernos de Psicología del Deporte, 25(1): 1-13.



Milagros Guerrero. Contador Público (UBA, 2002), Especialista en Gerencia Tributaria (UCAT, 2008), Doctora en Gerencia (Universidad de Yacambú, 2023). Académica de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas impartiendo asignaturas de la línea Financiero – Contable y Jefa del Departamento de Servicios Financieros Estudiantiles en la Universidad Austral de Chile.



Felix Fuders. Licenciado en Ciencias Económicas (2000). Magíster en Administración de Empresas Internacionales (2003). Doctor en Ciencias Económicas (2006). (Universidades de Erlangen-Núremberg y Bonn, Alemania). Director del Instituto de Economía, Coordinador del Right Livelihood College, Universidad Austral de Chile. Ha publicado libros en editoriales de renombre internacional tales como Springer o Palgrave.