

# UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales



*Una Institución Adventista*

## **Cultura organizacional y su influencia en la gestión del conocimiento en los docentes de la Universidad Peruana Unión Sede y Filiales, período 2017**

Por:

Maritza Soledad Arana Rodríguez

Asesor:

Dr. Guillermo Mamani Mamani

**Lima, noviembre de 2018**

*Cultura organizacional y su influencia en la Gestión del conocimiento  
en los docentes de la Universidad Peruana Unión Sede  
y Filiales, período 2017*

## TESIS


Presentada para optar el Grado Académico de Doctora en  
Administración de Negocios

### JURADO DE SUSTENTACIÓN

  
Dr. Jorge Luis Reyes Aguilar  
Presidente

  
Dr. Edwin Octavio Cisneros Gonzalez  
Secretario

  
Dr. Guillermo Mamani Apaza  
Asesor

  
Dr. Ramos Alfonso Paredes Aguirre  
Vocal

  
Dr. Walter Esteban Barrutia Feijoo  
Vocal

Lima, 26 de noviembre de 2018

## ANEXO 07 DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS

Yo, *Dr. Guillermo Mamani Apaza*, de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad Peruana Unión.

### DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: **"Cultura organizacional y su influencia en la gestión del conocimiento en los docentes de la Universidad Peruana Unión Sede y Filiales, periodo 2017"** constituye la memoria que presenta la **Magister Maritza Soledad Arana Rodríguez** para aspirar al Grado académico de Doctor en Administración de Negocios ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en Lima, Villa Unión, al 12 de noviembre del 2018



Dr. Guillermo Mamani Apaza  
Asesor

### **Dedicatoria**

A mis amados hijos Miguel y Gabriela, mis mayores tesoros; quienes con sus expresiones y admiración me alentaron y motivaron en todo momento.

A mi amado esposo por compartir conmigo este sueño y brindarme su apoyo incondicional desde el primer momento.

A mis amados y esforzados padres Abraham e Isabel por ser quienes me inculcaron los principios y valores que hoy rigen mi vida.

## **Agradecimiento**

A Dios por las constantes bendiciones en mi vida y, por su compañía en el esfuerzo que implicó la presente investigación.

A las autoridades administrativas de los diferentes estamentos de nuestra Universidad por el apoyo decidido en mi desarrollo profesional y por las facilidades brindadas para realizar esta investigación.

Al Dr. Guillermo Mamani Apaza, asesor de mi tesis, por su dedicación, apoyo y tiempo en la orientación de este trabajo de investigación.

A los docentes de las diferentes facultades por su valiosa colaboración al brindarme la información necesaria para esta investigación.

## Tabla de contenido

Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento .....	v
Índice de tablas .....	x
Índice de Figuras .....	xii
Resumen .....	xiv
Abstract.....	xvi
Introducción.....	18
Capítulo I.....	19
El problema de investigación .....	19
1.1. Descripción de la situación problemática.....	19
1.2. Formulación del problema.....	24
1.2.1. Problema general .....	24
1.2.2. Problemas específicos.....	24
1.3. Propósito y justificación .....	25
1.3.1. Propósito.....	25
1.3.2. Justificación .....	26
1.4. Objetivos.....	28
1.4.1. Objetivo general .....	28
1.4.2. Objetivos específicos.....	29
1.5. Hipótesis .....	29
1.5.1. Hipótesis general .....	29
1.5.2. Hipótesis específicas.....	29
1.6. Variables de estudio.....	30
Capítulo II.....	32
Fundamentos teóricos de la investigación.....	32
2.1. Antecedentes de la investigación.....	32

2.2. Marco filosófico .....	40
2.2.1. La administración desde la perspectiva bíblica .....	40
2.2.2. El principio de la planificación y la calidad desde la perspectiva bíblica ....	41
2.2.3. La cultura organizacional desde la perspectiva bíblica .....	43
2.2.4. La gestión del conocimiento desde la perspectiva bíblica.....	44
2.3. Marco histórico.....	47
2.3.1. Cultura organizacional.....	47
2.3.2. Gestión del conocimiento .....	52
2.4. Bases teóricas .....	59
2.4.1. Variable cultura organizacional.....	59
2.4.1.1. Definición de cultura .....	60
2.4.1.2. Definición de organización.....	60
2.4.1.3. Niveles de la cultura organizacional.....	64
2.4.1.4. Definición de cultura organizacional.....	65
2.4.1.5. Diferencia entre cultura y clima organizacional.....	68
2.4.1.6. Importancia de la cultura organizacional.....	69
2.4.1.7. Funciones de la cultura organizacional .....	70
2.4.1.8. Importancia de la cultura organizacional en el ámbito institucional educativo .....	71
2.4.1.9. Modelos culturales.....	73
2.4.1.9.1. Modelo cultural de Cameron y Quinn .....	73
2.4.1.9.2. Modelo cultural de Denison .....	75
2.4.1.10. Dimensiones de la cultura organizacional .....	82
2.4.2. Variable gestión del conocimiento .....	84
2.4.2.1. Definición de conocimiento.....	84
2.4.2.2. Definición de conocimiento tácito:.....	88
2.4.2.3. Definición de conocimiento explícito.....	88

2.4.2.4. Diferencias entre datos, información y conocimiento .....	89
2.4.2.5. Definición de gestión del conocimiento .....	91
2.4.2.6. Importancia de la Gestión del conocimiento .....	97
2.4.2.7. Modelos de Gestión del conocimiento .....	101
2.4.2.7.1. Modelo SECI o la Espiral del conocimiento .....	102
2.4.2.7.2. Modelo de Skandia Navigator .....	103
2.4.2.8. Dimensiones de la gestión del conocimiento .....	104
2.4.3. Marco conceptual .....	108
Capítulo III .....	109
Diseño metodológico .....	109
3.1. Tipo de investigación .....	109
3.2. Diseño de la investigación .....	109
3.2.1. Delimitación espacial y temporal .....	109
3.3. Población y muestra .....	110
3.3.1. Población .....	110
3.3.2. Muestra .....	111
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	112
3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	114
Capítulo IV .....	116
Resultados y discusión .....	116
4.1. Resultados descriptivos de las variables de estudio .....	117
4.1.1. Socio demográficos de los docentes de la UPeU .....	117
4.2. Cultura organizacional .....	120
4.2.1. Dimensión Implicación .....	120
4.2.2. Dimensión Consistencia .....	122
4.2.3. Dimensión Adaptabilidad .....	123
4.2.4. Dimensión Misión .....	124



4.3. Gestión del conocimiento .....	125
4.4. Resultados de la confiabilidad de las escalas de medición.....	126
4.5. Resultados de la comprobación de hipótesis .....	132
4.5.1. Hipótesis general .....	132
4.5.2. Hipótesis específica 1 .....	136
4.5.3. Hipótesis específica 2 .....	138
4.5.4. Hipótesis específica 3 .....	141
4.5.5. Hipótesis específica 4 .....	144
4.6. Discusión .....	147
Capítulo V .....	149
Conclusiones y recomendaciones .....	149
5.1. Conclusiones.....	149
5.2. Recomendaciones .....	152
Referencias .....	155
Anexos.....	164

## Índice de tablas

Tabla 1 Variables, dimensiones e indicadores.....	31
Tabla 2 Dimensiones de la cultura organizacional.....	83
Tabla 3 Componentes que conforman la gestión del conocimiento.....	105
Tabla 4 Docentes de las diferentes facultades de la UPeU, 2017.....	110
Tabla 5 Confiabilidad de la variable cultura organizacional y sus dimensiones.....	114
Tabla 6 Confiabilidad de la variable Gestión del conocimiento y sus dimensiones ...	114
Tabla 7 Información descriptiva.....	117
Tabla 8 Información socio educativa.....	118
Tabla 9 Información educativa y laboral de los participantes.....	119
Tabla 10 Resultados descriptivos de la dimensión implicación de la variable cultura organizacional.....	120
Tabla 11 Resultados descriptivos de la dimensión consistencia de la variable cultura organizacional.....	122
Tabla 12 Resultados descriptivos de la dimensión adaptabilidad de la variable cultura organizacional.....	123
Tabla 13 Resultados descriptivos de la dimensión misión de la variable cultura organizacional.....	124
Tabla 14 Resultados descriptivos de la variable gestión del conocimiento .....	125
Tabla 15 Confiabilidad de la dimensión implicación y sus indicadores .....	126
Tabla 16 Confiabilidad de la dimensión consistencia y sus indicadores.....	127
Tabla 17 Confiabilidad de la dimensión adaptabilidad y sus indicadores.....	129
Tabla 18 Confiabilidad de la dimensión misión y sus indicadores .....	130
Tabla 19 Confiabilidad de la variable gestión del conocimiento y sus dimensiones ...	131
Tabla 20 Validez de la variable gestión del conocimiento y sus dimensiones.....	132

Tabla 21 Bondad de ajuste.....	134
Tabla 22 Coeficientes de regresión del modelo entre la cultura organizacional que influye en la gestión del conocimiento de los docentes de la Universidad Peruana Unión, sede y filiales, período 2017 .....	135
Tabla 23 Coeficientes de regresión del modelo entre la implicación y la gestión del conocimiento .....	136
Tabla 24 Covarianzas de los indicadores de la implicación y las dimensiones de la variable gestión del conocimiento .....	137
Tabla 25 Coeficientes de regresión del modelo entre la consistencia y la gestión del conocimiento .....	139
Tabla 26 Covarianzas de los indicadores de la consistencia y las dimensiones de la variable gestión del conocimiento .....	140
Tabla 27 Coeficientes de regresión del modelo entre la adaptabilidad y la gestión del conocimiento .....	142
Tabla 28 Covarianzas de los indicadores de la adaptabilidad y las dimensiones de la variable gestión del conocimiento .....	142
Tabla 29 Coeficientes de regresión del modelo entre la misión y la gestión del conocimiento .....	145
Tabla 30 Covarianzas de los indicadores de la misión y las dimensiones de la variable gestión del conocimiento .....	145

## Índice de Figuras

Figura 1 Cadena de Valor de la gestión académica de la UPeU .....	27
Figura 2 Marco filosófico de la cultura organizacional y gestión del conocimiento .....	46
Figura 3 Modelo cultural de Cameron y Quinn.....	74
Figura 4 Modelo cultural de Deninson .....	76
Figura 5 Espiral del conocimiento.....	85
Figura 6 Jerarquía del conocimiento. Adaptado por Liberona & Ruiz (2013).....	90
Figura 7 Ciclo de gestión del conocimiento .....	93
Figura 8 Modelo SECI “La espiral del conocimiento” .....	103
Figura 9 Modelo de GC Skandia Navigator .....	104
Figura 10. Modelo estructural de cultura organizacional influye significativamente en la gestión del conocimiento de los docentes de la Universidad Peruana Unión, sede y filiales, periodo 2017 .....	133
Figura 11. Modelo de relación entre los indicadores de la dimensión implicación con la variable gestión del conocimiento y sus respectivas dimensiones. ....	136
Figura 12 Modelo de relación entre los indicadores de la dimensión consistencia con la variable gestión del conocimiento y sus respectivas dimensiones .....	139
Figura 13 Modelo de la relación entre los indicadores de la dimensión adaptabilidad con la variable gestión del conocimiento y sus respectivas dimensiones .....	141
Figura 14 Modelo de relación entre los indicadores de la dimensión misión con la variable gestión del conocimiento y sus respectivas dimensiones .....	144

## Índice de anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia.....	165
Anexo 2: Matriz instrumental.....	167
Anexo 3: Instrumentos.....	172
Anexo 4: Validación de instrumentos.....	178
Anexo 5: Autorización del Comité de Ética.....	182

## Resumen

La presente investigación, tuvo como objetivo validar las relaciones de tipo causal entre los componentes de la cultura organizacional y los componentes de la gestión del conocimiento de los docentes de las facultades de la Universidad Peruana Unión en sus tres campos: Lima, Juliaca y Tarapoto. La investigación tiene un enfoque cuantitativo, y es de tipo explicativo causal, el diseño de la investigación es no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 416 docentes de la sede Lima y las filiales en Juliaca y Tarapoto. Para la medición de la variable cultura organizacional, se utilizó el instrumento de Denison, que consta de 4 dimensiones: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión, con un total de 60 ítems, y para la variable gestión del conocimiento el instrumento de Albacete, que consta de 3 dimensiones: creación, acumulación y transferencia, de 15 ítems. El análisis de confiabilidad según el Alfa de Cronbach tuvo como resultado los valores 0.984 y 0.962 respectivamente. Los resultados que se obtuvieron a través de un sistema de ecuaciones estructurales, evidencian la bondad de ajuste de ambos modelos teóricos con un  $p$ value  $>0.05$ , además la aceptación de las hipótesis planteadas, se halló el efecto significativo entre los predictores de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento, la misión tuvo mayor efecto con un coeficiente de 0.408, seguido por la implicación con un coeficiente de 0.396, luego la adaptabilidad con un coeficiente de 0.312 y finalmente, la consistencia con un coeficiente de 0.154. Lo que determina que la Misión y la Implicación son factores fuertes en la gestión del conocimiento, y la adaptabilidad y consistencia son factores que aún se deben mejorar. Concluyendo que, la cultura organizacional como conjunto de creencias, valores y prácticas que identifican a la institución y guían el accionar hacia el logro de los objetivos y metas; incide en el

proceso de la gestión del conocimiento medido en la creación, difusión y aplicación del conocimiento del personal docente de la universidad en sus tres campos en conjunto.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, implicación, consistencia, adaptabilidad, misión, gestión del conocimiento.

## **Abstract**

The objective of this research was to validate the causal relationships between the components of the Organizational Culture and the components of the Knowledge Management of the faculties of the Universidad Peruana Unión in its three fields: Lima, Juliaca and Tarapoto. The research has a quantitative approach, and is causal explanatory, the design of the research is non-experimental cross-sectional. The sample consisted of 416 teachers from Lima and the subsidiaries in Juliaca and Tarapoto. For the measurement of the organizational culture variable, the Denison instrument was used, which consists of 4 dimensions: Implication, Consistency, Adaptability and Mission, with a total of 60 items, and for the variable of Knowledge Management the Albacete instrument, which consists of 3 dimensions: Creation, Accumulation and Transfer, of 15 items, the reliability analysis according to Cronbach's Alpha resulted in 0.984 and 0.962 respectively. The results that were obtained through a system of structural equations, show the goodness of fit of both theoretical models with a  $p$ -value  $> 0.05$ , in addition to the acceptance of the hypotheses, the significant effect was found between the predictors of Organizational Culture in Knowledge Management, the Mission had a greater effect with a coefficient of 0.408, followed by the Implication with a coefficient of 0.396, then Adaptability with a coefficient of 0.312 and finally, the Consistency with a coefficient of 0.154. What determines that the Mission and the Implication are strong factors in the Knowledge Management, and the Adaptability and Consistency are factors that still have to be improved. Concluding that, the Organizational Culture as a set of beliefs, values and practices that identify the institution and guide the action towards the achievement of the objectives and goals; affects the process of knowledge management measured in the creation, dissemination



and application of the knowledge of the teaching staff of the university in its three fields as a whole.

**Keywords:** Organizational culture, involvement, consistency, adaptability, mission, knowledge management

## **Introducción**

La investigación tuvo como propósito determinar la influencia que tienen los componentes de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento de los docentes de la Universidad Peruana Unión en sus tres campos, para tal efecto, se procedió al desarrollo de este estudio organizado en cuatro capítulos, los que se describen a continuación.

En el primer capítulo se aborda el problema y se formula su planteamiento, se describen el propósito y la justificación, se expresan los objetivos, antecedentes e hipótesis, así como la operacionalización de las variables.

En el segundo capítulo se presenta la fundamentación filosófica y la indagación bibliográfica con el propósito de brindar el soporte teórico necesario para nuestro planteamiento investigativo.

En el tercer capítulo, se describe la metodología de la investigación, desde el tipo y diseño de la investigación; la población y la muestra, la técnica de recolección de los datos; el análisis estadístico utilizado y la validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de los datos.

En el cuarto capítulo, se presentan el análisis de los resultados obtenidos, descripción de las variables y la contrastación de las cuatro hipótesis específicas, las que respaldan el planteamiento teórico de base, así como la discusión de los hallazgos.

Finalmente, en el quinto capítulo se expresan las conclusiones y recomendaciones propuestas de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación.

## **Capítulo I**

### **El problema de investigación**

#### **1.1. Descripción de la situación problemática**

En la sociedad actual se viene produciendo un cambio real en la naturaleza y la importancia del conocimiento, hecho que es el resultado del desarrollo de los paradigmas administrativos, a través de los cuales la puesta en valor del conocimiento dentro de las organizaciones como recurso intangible, ha implicado un cambio sustantivo en la gestión y diseño de las organizaciones (Cárcel & Roldán, 2013).

La gestión del conocimiento es definida como una filosofía de gestión; De la Hoz, Carrillo & Gómez (2012) afirman que es una serie de prácticas y estrategias enfocadas al aprovechamiento de los activos de conocimiento en las organizaciones para mejorar los procesos, productos y servicios ofrecidos por las mismas.

En este sentido, el interés y la orientación que ha captado la promoción e implementación de la gestión del conocimiento en el ámbito empresarial ha alcanzado el ámbito institucional educativo, Lee & Roth (2009) analizan la gestión del conocimiento en el contexto de la educación superior, caracterizado por escenarios cada vez más complejos, indican que se requieren nuevas prácticas de administración entre las cuales la gestión del conocimiento desempeña un papel relevante. Por su parte, Cranfield (2011) sostiene que estos escenarios se deben a una mayor responsabilidad impuesta por el gobierno, un mayor énfasis en la satisfacción estudiantil la globalización, la economía del conocimiento y los avances en las tecnologías de la información y comunicación. Todo esto, aunado a las características propias de las universidades como son su

historia, misión, tamaño y autonomía, se convierten en serios desafíos que necesitan ser atendidos de manera sostenible, como parte de la integración interna y la adaptación externa al que toda organización, está sujeta.

Delgado (2012) afirma que en las instituciones de educación superior universitaria, la gestión del conocimiento es un fenómeno del que se está tomando consciencia recientemente y del que aún no se puede expresar porque es un campo y práctica ya constituidos. En este contexto, la gestión del conocimiento y la vinculación universidad-empresa son importantes hoy en día para las universidades, centros de investigación, empresas, gobiernos y sociedad en general, debido a que la economía globalizada supone una internacionalización del conocimiento (Magaña, Aguilar, Surdez, & Quijano, 2013). Y por ello, es un producto generado de su accionar como organización frente a las exigencias del entorno, implica un sistema con una alta interdependencia indisoluble e indispensable entre sus partes para el logro de sus objetivos (Arias & Heredia, 2015). De Faria (2016) sostiene que todas estas partes pueden componerse desde el microsistema (individuo) hasta el macro sistema (comunidad nacional) cuyos objetivos deben apuntar a alcanzar tanto la eficacia en términos de productos y servicios así como la salud organizacional reflejada en la moral y el clima. En donde el papel que desempeña la explotación y la exploración del conocimiento, son determinantes en la nueva economía del conocimiento (Bashir, 2015); (Acosta & Fischer, 2013); (Arias & Heredia, 2015).

El incremento de los estudios en este campo es notorio, Bernal Torres, Frost González, & Sierra Arango (2014) afirman que a inicios del siglo XXI, uno de los campos que mayor atención ha centrado es el desarrollo de metodologías orientadas al diagnóstico y al proceso de implantación de programas de gestión del conocimiento.

En un estudio de la KPMG (2000) hecho a 423 organizaciones, en el Reino Unido, Europa continental y los Estados Unidos, se les preguntó a los gerentes sus puntos de vista sobre el papel potencial que puede desempeñar la gestión del conocimiento (KM) en el logro de los objetivos organizacionales específicos el 79% cree que la KM (Knowledge Management) puede desempeñar un "muy significativo" o un papel "importante" en la mejora de la ventaja competitiva, el 75% con respecto a la comercialización, el 72% en el caso de mejorar la orientación al cliente, el 57% en relación con el desarrollo de los empleados, el 64% en relación con la innovación de productos, el 63% en relación con el crecimiento de los ingresos y el 63% con relación con el crecimiento del beneficio. Estas cifras indican que los encuestados consideran como clave el papel que desempeña la KM en la consecución de muchos de sus objetivos de las organizaciones, y en el alineamiento de la KM con la gestión de clientes. Así lo sostiene Sveiby (2001) al señalar que las organizaciones basadas en el conocimiento tienen el atributo de ser organizaciones totalmente adaptadas a sus clientes. Su servicio es el resultado del proceso continuo de resolución de problemas, entre los clientes y los equipos de expertos.

Benítez, Uriona, Varvakis, & North (2014) refieren que a pesar de que la gestión del conocimiento se está consolidando dentro de las universidades como un tema académico, a pesar de esto las prácticas de gestión del conocimiento no están siendo utilizadas como una iniciativa de gestión para mejorar el desempeño organizacional ni como una ventaja competitiva de las universidades. La cual, de acuerdo a Bhusry, Ranjan, & Nagar (2011) depende en gran medida de la calidad de la gestión del conocimiento que las organizaciones puedan aplicar a sus operaciones, mediante el intercambio de mejores prácticas, logro de una mejor toma de decisiones, una respuesta

más rápida a los problemas institucionales clave, un mejor manejo del proceso y a las mejores habilidades de las personas.

En nuestro país si bien existe el interés de parte de las universidades, éste todavía es exiguo y así, la información que se dispone, a pesar de que nos encontramos atravesando por un proceso de exigencia de parte del Estado, en cuanto al aseguramiento de la mejora continua de la calidad educativa superior universitaria y en el que las universidades en un período ya definido deben verse prácticamente inmersas. Cambios que darán como resultado al creciente incremento de la competitividad en la oferta educativa entre universidades (De León, 2013). Por lo tanto, se hace necesario, adoptar dentro de las prácticas organizacionales una adecuada gestión del conocimiento a través de la creación, acumulación y transferencia del conocimiento con una orientación hacia el cliente, de manera que nos permita ser efectivos y productivos, alcanzando la sostenibilidad en el sector educativo.

Rodríguez (2006) nos indica que aunque los factores que, en función al contexto particular, pueden determinar el éxito de un proceso de gestión de conocimiento son muchos y variados, sin embargo, la existencia de una cultura orientada al conocimiento resulta fundamental. Hecho que respaldan Cárcel & Roldán (2013); Andreu & Baiget (2016) al sostener que la existencia de una cultura organizativa que infunda oportunidades de aprender es indispensable para la generación y evolución del conocimiento. De manera que, Marulanda, López, & López (2016) la consideran como un factor crítico en el fomento e intercambio de conocimientos. En esta perspectiva, la cultura organizacional ofrece un sistema de aprendizaje mutuo en el que las personas pueden compartir e intercambiar experiencias de vida o trabajo a través de la interacción social (Bashir, 2015).

La Universidad Peruana Unión como organización educativa, (de ahora en adelante UPeU) que busca ser sostenible a través de la implementación de procesos de calidad que se vean reflejados en la mejora continua de su servicio educativo, no es ajena a esta situación de incipientes niveles gestión del conocimiento de su personal docente en las diferentes facultades académicas, observadas en la falta de estandarización de prácticas en el ejercicio de la docencia a nivel universitario, relacionadas a los procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación y vinculación con el medio, en los que el papel del docente es decisivo. Kidwell et al. citado por Bhusry et al. (2011) indican que los beneficios de la gestión del conocimiento en instituciones de educación superior se dan en procesos de investigación, desarrollo curricular, servicios para estudiantes y ex alumnos, servicios administrativos y planificación estratégica, aspectos del quehacer académico que a decir de Rodríguez (2012) configuran la base de la calidad institucional. Por otro lado, Coaquira (2017) indica que el nivel existente de acciones que se orienten al mejoramiento de los procesos académicos aun es bajo, entre las que destaca se encuentran las acciones de motivación e incentivos, la desinformación de las responsabilidades que los docentes deben cumplir en los procesos y el desconocimiento y práctica de nuevos enfoques que se orienten al desarrollo organizacional. Situación que nos conduce a la comprensión de lo que implica la gestión del conocimiento como proceso que permite la creación de conocimiento, para luego compartir este conocimiento con los miembros de una organización y aplicarlo para generar innovaciones o mejoras en la generación de productos o servicios, pero también en la adopción de decisiones e ideas que busquen el mejoramiento de las instituciones (Rodríguez, 2012). La exploración y análisis en el contexto universitario será determinante para la propuesta de acciones correctivas que contribuyan a la toma de

decisiones a nivel directivo con el propósito de solventar tanto la adaptación externa así como la integración interna, retos ineludibles a toda actual gestión.

En este marco, surge el interés que mueve todo el esfuerzo investigativo, expresado a través de la siguiente interrogante: ¿Cuál es la influencia de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento en los docentes de la Universidad Peruana Unión, sede y filiales, período 2017?

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

Por lo expuesto anteriormente, se formula la siguiente interrogante:

¿Cuál es la influencia de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento en los docentes de la Universidad Peruana Unión, sede y filiales, período 2017?

### **1.2.2. Problemas específicos**

1. En la implicación de la cultura organizacional ¿Cuál es la influencia incidencia del empowerment, del trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades en la gestión del conocimiento en los docentes de la UPeU?
2. En la consistencia de la cultura organizacional ¿Cuál es la influencia de los valores centrales, el acuerdo y la coordinación e integración en la gestión del conocimiento en los docentes de la UPeU?
3. En la adaptabilidad de la cultura organizacional ¿Cuál es la influencia de la orientación al cambio, la orientación al cliente y el aprendizaje organizativo en la gestión del conocimiento en los docentes de la UPeU?
4. En la misión de la Cultura organizacional ¿Cuál es la influencia de la dirección y propósitos estratégicos, las metas y objetivos y la visión en la gestión del conocimiento en los docentes de la UPeU?



### **1.3. Propósito y justificación**

#### **1.3.1. Propósito**

La investigación tiene como propósito determinar en qué medida, los componentes de la cultura organizacional de la Universidad Peruana Unión influye en el proceso de gestión del conocimiento de su personal docente. De manera que en un sentido instrumental se puedan dar a conocer los resultados y las propuestas necesarias para la toma de decisiones en los niveles correspondientes que apunten a la mejora del desarrollo de los procesos en los que intervienen los docentes. Hecho que, por su naturaleza, se torna fundamental priorizar dentro de la gestión estratégica de las instituciones superiores de estudios como son las universidades (Delgado, 2012).

Debido a que, como organización existe la orientación a atender los desafíos no sólo de integración interna sino de adaptación a su medio, entre uno de ellos, la exigencia actual del gobierno, bajo la que se encuentran el conjunto de universidades a nivel de país. Por lo cual, se hace necesario alcanzar la efectividad de la gestión del conocimiento como instrumento generador de valor a través de nuestros docentes, principales protagonistas de los procesos académicos. Del Cid, Méndez, & Sandoval, (2011) sostienen que la época actual que vivimos es la sociedad del conocimiento y que la clave para que las empresas crezcan y se desarrollen es su capacidad de construir el conocimiento. A este respecto, Coaquira (2017) en su investigación realizada en la universidad, concluye que las prácticas de la gestión del conocimiento desempeñan un papel destacado debido a su impacto en el desempeño organizacional. Para lo cual, es necesario comprender que una buena administración orientará sus esfuerzos a implementar y mantener prácticas de calidad basadas en cuatro elementos: la calidad, las personas, la organización y el rol de los altos directivos (De la Hoz et al. 2012). La calidad debe ser inherente a todos los procesos que contribuyan a ofrecer un producto o servicio; las personas son las que

realizan el trabajo, pero requieren de las herramientas y el conocimiento necesario para ser eficaces; la organización como sistema se constituye por niveles interdependientes y es necesario que en la solución de problemas o dificultades participen los actores de cada área. En cuanto al rol de los directivos, como tales son responsables directos de manifestar un compromiso decidido con los procesos de mejora y calidad. Los elementos que manejados adecuadamente en conjunto atiendan a lograr no sólo el bienestar organizacional sino alcancen además el bienestar de los docentes. Para Bhusry et al. (2011) pocas instituciones de educación superior logran todos o incluso la mayoría de los beneficios tales como el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, la capacidad de acceder a la información más rápidamente, mejores servicios académicos y administrativos, costos reducidos y prevención de errores y fallas. Contexto que, a todas luces, muestra el sentido de esta investigación.

### **1.3.2. Justificación**

El presente trabajo ha aportado una experiencia nueva del estudio de ambas variables en la universidad. Los resultados obtenidos deben servir de base para la toma de decisiones de los administradores de las diferentes facultades y escuelas profesionales como unidades estratégicas de negocios.

Esta investigación es relevante porque ha permitido la puesta en marcha de acciones que han contribuido en primera instancia al cumplimiento de nuestro valor misional y objetivos organizacionales y en segundo lugar responder a la exigencia que emana del Estado, dentro del marco de referencia de la Nueva Ley Universitaria N° 30220, con la cual se evalúa la calidad educativa superior universitaria, hecho que implica la calificación de la gestión corporativa o institucional, a través del cumplimiento de 34 indicadores o estándares, agrupados en 4 dimensiones principales, donde la segunda dimensión denominada formación integral, viene a conformar el proceso central de

generación de valor, para nuestra institución como se muestra en la figura N°1 y cuyo factor denominado gestión de docentes tuvo directa relación con la eficacia de este proceso.

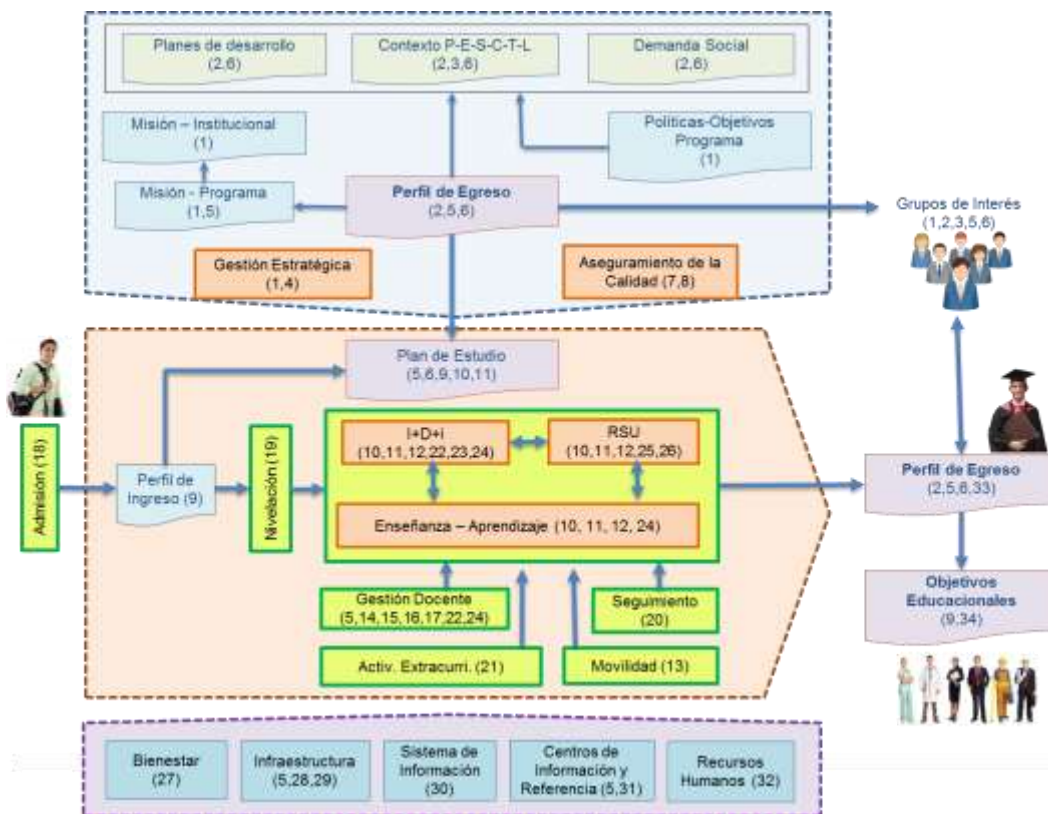


Figura 1 Cadena de Valor de la gestión académica de la UPeU

Fuente: Oficina de Evaluación y Acreditación- UPeU

Observamos que este factor incide directamente sobre los factores: proceso de enseñanza-aprendizaje, investigación, desarrollo tecnológico e innovación y responsabilidad social universitaria. Los cuales representan un peso significativo del total de estándares. Además, reflejan prácticamente las funciones que en el día a día deben cumplir los docentes en una universidad, el cual, se deberán mejorar.

Desde este punto de vista, la presente investigación buscó analizar y explicar cómo está la gestión del conocimiento de los docentes en función a la cultura de la universidad en sus tres campos. Los resultados obtenidos, ayudarán en la toma de decisiones a nivel de las facultades, con la puesta en marcha de acciones que coadyuven

al mejoramiento del desempeño de los docentes y, por tanto, su contribución añadirá valor a las prácticas académicas. Magaña et al. (2013) enfatizan la pertinencia de la aplicación del conocimiento como respuesta a las problemáticas locales en las instituciones educativas. Refiriéndose al aparente fracaso de las iniciativas de gestión del conocimiento, Bhusry et al. (2011) sostienen que se debe principalmente a la falta de cultura de intercambio, desconocimiento de los beneficios de la gestión del conocimiento y la falta de integración de la gestión del conocimiento en las prácticas de trabajo cotidianas.

Consecuentemente, la gestión del conocimiento aplicada dentro de la gestión de las diferentes áreas académicas de la UPeU, beneficiará directamente al personal docente en general, dado que, permitirá contar con la propuesta de un modelo de cultura organizacional basado en valores que permitirá con su implementación y mantenimiento la mejoras en la gestión del conocimiento, hecho que debiera facilitar la consecución de los objetivos tanto organizacionales como personales, generando así el bienestar social.

La implementación de la gestión del conocimiento en la Universidad Peruana Unión, finalmente beneficiará a los usuarios: los estudiantes de las diferentes escuelas profesionales, a través de la mejora de la calidad del servicio educativo brindado por el docente.

#### **1.4. Objetivos**

El norte u objetivo principal de esta investigación fue determinar en qué medida la cultura organizacional de la institución ha influido sobre la gestión del conocimiento de los docentes de la Universidad Peruana Unión sede y filiales.

##### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la influencia de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento de los docentes de la Universidad Peruana Unión, sede y filiales, período 2017.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

1. En la implicación de la Cultura organizacional, determinar la influencia del empowerment, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades en la gestión del conocimiento en los docentes de la UPeU.
2. En la consistencia de la cultura organizacional, determinar la influencia de los valores centrales, el acuerdo y la coordinación e integración en la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU.
3. En la adaptabilidad de la cultura organizacional, determinar la influencia de la orientación al cambio, la orientación al cliente y el aprendizaje organizativo en la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU.
4. En la misión de la Cultura organizacional, determinar la influencia de la dirección y propósitos estratégicos, las metas y objetivos y la visión en la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU.

#### **1.5. Hipótesis**

##### **1.5.1. Hipótesis general**

La cultura organizacional influye significativamente en la gestión del conocimiento en los docentes de la Universidad Peruana Unión, sede y filiales, período 2017.

##### **1.5.2. Hipótesis específicas**

1. En la implicación de la cultura organizacional los factores del empowerment, trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades influyen significativamente en la gestión del conocimiento en los docentes de la UPeU.
2. En la consistencia de la cultura organizacional; los valores centrales, el acuerdo y la coordinación e integración influyen significativamente en la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU.

3. En la adaptabilidad de la cultura organizacional; la orientación al cambio, la orientación al cliente y el aprendizaje organizativo influyen significativamente en la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU.
4. En la misión de la Cultura organizacional; la dirección y propósitos estratégicos, las metas y objetivos y la visión influyen significativamente en la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU.

#### **1.6. Variables de estudio**

La variable se define como característica, atributo o cualidad que puede darse o estar ausente en los individuos, grupos o sociedades y se da en grados, magnitudes o medidas distintas a lo largo de una investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

La variable predictora cultura organizacional: es el conjunto de valores compartidos entre los miembros de una sociedad mediante los cuales dan sentido a su interacción (Guillén & Aduna, 2008).

La variable gestión del conocimiento: es el proceso de creación, captura, transformación y uso del conocimiento (Fierro & Mercado, 2012).

Tabla 1  
*Variables, dimensiones e indicadores*

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Predictora		
	Implicación	Empowerment Trabajo en equipo Desarrollo de capacidades
	Consistencia	Valores centrales Acuerdo
Cultura Organizacional		Coordinación e integración
	Adaptabilidad	Orientación al cambio Orientación al cliente Aprendizaje organizativo
	Misión	Dirección y propósitos estratégicos Metas y objetivos Visión
Criterio		
Gestión del conocimiento	Creación Acumulación Transferencia	

## Capítulo II

### Fundamentos teóricos de la investigación

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

La gestión del conocimiento viene siendo objeto de estudio y análisis desde fines del siglo pasado. Los aportes del desarrollo organizacional han permitido que las organizaciones pasen a ser vistas como sistemas abiertos y orgánicos, con un enfoque no sólo en su propia estructura sino en el ambiente (Arias & Heredia, 2015) y en las capacidades y conocimientos de quienes las integran, para mejorar los procesos que generen valor para el cliente (Mihi-Ramírez, 2010); (Cárcel & Roldán, 2013). Este interés se explica porque permite a las organizaciones ser competitivas, Drucker (2004) afirma que el conocimiento es el componente clave en la ventaja competitiva de cualquier empresa porque, como activo, tiene la propiedad de multiplicarse cuando se comparte, ser la fuente de la dinámica de los demás recursos y ser un recurso con posibilidades de incremento infinito.

García (2013) en su investigación doctoral titulada: *“Percepción gerencial de los factores que contribuyen con el desempeño en las organizaciones de negocios”* tuvo como objetivo proponer un modelo integrado por los factores: liderazgo transformacional, cultura de la organización, aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento y factores suaves y duros de la gestión de calidad como predictores del desempeño organizacional, aplicando un cuestionario a una muestra de 122 gerentes de organizaciones de negocios en los sectores de servicios, comercial y manufacturero de las Filipinas. Los resultados mostraron que la cultura de la organización tiene un efecto



directo sobre el desempeño de la organización ( $\lambda = 0,42$ ) explicando el 17% de su varianza; la cultura, además, tuvo un efecto directo en la gestión del conocimiento ( $\lambda = 0,63$ ) explicando el 39% de los cambios en sus prácticas. Entre los aspectos relevantes de la cultura se encuentran el sistema de reconocimientos, las políticas de calidad y la orientación hacia el logro de metas. La adopción de la cultura afecta a las prácticas de gestión de conocimiento como la adquisición y el intercambio de conocimientos entre los empleados.

Bashir (2015) en su tesis doctoral: “*Relationship between organizational culture and knowlegde creation process in knowlegde intensive Banks*”, tuvo como objetivo determinar la relación y la influencia entre la cultura organizacional medida en factores internos y factores externos y el proceso de creación del conocimiento basado en la socialización, externalización, la combinación y la internalización en una muestra de 50 sucursales de tres bancos comerciales. El instrumento para medir la cultura fue el cuestionario de Denison (2006) y para el proceso de creación del conocimiento el instrumento según el modelo SECI de Nonaka (1995). La comprobación de sus hipótesis se determinó a través de ecuaciones estructurales, los resultados mostraron que la relación es significativa con un  $p \text{ value} < 0.05$ . Los factores de cultura organizacional tuvieron un impacto significativo en el proceso de creación del conocimiento. Donde los factores internos como los sistemas, estructuras, satisfacción del cliente y procesos a través de los empleados mejoran la perspectiva del proceso de creación del conocimiento, y entre tanto los factores externos mejoran la perspectiva del proceso de creación del conocimiento sólo en las organizaciones que se enfocan en adaptarse y cambiar frente a las amenazas y oportunidades predominantes del ambiente.

Digan (2015) en la investigación titulada: “*Exploring the Impact that Organisational Culture and Structures have on Knowledge Management Initiatives*”, tuvo como

objetivo medir el impacto que tiene tanto la cultura como la estructura organizacional en las iniciativas de gestión de conocimiento, aplicando instrumentos a una muestra de 55 participantes, profesionales de los diversos sectores de la industria. Los resultados muestran que aspectos como la filosofía de trabajo en equipo y cooperación en la organización, el reconocimiento al personal, la dedicación del personal y la confianza son determinantes en los procesos de gestión de conocimiento dentro de la organización, siendo las organizaciones con una estructura plana contrariamente a lo que se cree las que más tienden a alcanzar resultados deseados.

Ali, Asl, & Benesbordi, (2012) desarrollaron la investigación: “*The relationship between organizational culture and knowledge management in the Islamic Republic of Iran 's National Olympic Committee*”, que tuvo por objetivo determinar la correlación existente entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento, administrando cuestionarios validados por expertos en deportes, además de una confiabilidad aceptable para cultura organizacional de ( $\alpha=0.86$ ) y para gestión del conocimiento de ( $\alpha=0.92$ ), el método del muestreo fue censal con una población de 107 personas miembros del comité, de los cuáles se recogieron 92 cuestionarios. Los resultados mostraron una relación significativa ( $P 0.01$ ) entre la cultura organizacional y sus factores con el manejo del conocimiento, el análisis de regresión logística mostró que la compatibilidad ( $\beta = 0.324$ ), la adaptación ( $\beta = 0.337$ ) y la misión ( $\beta = 0.227$ ) son predictores significativos para el manejo del conocimiento. Concluyendo por tanto que la cultura tiene un papel fundamental en el establecimiento de la gestión del conocimiento.

Marulanda, López, & López (2016) en su investigación “*la cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas en Colombia*”, tuvo como objetivo determinar la relación existente entre ambas variables, a través de un análisis exploratorio, descriptivo y correlacional. Para

tal efecto, se aplicó un cuestionario de 217 ítems a 321 empresas, concluyendo que la cultura modera de forma positiva y significativa las competencias para la gestión del conocimiento; entre las competencias que mejor valor obtuvieron, están gestión de la información y documentación, gestión de la comunicación y gestión del aprendizaje en las empresas. De acuerdo a los autores, si se avanza en la adquisición y apropiación de competencias de GC en los individuos, esta capacidad impregnará a la cultura organizativa, impulsando estrategias y propuestas de valor.

Rodríguez (2009) en su tesis doctoral titulada: *“La creación y gestión del conocimiento en las organizaciones educativas: barreras y facilitadores. Un estudio multicaso”*, que tuvo como propósito explorar, describir, comprender, analizar y explicar los factores condicionantes de los procesos de creación y gestión del conocimiento desarrollados en el marco de las instituciones educativas. Entre los resultados se encontró que la cultura expresada en el comportamiento de las personas es fundamental para comprender porque algunas propuestas fracasan. Además, todos estos condicionantes de carácter contextual y organizativo se ven acentuados por la enorme diversidad de perspectivas, actores, objetivos, usuarios y sectores que aparecen vinculados a la creación y gestión del conocimiento. En su modelo de CGC propone la detección de necesidades y diagnóstico de la Cultura organizacional, para dar paso a la identificación y localización del conocimiento evaluando así la estructura lo que permite identificar las barreras y facilitadores. Para lo cual propone la creación de un equipo de CGC que intervenga pudiéndose tener dos resultados o una cultura apropiada a partir de la cual se procede al diseño del sistema de la CGC o una cultura inapropiada procediéndose a la gestión del cambio cultural.

More (2017) en su tesis titulada: *“Gestión del conocimiento y cultura organizacional en la subgerencia de gestión del riesgo de desastres GORE Ica 2017”*, estudio

hipotético-deductivo, de diseño no experimental y de corte transversal, cuyos instrumentos de gestión del conocimiento constó con 13 items y el de cultura organizacional contó con 48 items, ambos con una escala de Likert del 1 al 5, éstos fueron aplicados a una población de 76 trabajadores obteniendo la información para responder al objetivo de la investigación. Los resultados evidencian que la gestión del conocimiento se relaciona significativamente con la cultura, con un Rho de Spearman de 0.553 con un nivel de significancia menor de 0.05, que permitió contrastar la hipótesis planteada en el contexto de la subgerencia de gestión del riesgo del GORE de Ica.

En la investigación de Rodríguez, Pedraja, Araneda & Rodríguez (2013) titulada: *“La relación entre la gestión del conocimiento y la gestión académica un estudio exploratorio en universidades Chilenas”*, que tuvo como propósito analizar y discutir la relación entre la gestión del conocimiento y la gestión académica al interior de las instituciones de educación univertaria. Para tal fin se trabajó con una muestra de 45 directivos de universidades chilenas. Los resultados evidencian una relación significativa ( $p > 0,001$ ) entre la gestión del conocimiento y la gestión académica de las universidades. En el caso de las universidades se encontró que tanto el crear, el compartir y el aplicar conocimientos afectan positivamente la gestión académica.

Salcido, Cano, Ortega & Villareal (2013) en su estudio *“Gestión de la calidad como aplicación de la gestión del conocimiento: Caso Centro de desarrollo empresarial en la Universidad Juárez del Estado de Durango de México”*, tuvo como objetivo determinar cómo se genera el conocimiento en la organización así cómo cuáles son las capacidades e incapacidades para aprender y el impacto que tienen sobre la gestión del conocimiento, a través de la aplicación de una certificación. El método es cuantitativo, apoyado en el instrumento de capacidad de aprendizaje propuesto por Yeung et al.

(1999). Los resultados fueron que el conocimiento se genera más allá de los límites de la organización y es la postura receptiva ante la experimentación y la exploración, lo que permite aprender, en sentido contrario está la ceguera o candidez como barreras del aprendizaje organizacional.

Ríos (2012) en su investigación: “*la Gestión del conocimiento y la educación superior universitaria en la UNMSM*”, tuvo como objetivo determinar la relación entre ambas variables, en una investigación descriptiva, correlacional y explicativa. Es una investigación documental, como conclusión se determinó la relación entre ambas, lo que implica que la gestión del conocimiento influye significativamente en la educación superior universitaria en nuestra sociedad.

Madero & Barboza (2015) en un estudio sobre la “*Interrelación de la cultura y las prácticas de la flexibilidad laboral, la alineación estratégica y la innovación en el rendimiento empresarial*” que tuvo por objetivo describir la relación existente entre las variables. Se utilizó un análisis cuantitativo con una muestra de 98 personas que trabajan en empresas con más de 500 trabajadores. Los resultados preliminares indicaron que la cultura organizacional y la alineación estratégica tienen un efecto inequívoco en promover el desempeño de la empresa.

En el estudio realizado por Guillén & Aduna (2008) titulado “*La influencia de la cultura y el estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa*” tuvo como propósito determinar la relación que existe entre las variables, a través de las percepciones de los trabajadores, analizando cuatro empresas mexicanas. Los resultados del estudio pueden dar cuenta de la influencia de la cultura nacional y del estilo de dirección en el clima organizacional en cuatro empresas mostrando que en las empresas se acepta un alto índice de autoridad,

así como un alto grado de aversión a la incertidumbre; en cuanto al clima se identifica un alto índice de colectivismo lo cual favorece la cohesión.

La investigación de Sánchez (2017) *“Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en instituciones de educación superior del sur de sonora”*, tuvo por objetivo ejecutar un análisis sobre la percepción de la cultura organizacional en IES según el Modelo de Cameron y Quinn, el estudio es de enfoque cuantitativo, tipo descriptivo-comparativo de corte transversal aplicado a una muestra de 276 empleados tanto académicos como administrativos para la obtención de información estratégica que sirva para la toma de decisiones basadas en la comprensión de la cultura, respecto de índices de calidad y prestigio en una sociedad del conocimiento. Los resultados mostraron que, en las universidades públicas y privadas, coexisten los cuatro tipos de cultura, de Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía, con el predominio de una sobre las demás.

En vista de los antecedentes presentados, podemos afirmar que es creciente el interés que actualmente viene generando el estudio de la gestión del conocimiento en las organizaciones en comparación con los estudios de cultura organizacional, que se fueron dando a partir de la mitad del siglo pasado, vista como una variable que determina la competitividad, llegando a través del tiempo al estar relacionada con diversos componentes organizacionales, incluyendo el conocimiento y su gestión (Alfaro & Alfaro, 2014), (Encinas, 2014); (Pinto-Prieto, Becerra-Ardila, & Gómez-Flórez, 2012), constituyéndose en un elemento relevante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos (Cújar, Ramos, Hernández, & López, 2013). En el estudio de la gestión del conocimiento como herramienta de gestión, se ha avanzado dentro del sector empresarial, sin embargo, en

las instituciones educativas recién se viene tomando la iniciativa, como lo refiere Sandoval (2013) hablar de gestión del conocimiento suele ser confuso para los profesionales que trabajan en el área de la educación. Por ello es necesario que las organizaciones educativas comprendan el valor que tiene la transferencia del conocimiento entre sus académicos. En cuanto a la cultura organizacional, cómo determinante de éxito, existe una mayor amplitud de estudio en la línea del tiempo. La gestión del conocimiento a través de su creación, socialización y aplicación (Ansuattigui, Caulliraux-Pithon, & Fernandes, 2013); (Cárcel & Roldán, 2013); (Acosta & Fischer, 2013); (Marulanda, Giraldo, & López, 2013) dependerá según Rodríguez (2012), Encinas (2014) fundamentalmente de la cultura de trabajo que la organización posea. Una cultura compatible con el conocimiento es una de las condiciones más importantes que conducen al éxito de un proyecto (Alfaro & Alfaro, 2014). Pinto-Prieto et al., (2012) sostienen que la mayor dificultad en la Gestión del conocimiento es cambiar el comportamiento de la gente, y el mayor impedimento para la transferencia de conocimiento actual es la cultura organizativa. Por su parte, Brislan 2008 citado por De la Hoz et al. (2012) resalta las características de la cultura madura como un elemento necesario para su aplicación.

Según lo expresado, el desarrollo de los diferentes niveles o procesos de la gestión del conocimiento, como: el crear, acumular, compartir y aplicar conocimiento organizacional dependerá de un principio de la cultura de trabajo de entre otros elementos dentro de la gestión organizacional. Por ende, los diagnósticos posibles de la gestión del conocimiento serán diferentes en las organizaciones dependiendo de su cultura interna como componente social, la cual, a su vez, se ve impregnada por las peculiaridades y características de la cultura individual de los integrantes de la organización. Thitithananon & Klaewthanong (2007) refiriéndose a la implementación

de la gestión del conocimiento en organizaciones académicas indican que no se puede seguir un patrón constante, estará en función a la cultura del conocimiento entre otros aspectos. Es en este contexto referencial que se plantean las siguientes presuposiciones.

## **2.2. Marco filosófico**

El presente trabajo de investigación se suma a un marco filosófico basado en las Sagradas Escrituras, considerada desde nuestra cosmovisión fuente invaluable de orientaciones reveladas al hombre para su beneficio y salvación. Con esta concepción, se presentan los fundamentos que sostienen esta propuesta.

### **2.2.1. La administración desde la perspectiva bíblica**

Las prácticas de gestión en nuestro ámbito institucional a través del tiempo han tenido y tienen como asidero principal la Palabra de Dios; porque sabemos que contienen los fundamentos para una efectiva administración, es aquí, donde se describen las directivas de gestión utilizadas por Dios mismo y que a través de la historia fue otorgado a los hombres de fe para que alcanzaran el éxito en lo que emprendían. Partimos del principio, que todos somos llamados a ser administradores según 1° Pedro 4:10 “Como buenos administradores de los diferentes dones de Dios, cada uno de ustedes sirva a los demás según lo que haya recibido. Debemos tener especial cuidado en obrar de acuerdo a este mandato haciendo un uso correcto de las capacidades que el Señor nos ha dado para el servicio y beneficio a los demás; ahora esta práctica no debe darse a la ligera, requiere además de un cumplimiento cabal de nuestro deber en el lugar donde nos encontremos 1° Corintios 4:2 nos dice, “Ahora bien, se requiere de los administradores, que cada uno sea hallado fiel”; este pasaje nos conduce a reflexionar sobre los resultados de nuestra futura evaluación del desempeño en el ejercicio de nuestra función; razón por la cual, es necesario que prestemos nuestra atención en entender su palabra y obedecer su voluntad, considerando y llevando a la práctica



dichos lineamientos administrativos que permiten en primera instancia, nuestro crecimiento y desarrollo a nivel personal, éste mismo, a su vez generará en segundo término el cumplimiento efectivo del propósito en el plano grupal de manera que, progresivamente se logre el de nivel institucional; resultados que por su trascendencia conllevan implícitamente nuestra responsabilidad individual.

Si bien, la administración se puede definir como un proceso de gestión que implica planificar, organizar, dirigir y controlar un conjunto de actividades con el propósito de alcanzar objetivos establecidos por las organizaciones utilizando, esfuerzo, capacidades y recursos que se disponen de manera eficiente y eficaz. La historia de la humanidad se inicia como producto de los sabios propósitos de Dios y en este contexto podemos claramente visualizar desde ya, los elementos administrativos como son el propósito del hombre (objetivo que debía cumplir), sus capacidades como el conocimiento y la inteligencia, los recursos como la naturaleza y el ambiente (los recursos intangibles y tangibles que necesitaba) y las indicaciones de Dios (las directrices de trabajo) para alcanzar el resultado esperado. En esta perspectiva, los fundamentos de la administración fueron establecidos desde el proceso de creación de este mundo y del hombre, tal como lo expresa la Palabra.

A continuación, se describen los lineamientos que subyacen al planteamiento de esta investigación.

### **2.2.2. El principio de la planificación y la calidad desde la perspectiva bíblica**

En el capítulo 1 del libro de Génesis se revela el proceso de la creación de este mundo y del hombre por un Dios planificador que previamente toma la decisión de manera conjunta, no dejando ningún detalle al azar, sino mostrando un orden y precisión indiscutibles, de manera que, a su sola voz, esto implicó un despliegue perfecto de todos los elementos y recursos necesarios que contribuirían a la

manutención de la existencia del hombre y por ende de la humanidad; cada fase estuvo caracterizada por un resultado superior “y vio Dios que era bueno” (versículos 4, 10, 12, 18, 21, 25), finalmente en el versículo 31 se expresa esta cabalidad y perfección “y vio Dios que todo lo que había hecho, y he aquí que era bueno en gran manera”, este escenario apuntaba a una calidad inherente de orden superior de todo lo creado y que en suma eran entregados al hombre para su administración. Porque dentro de los propósitos de Dios estaba que el hombre alcanzara la felicidad plena, basada en su relación con el Creador y reflejara en su interacción con sus semejantes y su ambiente (hábitat). Es así, que le dio a Adán el mandato de cuidar este mundo perfecto recién creado (Génesis 1:28). Este precepto forma parte de nuestra cosmovisión cristiana, extendiéndose a nosotros como administradores de los medios y recursos que hoy el Señor ha puesto en nuestras manos, hecho por el cual, nos sabemos responsables de la aplicación de los lineamientos bíblicos de gestión, en nuestro ámbito tanto personal como laboral. Situación que demuestra la necesidad de orientar todo esfuerzo que permita contribuir a mejorar las condiciones de nuestra institución y del entorno, cumpliendo así, con el propósito de ser bendición para otros a través de la administración.

Este logro, además debe estar caracterizado por el cumplimiento de condiciones de calidad, en dónde están presentes elementos como el *objetivo de calidad*, que orienta en ese sentido a dar lo mejor de nosotros en el trabajo, con base bíblica en Colosenses 3:23 “Y todo lo que hagáis, hacedlo de corazón, como para el Señor...”; *las personas* que suministran sus ideas, conocimientos, experiencias e iniciativas pero que necesitan se les brinde las herramientas para su trabajo. Los cuales deben recibir un trato justo y recto (Colosenses 4:1); *la organización* que presenta dificultades y desafíos en toda la estructura, los mismos que deben ser atendidos por quienes se desenvuelven en esos niveles. Delegándose la autoridad para resolver los problemas (Éxodo 18:22) y por

último *el rol de los directivos*, conscientes de que su designación ha sido otorgada por Dios (Juan 3:27) deben mostrar compromiso y dedicación para inspirar a sus colaboradores. Estos supuestos nos ayudarán a alcanzar una gestión de calidad a la que continuamente apuntamos y nos debemos como miembros de esta institución, según se expresa en 1° Corintios 10:31 todo lo que hagamos debe ser para la gloria de Dios.

En este contexto a continuación se presentan ciertas prácticas organizacionales que desde nuestro punto de vista tienen asidero en las sagradas escrituras y contribuyen a mejorar la gestión organizacional

### **2.2.3. La cultura organizacional desde la perspectiva bíblica**

La forma acostumbrada de hacer las cosas en el ámbito laboral, se ve reflejada en las prácticas administrativas que sumadas pasan a formar parte de lo que se conoce como cultura organizacional. En nuestra universidad, si bien se ha hecho el esfuerzo para su difusión, se debe tomar consciencia en que falta mucho camino por recorrer en su asimilación y aplicación.

Si partimos del hecho que estas prácticas están basadas en los valores transmitidos por el o los fundadores de la misma con una visión de futuro; en un sentido semejante, encontramos que desde los tiempos antiguos el llamado de Dios para su pueblo en cuanto al cumplimiento de las normas y reglas, fue expresado en los libros de Génesis, Éxodo, Levítico y Deuteronomio en donde claramente les indicó cuáles debían ser sus prácticas en todos los aspectos de su vida con el propósito de que les fuera bien, y se distinguiesen y así también fueran luz para el resto de las naciones, en Deuteronomio 11:1 les indicó, “Amarás, pues a Jehová, tu Dios, y guardarás sus ordenanzas, sus estatutos, sus decretos, y sus mandamientos, todos los días”. Esto significa que el pueblo de Israel poseyó una cultura que lo debía caracterizar del resto de los demás pueblos y fue Dios mismo quien la propuso para su bienestar. En la actualidad, el

conjunto de normas, valores, creencias, costumbres en los que se basa la forma de actuar, conducirse y hacer las cosas dentro de una organización, constituyen el cuerpo de lo que se conoce en el mundo empresarial como cultura organizacional.

En nuestro caso específico, esta referencia bíblica cobra relevancia, dado que muestra que el desarrollo de una cultura requiere de un ejercicio constante de prácticas; que involucra gestión de personas, entendiendo a las mismas, como unidades sociales que en conjunto constituyen la organización. Dichas prácticas deben ser estimuladas y fomentadas continuamente de acuerdo a las orientaciones dadas en la Santa Palabra, fundamento de nuestra cultura institucional. Porque la calidad reflejada en el crecimiento y desarrollo, va a ser el resultado en gran medida de qué tan implementada y compartida esté la cultura en nuestro ámbito laboral.

Entre los principales componentes que conforman la cultura destacan la misión y la visión de la organización, aspectos que denotan la razón de ser y el propósito de la misma y que se convierten en derroteros que deben guiar las acciones de todos los que la integran. En nuestra institución el cumplimiento de nuestros valores misionales implicará un esfuerzo decidido y conjunto de administradores y colaboradores, sobre la base de una cultura sostenida.

#### **2.2.4. La gestión del conocimiento desde la perspectiva bíblica**

Dentro del ámbito organizacional y alineado a nuestra cosmovisión bíblica cristiana entendemos que la capacidad y el conocimiento del trabajador proceden de la bendición de Dios, 1º Corintios 1:5 expresa “Pues por medio de Él habéis sido enriquecidos en todo, en toda palabra y en todo conocimiento”.

El conocimiento más valioso, es el conocimiento de Dios el cual ha sido dado al hombre a través de su palabra y de la naturaleza, no existe conocimiento más sublime y excelso que este. Es el conocimiento que debemos poseer para saber cómo obrar (Juan

5:39) y así no errar en la vida, de él se derivan resultados eternos. El conocimiento del bien nos llena de fe de esperanza y de amor en medio de un mundo caído. (1 Corintios 13:13).

Dios dotó al hombre con una mente e intelecto capaz de comprender este conocimiento superior, además le dio la capacidad de generar, almacenar y aplicar conocimientos de diversa índole, producto de sus propias vivencias, observaciones, aprendizajes, experiencias, relación y comunicación con los demás. “Porque en Él vivimos, nos movemos y somos” (Hechos 17:28). Esta capacidad intelectual de crear conocimiento es un don otorgado al hombre y como tal debe ser utilizado y multiplicado para beneficio de los demás; es nuestra responsabilidad entonces renovar constantemente mejores conocimientos. “No os conforméis a este siglo, sino transformaos por medio de la renovación de vuestro entendimiento, para que comprobéis cuál sea la buena voluntad de Dios, agradable y perfecta” (Romanos 12:2). Desde esta perspectiva, consideramos necesario promover su gestión dentro de la institución, a través de la propuesta de acciones que favorezcan e incentiven su creación, difusión y transferencia, basado en un trabajo colaborativo que atienda a dar solución a las dificultades y problemas que se presentan en los niveles del ámbito académico, propendiendo así a la mejora continua de estos procesos, con resultados que contribuirán a la gestión de calidad. Guiados por la indicación “Examinadlo todo; retened lo bueno”. De manera que, se maximice el beneficio para los trabajadores, la institución y la sociedad, tal como lo declaran nuestros valores misionales.

En virtud de lo anterior, por precepto somos administradores llamados a oír y hacer gestión sobre el fundamento correcto. (Lucas 6:47-48). Se precisa atender la voz de Dios, cuya consideración es el principio de todo conocimiento verdadero.

Este marco filosófico queda expresado a través de la figura n° 2.

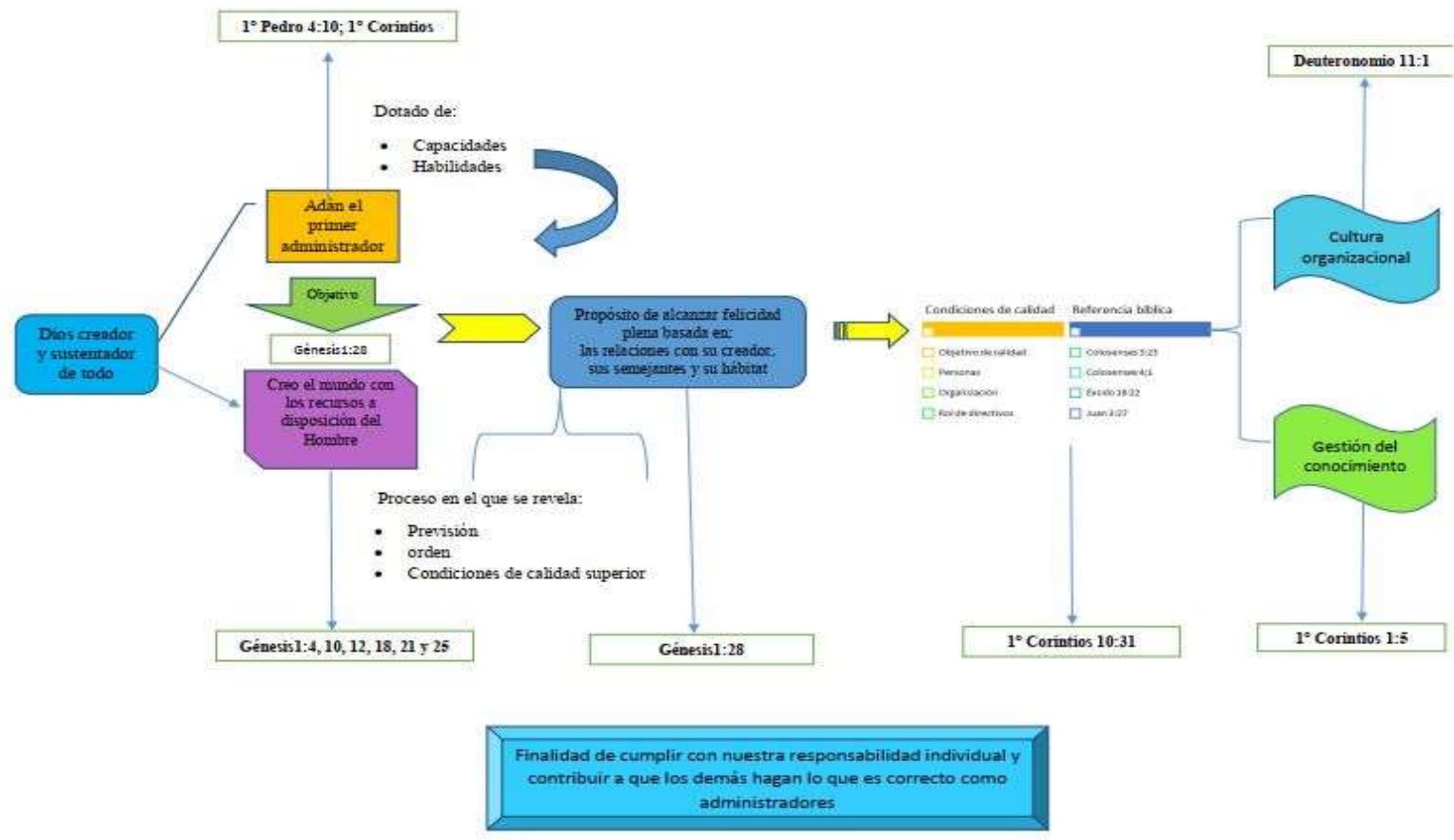


Figura 2 Marco filosófico de la cultura organizacional y gestión del conocimiento

### 2.3. Marco histórico

El propósito de la administración de las organizaciones como disciplina ha sido alcanzar cada vez mejores resultados a través del tiempo, gracias a esta búsqueda se ha hecho posible identificar los elementos y herramientas de gestión que por sus aportes significativos, han ido integrándose dentro de las prácticas empresariales, pasando a formar parte del cuerpo teórico del *management*; entre estos, un componente que por su naturaleza e implicancia destaca la cultura organizacional que posee toda unidad social.

#### 2.3.1. Cultura organizacional

En sentido ontológico, la cultura es considerada inherente a la existencia del hombre, (Sánchez, 2017) reflejándose a través de los actos e interacción con sus semejantes. Gamonal (2000); García (2006) afirman que desde perspectivas antropológicas, la cultura es entendida como la totalidad del comportamiento humano y sus productos, que engloba no sólo los contenidos de su pensamiento, lenguaje, actividades diversas y sus relaciones con el ambiente, sino además, constituyen el bagaje intelectual y físico a partir de la capacidad del ser humano de trascender, transmitiendo comportamientos a las sucesivas generaciones a través del leguaje, el pensamiento y la instrumentación adicional. Lo cual, de acuerdo a Guillén & Aduna (2008) se manifiesta en el conjunto de valores que comparten los miembros de una sociedad, los cuales dan sentido a su interacción. En este mismo sentido, Arias & Heredia (2015); Sánchez (2017) sostienen que la cultura puede entenderse como un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse característico de una sociedad en particular.

Partiendo de estos supuestos y apuntando al ámbito de la organización; tal como la define Robbins (1999) la unidad social conformada por dos o más personas que funcionan con una relativa continuidad para lograr una meta o metas comunes. Es notorio el interés que el estudio de la cultura, ha venido cobrando desde el siglo pasado

en relación a la mejora de la gestión de las organizaciones. Según Arias & Heredia (2015) las organizaciones se encuentran inmersas en un medio cultural del cual no pueden sustraerse.

De acuerdo con García (2006); Cújar Vertel et al. (2013) la cultura organizacional como concepto tuvo sus raíces a partir de los diversos aportes de la escuela de las relaciones humanas de la administración, específicamente en el estudio realizado en la fábrica *Hawthorne de Western Electric*, por un grupo de investigadores, dirigidos por Elton Mayo (1880-1949), considerado como el precursor de esta escuela. Estudio que tuvo por objetivo medir el efecto de los factores ambientales y las condiciones físicas en el desarrollo del trabajo; sin embargo, sus hallazgos mostraron que eran los aspectos sociales como el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo, eran determinantes en los resultados del trabajo. Según Mababu (2014) las investigaciones de Mayo, fueron una clara respuesta a la orientación científica vigente de la administración de ese entonces, que descuidaba el valor de la persona como tal; las cuales culminan con recomendaciones sobre la importancia de atender a las necesidades emocionales o psicológicas de los empleados. La productividad, afirmó se debe a factores psicológicos y sociales como la moral, el sentido de pertenencia a un grupo o a una empresa, la motivación, la percepción de que la empresa se ocupa de los problemas de los trabajadores, etc. Aspectos que empezaron a apuntar a cuestiones de comportamiento dentro de las organizaciones.

Sin embargo, de acuerdo con los investigadores, Ovelar (2001); Rodríguez (2009); Cújar Vertel et al. (2013) el concepto de cultura organizacional como tal, se va desarrollando en la literatura académica de los Estados Unidos a finales de los años setenta a partir del aporte de Pettigrew (1979) en su artículo *On Studying Organizational Culturas* publicado en *Administrative Science Quarterly*, quien la



describe como “el sistema de significados público y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado.” Atrayendo la atención de los investigadores de ese entonces, sobre el comportamiento de humano. Según Mababu (2014) la cultura organizacional comenzó a tener importancia en el mundo empresarial a finales de los setenta, sin embargo, según sostiene que su uso se remonta a los cuarenta bajo la denominación de “institucionalización”. Para Robbins (1999) el origen de la cultura como variable independiente que afecta las actitudes de los empleados se remonta a los años 50 como noción de institucionalización; la cual otorga una manera de operar y generar un conjunto de conocimientos comunes y un saber hacer compartido dentro de la organización.,Gamonal (2000). García (2006) sostiene que la cultura organizacional como doctrina, alcanzó una popularidad sin precedentes alrededor de los años 80 y aun habiendo disminuido el entusiasmo que generó, se mantiene su rigor y valor para el desarrollo organizacional.

A partir de tal concepto, se fueron desarrollando iniciativas que permitieron profundizar y comprender los fundamentos que implican la cultura organizacional. Dandridge, Mitroff, & Joyce (1980) introducen el término “simbolismo organizacional” refiriéndose al conjunto de símbolos de la organización que deben ser estudiados y analizados para una comprensión cabal de los elementos de ese sistema que revelan la cultura.

Posteriormente, Schwartz & Davis (1981) postulan que la cultura organizacional es “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que modelan poderosamente la conducta de los individuos y los grupos en la organización”.

Por su parte, Smircich (1983) planteó la importancia de los sistemas de significados compartidos, argumentando que la organización social surge como producto de la

creación de esquemas interpretativos que se comparten, como el lenguaje y desarrollo de símbolos a partir de la interacción social. La cultura es un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos.

Meyerson & Martin (1987) proponen a la cultura como relativamente idiosincrática, con creencias relativas a la organización que son compartidas entre los individuos dentro de una organización o en parte de la organización.

Pero es la propuesta de Schein (1988) la que se adoptó como marco de referencia para estudios posteriores. En su planteamiento del año 1984 sostenía que la cultura define valores básicos organizacionales y comunica a los nuevos miembros la correcta manera de pensar y actuar y cómo las cosas deberían ser hechas. Cuatro años más tarde, él sostuvo, que la cultura es la base de las presunciones básicas y creencias que son compartidas por los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Desarrollando el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna (Arias & Heredia, 2015, pag. 291). Según Rodríguez (2009) Schein considera la funcionalidad de la cultura porque contribuye a la cohesión de los miembros mediante la integración interna y a atender los cambios contextuales por medio de la adaptación externa. De acuerdo a Andrade (1996) citado por (Ovelar, 2001) una cultura es funcional cuando motiva y compromete a sus integrantes, fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo que permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas.

En este marco y con la iniciativa de que la cultura podía ser administrada, Lewin (1988) estableció las bases que permiten el desarrollo y cambio de la cultura, sosteniendo que el comportamiento del empleado depende o es función de la interacción de entre las características personales y el ambiente que le rodea. De acuerdo a Mababu

(2014) parte de ese ambiente es la cultura social, por tanto, la cultura viene a ser el reflejo de los esquemas mentales profundos de la personalidad del individuo como las creencias, los valores y las actitudes.

De acuerdo con Dávila (2000); Rodríguez (2009) no sería sino a partir del estudio comparativo que en 1985 William Ouchi desarrolla entre empresas norteamericanas y japonesas que se expande aún más el estudio de la cultura; en cuanto a sus hallazgos Hernández, Galvis, & Narváez (2003) refieren que la cultura que permite aumentar la productividad, las utilidades y además la autoestima de los empleados, es la que posee características culturales muy específicas como la confianza, la amistad, el trabajo en equipo y la administración participativa, a las que denominaron condiciones de trabajo humanizadas.

En la década de los ochenta, las investigaciones sobre la cultura se intensificaron, se desarrollaron estudios en Norteamérica desde diferentes ángulos culturales, los autores fueron sumando a una mayor comprensión de ésta. Peters y Waterman (1982) citados por Rodríguez (2009) realizaron un estudio sobre las razones de éxito en organizaciones calificadas como excelentes durante 20 años (1961-1980) concluyendo que no sólo los japoneses tenían una cultura original y que las empresas estudiadas se movían en función de ciertos valores clave.

En los noventa, Cameron y Quinn (1991) citados por Cújar et al. (2013) investigaron sobre los rasgos culturales de una organización determinando cuatro ítems fundamentales, clanes, adhocracia, jerarquía y mercado, los que por su coherencia y amplitud, sirvieron a estudios posteriores.

Denison (1995) citado por Bonavia, Prado, & Barberá (2009) apoyando las ideas anteriores, profundiza en el análisis a nivel de los valores organizativos atendiendo a la

clasificación de Schein; interesándose en demostrar el efecto que tenía la cultura organizacional sobre el desempeño y la efectividad organizacional.

Estos hechos y situaciones fueron sentando los fundamentos de lo que hoy en el mundo de los negocios se conoce como cultura organizacional; el énfasis inicial se enfocó en la sociedad, en las relaciones de las personas dentro de las organizaciones en base a un conjunto de sus valores y creencias fomentados por la dirección, los que al ser ampliamente compartidos por los miembros llegaban a dirigir sus conductas en escenarios desafiantes de desempeño. Los estudios que se realizaron en las últimas décadas del siglo pasado en empresas exitosas de diferentes latitudes, mostraron que la cultura que éstas poseían giraban en torno a valores clave. Los cuales a su vez eran determinantes en la mejora del desempeño y el logro de ventajas competitivas como medio de sostenibilidad organizacional. De acuerdo a Rodríguez, (2009) los valores y las creencias que conforman la cultura como sistema cultural son esenciales en la alineación estratégica para el logro de la visión de una organización. Razones que en suma incrementaron el interés por el estudio de la cultura, llegando a vincularla con los diferentes componentes de medición de resultados empresariales.

### **2.3.2. Gestión del conocimiento**

A finales del siglo XIX y comienzos del XX la revolución industrial trajo consigo una escala de transformaciones tanto en la forma de ver y de hacer los negocios, y en el que el papel de los recursos productivos fue determinante (Gil-Montelongo, López-Orozco, Molina-García, & Bolio-Yris, 2011); (Alfaro & Alfaro, 2014) y (Hernández, 2016). De manera que dieron la pauta para la creación de etapas o períodos diferenciados que marcaron el desarrollo de la gestión de las organizaciones, pasando por fuerzas económicas, comportamentales y tecnológicas, que cedieron el foco de la

atención al conocimiento como el intangible más valioso en una organización.

(Sánchez, 2005)

Drucker (1998) siguiendo la pista al conocimiento a lo largo de la historia, de la etapa de la revolución industrial, en la que se aplican las herramientas, los procesos y los productos y la etapa de la “revolución de la productividad” en la que se aplica al propio trabajo. Con la revolución de la productividad se produjo un fenómeno nuevo: cada vez se necesitaba menos gente para hacer más cosas manualmente. Para mejorar la productividad de los trabajadores no-manuales, que es la que de verdad genera riqueza, hay que aplicar “conocimiento al conocimiento” que él define como la tercera transformación: la revolución de la gestión (*management*), concluyendo que el factor clave de la producción ya no es el capital, ni la tierra, ni el trabajo; es el conocimiento.

“Mientras que la tierra, el trabajo, las materias primas y el capital eran los principales factores de producción en la pasada economía [...] el conocimiento es un recurso crucial de la nueva economía [...]. El valor real de las empresas depende más de las ideas, percepciones o información en la mente de sus trabajadores y en sus bancos de datos y patentes [...] que en los camiones, cadenas de montaje y otros bienes físicos que puedan poseer” (Toffler, 1998 p.27).

En este contexto, a partir de mediados del siglo pasado, el ámbito empresarial se tornó más competitivo para las organizaciones que buscaban alcanzar objetivos dentro de sus gestiones y así ser competitivas. Si bien, competían entre sí considerando cómo sus principales recursos a las materias primas, mano de obra y capital; esta perspectiva comenzó a cambiar, según lo afirman Medina, Morales, Pérez & García (2013) “a finales de la década de los noventa en el siglo pasado, y a principios del siglo XXI se comienza a ver a los tradicionales medios de producción, los recursos naturales, la mano de obra y el capital como un segundo plano, primero porque son agotables y segundo,

porque se obtienen con relativa facilidad. Es aquí donde surge el conocimiento como el tercer factor de producción, además de los ya reconocidos como el capital y el trabajo, teniendo en cuenta que el valor agregado en los productos y servicios proviene de la inteligencia y el conocimiento humano”.

En este mismo sentido, Martín (2007) sostiene que nos hallamos ante el comienzo de un nuevo ciclo, una nueva economía: la economía del conocimiento, en la que los activos intangibles (el conocimiento, las capacidades, la propiedad intelectual, etc.) y su gestión (como proceso de creación, desarrollo, difusión y explotación de aquellos) relegan a un segundo plano a los activos tangibles imperantes en los procesos de creación de valor de las anteriores economías: agraria (tierra) e industrial (recursos naturales, capital físico y trabajo humano). A este respecto Delgado (2012) sostiene que se trata de desarrollar y explotar tanto los recursos tangibles como los intangibles del saber de una organización.

Debido a este escenario, Fierro & Mercado (2012) sostienen que “el conocimiento se ha convertido en el factor de producción más importante; de aquí que las organizaciones deban centrarse en su producción, adquisición movimiento, retención y aplicación”. Hecho que puso de manifiesto, a las personas generadoras del conocimiento como dimensión elemental dentro de la gestión del conocimiento (Macías & Aguilera, 2012); (León Santos et al., 2006); (Inche & Álvarez, 2007).

Orientaciones que a finales del siglo pasado, dieron origen a nuevas ideas de gestión; Senge (2005) introduce el término de organizaciones inteligentes, entendiéndolas como aquellas organizaciones en donde los individuos expanden continuamente sus aptitudes para crear los resultados que desea y donde la gente continuamente aprende a aprender de manera conjunta. Para Wiig y Choo 1999 citados por Salcido et al. (2013) es la que actúa efectivamente en el presente y también es capaz de asumir los desafíos del futuro

con efectividad. Son aquellas que generan nuevo conocimiento al compartir y convertir su conocimiento tácito en nuevas capacidades, haciéndolas operacionales para alcanzar mayor eficiencia (Encinas, 2014). Además de difundir su conocimiento tanto al interior como al exterior (Tintoré, 2010).

En esta perspectiva, Yeung (1999) introduce la denominación: organizaciones que aprenden, indicando que son las que tratan de aprovechar y apalancar los conocimientos existentes de una forma productiva, aprendiendo de manera disciplinada, sistemática y estructurada. Sus premisas residen en la exploración de campos nuevos y la explotación de oportunidades existentes (Acosta & Fischer, 2013). Dando lugar, al aprendizaje organizacional por medio del cual, según Salcido et al. (2013) las organizaciones se adaptan a los cambios del entorno, evitando repeticiones de errores anteriores y reteniendo el conocimiento crítico. Sin embargo, es con la propuesta de Nonaka y Takeuchi (1999) en su obra la organización creadora de conocimiento, en dónde añaden elementos a ese proceso de aprendizaje organizacional, tales como generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de toda la organización y materializarlos a través de productos, servicios y sistemas, sentando así, los principales conceptos relativos a la gestión del conocimiento. Sveiby (2001) sostiene que la gestión del conocimiento no se desarrolló a partir de un conjunto de metodologías formales y que fue investigada desde diferentes enfoques geográficos bajo, por lo menos tres perspectivas igualmente distintas. Las que han servido de base para el desarrollo de los enfoques actuales. Entre las que destacan una perspectiva originada en Estados Unidos, influenciada por la tecnología de la información y con foco principal en la información, entre sus representantes destaca Drucker (1998) quien subraya la creciente importancia de la información y del conocimiento como recursos organizacionales; las otra perspectiva originada en Japón propuesta por Nonaka y Takeuchi con foco en la

creación del Conocimiento e innovación para el desarrollo de productos y servicios que apuntaran a alcanzar una ventaja competitiva sostenible, ; y una perspectiva oriunda de Suecia con la aparición del primer CKO (Chief Knowledge officer), Leif Edvison en la compañía sueca Skandia, propuesta con énfasis en estrategia y medición del valor de los intangibles de la organización considerados a partir de ahí como el capital intelectual compuesta por el capital humano, capital estructural y el capital relacional, (Sánchez, 2005) esta perspectiva considera al conocimiento como un activo intangible que supone una medición económica. Para Lee & Roth (2009) medir los activos intangibles, como el capital intelectual o el conocimiento, con las prácticas contables o financieras tradicionales puede producir indicaciones distorsionadas y errores costosos. En este sentido Hernández (2016) sostiene que los valores intelectuales implican que el conocimiento tiene un valor financiero en términos de desempeño organizacional. Por su parte, Rodríguez (2009) afirma que las dos últimas perspectivas fueron las causas para que a mediados de los 90 se diera la gran explosión de la gestión conocimiento.

Para De la Hoz et al. (2012) la gestión del conocimiento surge como una posible solución a las dificultades adquiridas por la aplicación de la gestión de la calidad. En este sentido Srikantiah & Koenig (2000) sostienen que fue la reingeniería de procesos de negocios, caracterizada por la reducción de puestos la que trajo los despidos masivos como parte de su propuesta, a los que paradójicamente se comenzaba a calificar como trabajadores del conocimiento Drucker (1993). Situación que generó una suerte de descontento por los afectados y desconfianza por los que quedaban en las organizaciones. Esta desvalorización del trabajador, provocó la reacción de defensores como Davenport quien coloca en el centro de la gestión del conocimiento al trabajador.

Rueda (2015) considera a la existencia previa de la sociedad de la información, la toma en consideración de los activos intangibles y la reingeniería de procesos de



negocios como los factores disparadores que propiciaron la aparición de la Gestión del conocimiento.

Toffler (1998) sostiene que cada revolución económica-social está sustentada en un avance tecnológico, es así, que al desarrollo de la tecnología marcado notablemente por la capacidad de procesar, almacenar y transmitir datos e información con un carácter ilimitado dentro de las organizaciones, se le llegó a conocer como la sociedad de la información. Las ventajas que de ella se desprendieron como la de acceder a un bajo coste ha permitido una generalización de su uso. La toma de decisiones dentro de las organizaciones se agilizó dado que contaba con mayor volumen de datos e información, que antes no estaba disponible, se dio paso al uso de las tecnologías para la información y comunicación (TIC). Según Rueda (2015) la influencia no sólo se dio en el ámbito económico-productivo, sino también en el social y personal, lo que implicó cambios en la forma como se trabaja, costumbres referentes a las relaciones sociales, hábitos de compra y en las propias estructuras mentales. Tal fue la incidencia del desarrollo tecnológico para el uso de la información que muchos llegaron a identificarlo como la propia gestión del conocimiento (Macías & Aguilera, 2012). Hernández (2016) describe la experiencia de Wiig quien por los años ochenta desarrolló sistemas de inteligencia artificial para el desarrollo de la gestión de ese entonces, las mismas que en su mayoría después de un año dejaron de ser usados, en la búsqueda de qué estaba fallando, empezó a analizar el rol que cumplía el conocimiento en las empresas. La atención de Wiig por el año 1989 se había desplazado de la tecnología hacia un enfoque más centrado en las personas. En oposición a la propuesta inicial teóricos como, Acosta & Fischer (2013); Andreu & Baiget (2016) y Liberona & Ruiz (2013) consideran que sería un error reducir a la gestión del conocimiento a un sistema de gestión de la información, dado que las decisiones organizacionales se deben tomar desde varios

dominios del conocimiento. En este sentido, Delgado (2012) expresa que la gestión del conocimiento no consiste en el flujo indiscriminado de la información, que sólo implicaría un conjunto de datos; sino en el conocimiento que se desprende de depurar y añadir valor a dicha información, llegando a una solución o decisión en un escenario real dentro de un contexto. Lee & Roth (2009) refieren, es notable que un énfasis excesivo en la tecnología puede causar confusión conceptual entre la gestión de la información y la gestión del conocimiento.

La atención no sólo se centró en los aspectos económicos como lo expresa Cornella (1999) : “las ideas parecen haber sustituido al capital en su función de generador de riqueza. La explotación y la conversión de la información en conocimientos, puede que sea la única fuente de competitividad sostenible”. El conocimiento es asumido como el capital intelectual o conjunto de intangibles que genera o generará valor para la organización y que debe ser reproducido a través de procesos de gestión del conocimiento. (González & Parés, 2012)

Bajo esta nueva perspectiva, se comenzó a dar relevancia a los aspectos sociales y el concepto de conocimiento comenzó a expandirse, llegando a calificarse como un activo intangible para las organizaciones.

Para Deloitte (2004) un activo intangible es un tipo de activo no monetario, sin entidad física, capaz de producir beneficios presentes o futuros y que pueden ser generados internamente en la organización o adquirido del exterior.

De acuerdo a Rueda (2015) la puesta en valor de este tipo de activos surge de una evidencia económica: el exceso de valor de mercado de ciertas compañías en relación con el valor relegado en los estados financieros. Donde se consideran al valor de la marca, la confianza de los consumidores, la reputación de una organización, las relaciones con proveedores.

Estas tendencias administrativas, para Gil-Montelongo et al. (2011); González & Parés (2012); Sánchez, Muñoz, & Flores (2013) y Hernández (2016), en vez de ser excluyentes, deben considerarse como elementos que complementan la gestión del conocimiento, dado que estos aportes si bien, muchas veces se han ubicado en posiciones opuestas, han sido significativos porque han servido de base para la propuesta de modelos por parte de los teóricos y quienes gestionaban las organizaciones, éstos últimos, conscientes de su importancia, han ido implementando e incorporando esta nueva dimensión: gestión del conocimiento dentro de sus gestiones. Para González, Rodríguez, & Cárdenas (2012) y Aportela & Ponjuán (2008) tanto la tecnología, como los procesos y las personas son componentes indispensables para la gestión del conocimiento.

#### **2.4. Bases teóricas**

El planteamiento de la investigación tuvo como respaldo el sustento teórico existente del *management*, resultado de una detallada revisión en mayor proporción de fuentes primarias que secundarias, tanto de estudios teóricos como empíricos; obtenidos de bases bibliográficas como Scencedirect, Springer, Scielo; Dialnet; Scopus; Elsevier; etc., respaldadas por la comunidad científica. Se presenta así el soporte necesario para esta investigación. Sobre este marco, sostenemos que tanto la cultura organizacional como la gestión del conocimiento se revelan como componentes estratégicos ineludibles dentro de la administración de toda organización, las que por naturaleza persiguen la consecución de objetivos. En tal sentido, se parte de la descripción de los conceptos básicos que componen cada variable.

##### **2.4.1. Variable cultura organizacional**

La relevancia de la cultura organizacional radica en que es vista como un componente estratégico (Rodríguez, 2009); (Arciniega, 2011); (Cújar et al., 2013);

(Carro, Sarmiento, & Rosano, 2017) que direcciona el accionar de los esfuerzos para el logro de objetivos organizacionales, conjugando la presencia de las culturas individuales. Arias & Heredia (2015) sostienen que las organizaciones se encuentran inmersas en un medio cultural del cual no pueden sustraerse. Para la comprensión de la misma y apuntando al objetivo de la investigación, se hace necesario desdoblar los términos que la constituyen.

#### ***2.4.1.1. Definición de cultura***

Tylor (1871, p.1) citado por Guadalupe & Ochoa (2016) la define “como todo aquel complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad”

De acuerdo con el planteamiento de Hofstede (1980, p.21) citado por Guillén & Aduna (2008) se refiere a la programación mental que distingue a los miembros de un grupo humano de otro. En esta misma línea, Arias & Heredia (2015) sostienen que todas las sociedades y todos los seres humanos tienen una cultura, aun cuando las pautas de éstas pueden ser diferentes en lugares diversos. Por su parte, Arciniega (2011) define a la cultura como el proceso de dar sentido a situaciones concretas producto de la interacción social.

#### ***2.4.1.2. Definición de organización***

Robbins (1999) la define como una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona con una base de relativa continuidad para lograr una meta común o una serie de metas. Pedraza, Obispo, Vásquez & Gómez (2015).

indican que tienen como base la coherencia, pero sobre todo los aportes que cada individuo hace a las mismas.

Ambos términos denotan un vínculo indubitable que tiene como factor común a las personas, las mismas que han permitido su desarrollo y existencia.

En este sentido, García (2006) concibe a la cultura como una variable que influye en las organizaciones, porque está presente en los miembros que la conforman, los cuales han sido influidos por múltiples instituciones culturales como la familia, iglesia, comunidad, sistema educativo que pasan a ser parte de la realidad organizacional.

Sánchez (2017) sostiene que la cultura organizacional es una característica dependiente de los individuos de una organización, y por tanto, una construcción a nivel de sistemas sociales. Hecho por el cual, Cújar et al. (2013) indican que la cultura principal está condicionada por la existencia de subculturas dentro de la organización.

En este sentido, Arias & Heredia (2015) expresan que este término no denota connotación despectiva, más bien apunta a una división. Consideran tres subsistemas en los aspectos culturales de una sociedad: ideológico, sociológico y tecnológico.

- **Subsistema ideológico.** Se refiere a las creencias, valores; es decir a la filosofía y los modos de percibir el mundo imperante en una cultura que determinan las relaciones entre los individuos.
- **Subsistema sociológico.** La sociedad necesita establecer principios para coordinar las relaciones entre los diversos miembros valiéndose de medios como: las normas, los tabúes, el rol o papel, el estatus, los ritos y las costumbres.
- **Subsistema tecnológico.** La tecnología utilizada por una cultura permea las actividades de producción influyendo a través de los contactos sociales, en las actitudes, los valores, las normas, el lenguaje, las costumbres, etc.

Los elementos o subsistemas que convergen dentro de la estructura de una organización que está conformada tanto por un sistema técnico administrativo que se orienta a la eficacia en cuanto a los productos o servicios y por un sistema psicosocial que apunta a

la salud en cuanto a la moral y el clima manifestados en la interacción de quienes la integran, ambos enmarcados en un ambiente (De Faria, 2016), y que además, constituyen las bases de todo sistema cultural. Para Arias & Heredia (2015) la idea de sistema en el contexto organizacional, implica un conjunto de elementos interrelacionados entre ellos y el medio circundante, en este sentido, Mababu (2014) afirma que la cultura corporativa es un término que describe al sistemas de valores y creencias para crear normas de comportamiento con el objetivo de guiar las actividades de sus miembros, y que de acuerdo a Hofstede está estrechamente vinculada con la cultura nacional del país y de los promotores o fundadores de la organización.

El aporte del modelo de Hofstede (1980, 1988) muestra los resultados de una amplia investigación de la cultura en diferentes países. Guillén & Aduna (2008); Mababu (2014); Arias & Heredia (2015) sostienen que el hallazgo más importante fue que la cultura regional o nacional influía más que la posición jerárquica, la profesión, la edad o el sexo para explicar las actitudes y valores relativos al trabajo y que son persistentes en el tiempo (Cuya, 2000); (Ovelar, 2001); ( Ruiz & Naranjo, 2012). A decir de Sánchez (2017) Hofstede concibió una cultura como la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de las demás (Guillén & Aduna, 2008). Planteando las siguientes dimensiones culturales:

- **Individualismo vs. colectivismo**

El individualismo implica relaciones interpersonales lejanas, caracterizado por lazos débiles entre los individuos, priorizando al individuo y esperando que cada uno se preocupe por sí mismo, en cambio el colectivismo se orienta al establecimiento de redes sociales compactas, en donde los individuos están integrados en grupos fuertes y cohesivos.

- **Distancia de poder**

Se refiere a la manera en que los miembros con menor poder dentro de una organización, aceptan la distribución desigual de aquél, en áreas como la del poder, prestigio y riqueza.

- **Evitación de la incertidumbre**

Se refiere a la manera en que se trata de evitar las amenazas y la incertidumbre de lo nuevo y desconocido que genera el futuro, a través del establecimiento de reglas, normas, procedimientos racionales y controles que generen un medio ambiente predecible. Una característica de la burocracia.

- **Femineidad vs. masculinidad**

Se refiere a los diferentes valores y roles adoptados por los individuos de una sociedad en función al género; en cuanto a la masculinidad se valora el asertividad, la adquisición de dinero y bienes materiales, En cambio, la femineidad coloca el interés en las relaciones interpersonales, el interés por los demás y la calidad de vida en general.

Los valores, según el mismo autor, se constituyen en los extremos de cada escala, en donde tanto las personas, las organizaciones en las diferentes regiones o países pueden ser catalogadas en puntos intermedios. Este planteamiento le permitió identificar que de acuerdo a los países o regiones existían similitudes en los resultados de dichas escalas culturales. Según Guillén & Aduna (2008) a partir de ellas, se define el estilo de gestión que dirige sus actividades y el clima organizacional en el que se desarrolla su vida laboral.

### ***2.4.1.3. Niveles de la cultura organizacional***

Existe un común acuerdo por la comunidad académica de aceptar el planteamiento ontológico desarrollado por Schein en cuanto a los niveles que conforman la cultura organizacional. A decir de Sánchez (2017), Schein indica que la cultura es aprendida no heredada y ésta se deriva del ambiente de tal manera que existen manifestaciones culturales a diferentes niveles de profundidad. Según Mababu (2014) estos niveles o capas fundamentales de la cultura organizacional varían en cuanto a su visibilidad externa y resistencia al cambio.

- **Artefactos observables**, son los que constituyen la manifestación física de la cultura, como la vestimenta, premios, listas publicadas de valores, rituales, ceremonias, decoración mitos e historias.
- **Valores expresados y manifiestos**, los primeros son normas y valores declarados explícitamente por los fundadores; los segundos son los valores y normas que realmente muestra el trabajador.
- **Supuestos básicos subyacentes**, son los valores que se toman por un hecho con el paso del tiempo al ser los supuestos, que guían el comportamiento y constituyen el centro de dicha cultura.

Estas descripciones de los niveles culturales, han alcanzado una aceptación generalizada en la comunidad académica. López (2014) las considera como manifestaciones y mecanismos culturales, las primeras son las expresiones propias de la organización, como símbolos, ritos, valores, normas, mitos, rutinas, metáforas, eslóganes, historias, logos, lenguaje, que caracterizan la cultura y permiten diferenciar una organización de otra y los mecanismos, son dispositivos que los directivos utilizan



para buscar que los trabajadores se apropien, aprehendan o se adapten a la cultura y, más específicamente, a las transformaciones sociales propuestas.

Ovelar (2001) indica al primer nivel como lo más visible, incluyendo las normas y lenguaje; el segundo nivel como el de los valores que se expresa en conductas deseables y estimables, y en el tercer nivel las presunciones básicas o supuestos inconscientes que son la esencia de la cultura. En este análisis Ruiz & Naranjo (2012) indican que el nivel subyacente es en el que ubican los principios, las presunciones básicas y las creencias que son consideradas válidas si tienen suficiente influencia con el paso del tiempo; el segundo nivel es valorativo abarca las normas, estrategias, estructuras, sistemas y habilidades; y el nivel de manifestaciones observables.

De acuerdo a Schein, los supuestos básicos subyacentes (presunciones y creencias) son los que determinan la esencia de la cultura dentro de una organización; una vez que éstos son comprendidos, se pueden comprender los otros niveles que son más superficiales (Pedraza et al., 2015). Se han construido sobre la base de las respuestas aprendidas por los miembros de la organización a los problemas colectivos implicados en la supervivencia y la integración interna (Jaime & Araujo, 2007). Supuestos de los cuales es ampliamente aceptado se desprenden los valores, las normas y las conductas de las personas dentro de un determinado contexto.

#### ***2.4.1.4. Definición de cultura organizacional***

Si bien existe consenso en el valor estratégico que posee la cultura organizacional, (Carro et al., 2017) aún no se ha llegado a un acuerdo general en la definición de su constructo (Sánchez, 2017). Por un lado, se encuentra presente la orientación fenomenológica de la antropología (Pedraza et al., 2015) y por otro la perspectiva funcionalista que deriva de los estudios de gestión realizados en las organizaciones con el objetivo de mejorar el desempeño (Arciniega, 2011). Este último, de acuerdo a

Guadalupe & Ochoa (2016) es el enfoque organizacional, el cual a través de modelos, tratan de explicar los elementos de la cultura que intervienen en las organizaciones. Ese ínterin investigativo ha permitido el desarrollo de los planteamientos teóricos que definen la cultura en el ámbito de la gestión organizacional. Entre las que destacan por su orientación en este campo, tenemos:

A la de Smircich (1983, p.344) quien sostiene que “es la agrupación específica de normas, estándares y valores compartidos por los miembros de una organización que afectan la forma como desarrolla los negocios”.

Así mismo, la propuesta por Schein (1988, p.110) expresa que la “cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un grupo dado ha creado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas y salir airoso de sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que han funcionado lo suficientemente bien al punto de ser consideradas válidas y, por lo tanto, de ser enseñadas a los nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas”. Esta propuesta ha sido ampliamente mencionada y aceptada por el cuerpo académico (Ovelar, 2001). Denison (1991, p. 2) citado por Hernández et al. (2003) añade otro factor: “el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos”

Chiavenato (1999) sostiene que la cultura organizacional es equivalente al modo de vida de una organización en todos sus aspectos, ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc. Según él, la manera de negociar, la forma de tratar a los empleados y clientes, el grado de autonomía, la libertad y lealtad expresada por los empleados y directivos hacia la empresa, caracterizan la esencia de la cultura corporativa.

De igual manera, Denison (1996, p.624) citado por (Cújar et al., 2013) menciona que el “significado es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo”.

Para Hellriegel, Jackson, & Slocum (2009, p. 596) “la cultura se refiere al patrón único de los supuestos, los valores y las normas compartidas que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas”

Lee & Roth (2009) definen la cultura como un entorno organizacional y un patrón de comportamiento que permite a las personas compartir sus ideas y conocimientos.

Según González (2009, p.5) “es el repertorio de conductas, la manera de proceder y actuar de una organización en concordancia con los objetivos y metas. Refleja la imagen de la organización. Viene a ser la personalidad de la organización”; en este sentido, David (2013) afirma que no existen dos organizaciones con la misma cultura, ni dos individuos con la misma personalidad. Gamonal (2000) sostiene, al igual que las personas, las empresas pueden ser rígidas o flexibles, cerradas o serviciales, innovadoras o conservadoras, como características constitutivas de su cultura. Mababu (2014) refiere que cualquier organización tiene su propia misión, sus objetivos de crecimiento y sus estrategias de supervivencia, pasa por ciclos de vida y se enfrenta a problemas de crecimiento y de competencia en el mercado, se la considera como una micro sociedad que tiene una personalidad que la distingue del resto. Luna (2010, p.199) afirma que “cada empresa tienen una cultura organizacional única; todas como parte de sus fortalezas, poseen su propia filosofía, creencias, guías de conducta y pensamiento, su ambiente de trabajo, tradiciones de trabajo, principios comerciales, prohibiciones políticas, prácticas financieras, ecológicas, valores, principios y personalidad arraigada que definen su cultura corporativa”.

Para Arciniega (2011, p.13) la cultura “emerge de la interacción social, implica estructura y dinámicas organizacionales y se expresa en hábitos, estilos de trabajo y forma de relacionarse compartidos”.

Mababu (2014) la describe como un conjunto de valores clave, creencias y entendimientos que son ampliamente compartidos por los miembros de una organización. Por lo tanto, se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros y que la distingue de otras organizaciones.

#### ***2.4.1.5. Diferencia entre cultura y clima organizacional***

En el contexto organizacional se suelen utilizar indistintamente, sin embargo, es necesario establecer las diferencias elementales que encierran ambas terminologías con el propósito de darle a cada una, la atención y manejo correspondiente.

Cújar et al. (2013) afirman que el concepto de cultura organizacional ha variado con el paso de los años, pasando de su disociación con clima organizacional hasta su relación con diferentes variables. Por su parte, Mababu (2014) sostiene que la cultura organizacional refleja un clima en el que la gente valora las misma cosas y aplica esos valores en beneficio de la corporación como un conjunto único.

Según Jaime & Araujo (2007) mientras que la cultura se refiere a los valores y presunciones profundamente arraigadas, y que se dan por supuesto, el clima alude a los factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional.

Por su parte, Guillén & Aduna (2008) sostienen que el clima organizacional son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja. Está determinado por el ambiente en el que se desenvuelve la organización, como el lugar, el tiempo, el sector, el ambiente político, el nivel económico, la cultura, entre otros.

#### ***2.4.1.6. Importancia de la cultura organizacional***

Pedraza et al. (2015) y Sánchez (2017) sostienen que en la actualidad, la cultura organizacional, se ha convertido en una variable con mayor relevancia en el estudio del área organizacional, debido a que puede ser un medio útil para evaluar la congruencia entre metas, estrategias, organización de las tareas y los resultados de la organización. El creciente interés en la cultura organizacional se explica por las múltiples teorías e investigaciones que demuestran cómo la cultura puede afectar el desempeño y la competitividad de una organización (Ruiz & Naranjo, 2012).

Hellriegel et al. (2009) sostienen que las culturas organizacionales son importantes porque influyen en la satisfacción y en el desempeño de los miembros de la organización.

En esta línea, David (2013) sostiene que ignorar el efecto de la cultura sobre la relación entre las áreas funcionales del negocio genera barreras en la comunicación, falta de coordinación y la incapacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes.

Para Mababu (2014) la cultura organizacional viene a ser la médula que se hace presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Determinando la forma en cómo funciona la empresa, reflejándose en las estrategias, estructuras y sistemas. Rodríguez (2009) sostiene que la estrategia debe estar alineada al sistema cultural de la organización, es decir a sus creencias y valores. Por consiguiente, es importante que los estrategas conciban su empresa como un sistema sociocultural, ya que a menudo, el éxito se determina por las conexiones entre la cultura de la empresa y sus estrategias. (David, 2013). En este mismo sentido, Tintoré (2010) sostiene que la contribución de la cultura a la efectividad de una institución educativa depende del contenido de dicha cultura, el grado de compromiso que tienen con ella los miembros de la organización y la existencia o la inexistencia de trabajo colaborativo.

Razones por las que Madero Gómez & Barboza (2015) indican que las organizaciones deben desarrollar ambientes apropiados para generar una CO que permita una respuesta adecuada ante cambios que se dan cada vez con una mayor frecuencia.

#### ***2.4.1.7. Funciones de la cultura organizacional***

El rol que cumple la cultura viene siendo ampliamente reconocido. Mababu (2014); Carro et al. (2017) destacan el papel fundamental que cumple la cultura a por medio de las siguientes funciones en el ámbito organizacional.

- Proporciona identidad organizacional a los miembros a través de su historia, ética y su filosofía de trabajo, que las diferencia de otras.
- Facilita el compromiso colectivo, orientado hacia las metas.
- Promueve la estabilidad del sistema social interno.
- Conformar el comportamiento ayudado a que los miembros encuentren sentido y adaptación a su entorno.

Vista la cultura organizacional como un conjunto de significados compartidos entre los miembros de una organización, cumple un rol determinante en aras del logro de los objetivos dentro de las mismas. Sin embargo, es necesario expresar que puede presentar una serie de disfunciones como en el caso de incorporación de cambios, de la diversidad y en el caso de fusiones, adquisiciones o internacionalizaciones.

Esta situación se debe a que las costumbres, tradiciones y forma general en la que una organización cumple con su misión, se fueron arraigando en gran medida con el paso del tiempo a través del desarrollo de su historia y al grado de éxito conseguido, lo cual conduce a la vez a la fuente primaria de su cultura: sus fundadores (Guízar, 2013). Debido a que son ellos los que tienen un mayor impacto en la cultura inicial de la

organización porque tienen una visión general de cómo debería ser la organización (Mababu, 2014) y con base a la filosofía que le impregnan a la compañía es que se da sostenibilidad a la cultura (Rodríguez, 2010).

Estos escenarios apuntan al hecho de que la cultura debe ser capaz de lograr tanto la adaptación externa como la integración interna de la organización, reflejada en sus actividades como respuesta a estas demandas. De manera que, el desarrollo de una cultura proclive a compartir conocimiento es una opción estratégica para lograr mejor gestión del conocimiento creado como parte del saber hacer; sin embargo la cultura no cambia fácilmente y más bien es el proceso de compartir conocimiento el que se gesta en el marco de una cultura actual (Rodríguez, 2009).

La cultura organizacional ayuda a impregnar a los miembros de la organización con una dinámica de cambio constante, la cual debe extenderse a todos los niveles (Guízar 2013). Generando ese sentido de pertenencia que se refleje en comportamientos que tiendan el logro de objetivos (Rodríguez 2010). Considerando que estos comportamientos se desprenden del sistema de significados compartidos entre sus miembros, a través de los valores que reflejan lo que es importante para una organización y las creencias que muestran cómo se perciben las cosas en general (Mababu, 2014).

Carro et al. (2017) indican, es básico que las empresas tengan una cultura organizacional fuerte, saludable que apoye las estrategias, de tal manera que sus empleados las adopten como parte de sus valores y cultura personal.

#### ***2.4.1.8. Importancia de la cultura organizacional en el ámbito institucional educativo***

Es evidente el papel que cumple la cultura organizacional en el logro de los objetivos de desempeño organizacional, razón por la cual, los estudios lo demuestran que son cada vez más, los directivos de las empresas que vienen tomando consciencia de su

implicancia y por ello forma parte de su gestión. A este interés se vienen sumando los gestores y directivos de las instituciones educativas

De acuerdo con Tintoré (2010) la cultura organizacional, reviste importancia tal que viene siendo citada por los principales autores de la literatura como uno de los principales facilitadores del aprendizaje organizativo en las instituciones educativas.

Es en este escenario que la cultura organizacional desempeña un rol preponderante, Ovelar (2001) en su tesis doctoral indica que son varios los estudios que sugieren la importancia de la cultura de una organización educativa en sus logros alcanzados.

Llanos (2003) en su obra: “Repensar la Universidad” expresa: “creen algunos que la calidad de las universidades procede de la cuantía de sus posibilidades económicas, cuando lo cierto es que la clave viene dada por la presencia de una cultura en la que se valore y se fomente el libre ejercicio de la inteligencia creativa”.

Lee & Roth (2009) sostienen que los líderes de la educación superior enfrentan desafíos sobre cómo implementar estrategias para construir cultura, inculcar y promover el liderazgo, aplicar tecnología y medir los resultados

Lo cual es ratificado por Tintoré (2010) quien afirma que las principales universidades han desarrollado fuertes culturas para conseguir la excelencia, culturas como sistemas de valores centrales, símbolos, rituales y reglas informales que muestran cómo ha de comportarse la gente.

La cultura impregna los comportamientos dirigidos al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de una organización, por tal razón, es elegida como el principal argumento para justificar la mejora de los procesos en los distintos niveles existentes que componen una institución. En el caso de la universidad como institución educativa cuyo propósito es la formación de profesionales, es fundamental determinar en qué medida los docentes comparten ampliamente estos valores y creencias, como base de su



accionar cotidiano frente a desafíos de adaptación e integración interna a los que se encuentran sujetos.

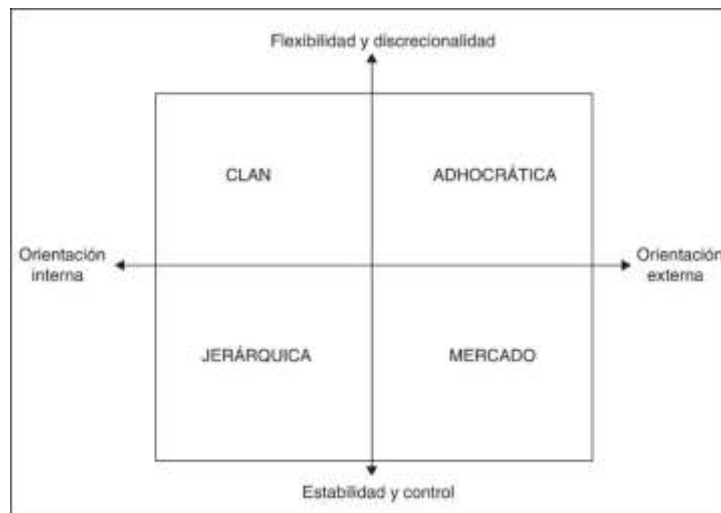
#### ***2.4.1.9. Modelos culturales***

Es notorio el interés que ha significado desde las dos últimas décadas del siglo pasado por parte de los investigadores, el hecho de comprender los elementos que abarca la cultura en el ámbito organizacional, según Rodríguez (2009, p.70) “la administración se propone diagnosticar la cultura organizacional para manejarla, cambiarla, reorientarla, mejorarla y destruirla si es necesario, para lograr los objetivos y estrategias fijados por su dirección”. Con este propósito, Cújar et al. (2013) sostiene que es de gran importancia entender el proceso de madurez del constructo debido a que el auge actual motiva la medición de los procesos de desempeño. En ese sentido, en la revisión de la literatura, se identifican diferentes modelos para diagnosticar, medir y evaluar la cultura organizacional y bajo la orientación funcionalista de la administración a continuación se describen los modelos que respaldan nuestro planteamiento investigativo.

##### ***2.4.1.9.1. Modelo cultural de Cameron y Quinn***

De acuerdo con Ruiz & Naranjo (2012) y Sánchez (2017) eligen la propuesta de Cameron y Quinn para el estudio de la cultura, proponen una metodología basada en el modelo de valores de competencia en el que definen a partir de dos dimensiones: la primera, estabilidad vs. flexibilidad, refiriéndose al interés que en la organización se da por el orden y control o por el dinamismo y la discrecionalidad; la segunda dimensión es la orientación interna vs. orientación externa, como valores contrapuestos que se refieren a si la organización tiene una orientación interna o externa. Propuesta para diagnosticar y facilitar un cambio en la cultura organizacional. De esta combinación de valores de competencia, determina cuatro tipos de cultura: de clan, adhocrática,

jerárquica y de mercado, las mismas que pueden determinarse a través de seis rasgos que ayudan a las personas a reconocer los valores de su organización: 1. las características dominantes de la organización; 2. el estilo de liderazgo y el enfoque que impregna la organización; 3. la gestión de los empleados o el estilo que caracteriza de cómo son tratados los empleados; 4. el vínculo organizacional o mecanismo que ayuda a la organización a permanecer unida; 5. el énfasis estratégico o áreas que orientan la estrategia de la organización; y 6. el criterio de éxito, que hace referencia a cómo se define el triunfo en la organización.



*Figura 3* Modelo cultural de Cameron y Quinn  
Fuente: Cameron y Quinn (1999) Citado por Ruiz & Naranjo (2012)

- La cultura de clan da importancia a un ambiente de trabajo amistoso caracterizado por la flexibilidad y el énfasis en el desarrollo humano, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y el compromiso de todos con la organización, favoreciendo una alta cohesión y moral.
- Una cultura adhocrática, promueve un ambiente de trabajo flexible, dinámico, creativo y emprendedor, orientando sus esfuerzos al logro del liderazgo en nuevos

conocimientos, productos y servicios. Propio de empresas que buscan ser líderes en el mercado y que operan en una situación de cambio permanente.

- La cultura de mercado es la que orienta sus intereses a los resultados, con el establecimiento de objetivos ambiciosos y de acciones competitivas de mercado, que requieren de controles en su productividad y competitividad.

- La cultura jerárquica se orienta a la estabilidad, el control, el trabajo estructurado y sus valores son la previsibilidad, la eficiencia, el cumplimiento de las normas y la formalización de los procesos así como la estabilidad en el empleo.

Dependiendo de la afinidad que tenga cada organización y en función a las dimensiones de cada tipo de cultura, se ubicara en el cuadrante correspondiente.

#### *2.4.1.9.2. Modelo cultural de Denison*

Siguiendo la perspectiva de que la cultura organizacional es un recurso valioso que debe ser administrado efectivamente por el equipo directivo de toda organización, Denison (1995, 2003) desarrolla y plantea un modelo que mide a la cultura organizacional como un conjunto de valores y creencias orientados a la mejora del desempeño organizacional; la metodología es identificarla a partir de cuatro atributos o características dominantes: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión. De acuerdo con Ruiz & Naranjo (2012) estos componentes de la cultura se desprenden de las dos dimensiones del modelo de Cameron y Quinn (1999) sosteniendo la siguiente correspondencia entre ellos: involucramiento = clan; adaptabilidad = adhocrática; consistencia = jerárquica y misión = de mercado. Denison et al. (2003) proponen tres índices o subescalas por cada atributo o tipo de cultura, teniendo así 12 índices en total para el modelo.

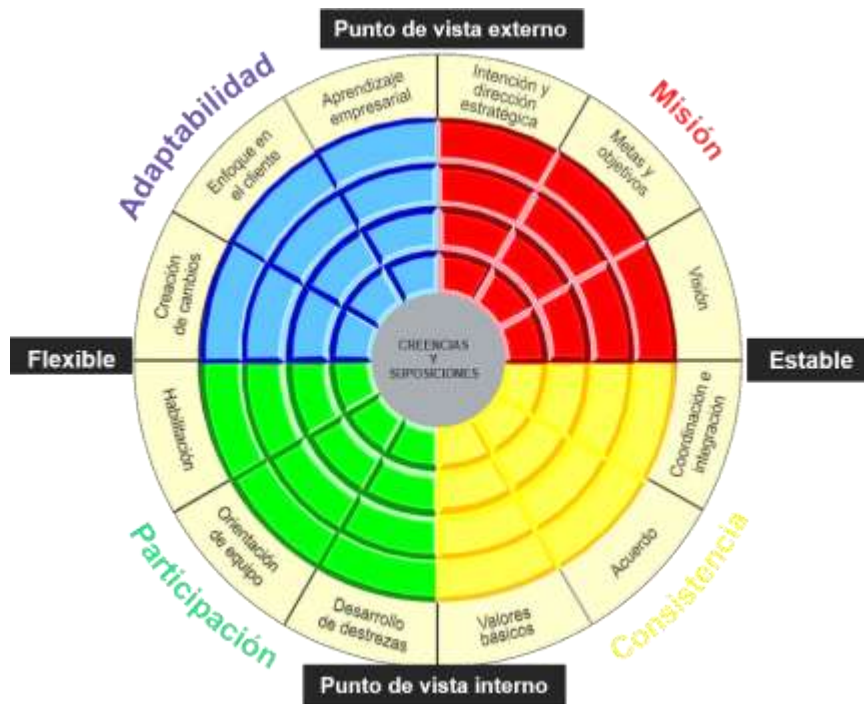


Figura 4 Modelo cultural de Denison

Fuente: Fey y Denison (2003) citado por Bonavia, Prado, & Barberá (2009)

El modelo de Denison ha sido ampliamente aceptado por la comunidad académica, a partir del planteamiento de los cuatro atributos rasgos o culturales se desprenden variadas descripciones de las mismas.

Cuya (2000) sostiene que para contar con un modelo consistente que permita una aproximación a la relación cultura-efectividad organizacional conviene trabajar con los cuatro conceptos: participación, consistencia, adaptabilidad y misión.

Para Carro et al. (2017) el modelo de Denison desarrolla una teoría que relaciona la cultura con el desempeño de la organización; presentado en un gráfico circular dividido en cuatro sectores de influencia cultural denominados: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión.

Involucramiento. “Es el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. Considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad

de influencia” (Denison et al., 2003, p. 208). Se subdivide en empoderamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades.

Adaptabilidad. “Capacidad de responder a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias de los clientes. Considera que las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden reñir entre sí” (Denison et al., 2003, p. 208). Se subdivide en aprendizaje organizacional, enfoque al cliente y creación del cambio.

Consistencia. “Considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos — aun cuando existan diversos puntos de vista—, y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas» (Denison et al., 2003, p. 208). Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Se subdivide en coordinación e integración, acuerdos y valores centrales.

Misión. “Se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro” (p.208). Este rasgo se puede observar en dirección e intención estratégica, metas y objetivos, y visión.

De acuerdo con Ruiz & Naranjo (2012) la metodología planteada por Denison para el estudio de la cultura organizacional, involucra cuatro características dominantes.

Involucramiento: definido como el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. Considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos.

Consistencia: considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Un sistema compartido de creencias y valores funciona como un sistema de control interiorizado.

Adaptabilidad: permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes. Se considera que las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden reñir entre sí. Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio.

Misión: se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. Sus dimensiones son: dirección e intención estratégica, metas y objetivos y visión.

Sobre la base del modelo de Denison, una de las descripciones más utilizadas en la comunidad académica, es la desarrollada por Bonavia et al. (2009). Este equipo de investigadores hace la adaptación al español sobre cultura organizacional de Denison, en grupos de I+D universitarios de habla hispana, en los resultados obtenidos mostraron las propiedades psicométricas para la adaptación en cuanto a la validez y fiabilidad que replican casi en su totalidad la estructura del modelo de la versión original.

La propuesta de estos autores, goza de la aceptación de la comunidad académica y ha servido de referencia para estudios de la cultura en diferentes ámbitos organizacionales debido a la conceptualización concreta de sus componentes.

**Implicación:** las organizaciones efectivas otorgan poder a sus miembros, organizan en equipos el trabajo y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles. Generando en sus miembros el compromiso con su trabajo y haciéndoles sentir que son una parte importante de la organización. Las personas de cualquier nivel jerárquico participan de las decisiones que afectarán su trabajo y perciben que éste está directamente relacionado con los objetivos de la organización. Para Rodríguez (2010) esta implicación se basa en la relación de sistemas de valores individuo y empresa, y será posible en la medida que su éxito personal coincida con el de su empresa. Por ello con el propósito de desarrollar y sostener culturas organizacionales fuertes se necesita dar atención a las políticas de gestión humana de modo que apoyen la cultura que desean desarrollar y que han alimentado a través de la planeación estratégica.

Estos aspectos son medidos por las tres subescalas siguientes:

- Empowerment: significa que los individuos poseen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Hecho que genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.
- Trabajo en equipo: el valor reside en el trabajo cooperativo orientado hacia objetivos comunes, generando una responsabilidad implícita en los empleados que lo conforman. La organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos.

Para Longhi (2011) el trabajo en equipo representa uno de los aspectos más importantes en la institución para aumentar la producción y mejorar la productividad, ilustrándolo como el trabajo de un director y su orquesta.

- Desarrollo de capacidades: es la orientación de la organización hacia el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

**Consistencia:** la investigación ha mostrado que las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas. El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores directrices que induce tanto a los líderes como a los seguidores a alcanzar acuerdos (aun cuando pueda existir diferencias en las opiniones), de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente. Las organizaciones con estas características tienen una cultura fuerte y distintiva que influye firmemente en el comportamiento de sus trabajadores. La consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad. Estos aspectos son medidos por las tres sub índices siguientes:

- **Valores centrales:** los integrantes de la organización comparten un conjunto de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas.
- **Acuerdo:** los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales. Implicando, un nivel de acuerdo tácito, por un lado, y por otro, la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren.
- **Coordinación e integración:** diversas áreas y unidades de la organización tienen la capacidad de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. Las fronteras organizativas no significan barreras para desarrollar un buen trabajo.

**Adaptabilidad:** las organizaciones excesivamente integradas ofrecen a menudo dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Integración interna y adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar, pero es necesario para lograr organizaciones efectivas. Las organizaciones adaptativas se orientan a sus clientes,



asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en implementar cambios. Mejorando continuamente la capacidad de crear valor para sus clientes. Lo cual les permite experimentar crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado. Esta dimensión cultural se mide por medio de tres subescalas:

- **Orientación al cambio:** la organización se orienta a crear nuevos espacios conducentes al cambio. Es capaz de interpretar adecuadamente el entorno del negocio, reaccionar rápidamente a las tendencias y anticipa futuros cambios.
- **Orientación al cliente:** la organización conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades. Refleja el grado en el que la organización está guiada por la preocupación de satisfacer a sus clientes.
- **Aprendizaje organizativo:** la organización recibe, analiza, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades.

**Misión:** quizás el rasgo cultural más importante de todos sea el sentimiento de misión. Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro. Las organizaciones con más problemas son a menudo aquellas que han de cambiar su misión principal. Se requiere un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión. Los tres índices que componen esta dimensión son:

- **Dirección y propósitos estratégicos:** las claridades de las intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización y muestran la manera como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización.

- Metas y objetivos: a la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse las metas y objetivos que brinden a cada empleado una dirección precisa a su trabajo.
- Visión: la organización tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro. Esta perspectiva común encarna los valores nucleares y captura los corazones y las mentes de los integrantes de la misma, proporcionando guía y dirección.

De acuerdo con Rodríguez (2010) la cultura debe proveer como primer propósito una visión compartida de lo que la organización desea ser, ofreciendo un sentido de dirección para sus miembros.

El conjunto de acciones generadas a partir de estos componentes como la manera de negociar, la forma de tratar a los empleados y clientes, el grado de autonomía, la libertad y lealtad expresada por los empleados y directivos en relación a la empresa, según Chiavenato (1999) reflejan en esencia la cultura corporativa. Este planteamiento conjuga las prácticas de la propuesta de Denison dado que apuntan al rendimiento y la efectividad organizacional.

#### ***2.4.1.10. Dimensiones de la cultura organizacional***

Basados en el desarrollo del concepto, los diversos planteamientos investigativos, sobre cultura organizacional como variable han atendido la necesidad de que su constructo sea especificado y detallado para el mejor análisis y comprensión. Bajo esta perspectiva se muestra a continuación, los diferentes componentes o dimensiones que la conforman de acuerdo a las propuestas de la comunidad académica.

Tabla 2  
*Dimensiones de la cultura organizacional*

Autor (es)/Investigadores	Cultura organizacional <b>Dimensiones/prácticas</b>	Cultura organizacional <b>Categorías/elementos</b>
Cuya (2000)	Adaptabilidad Consistencia Participación Misión	Orientación al ambiente Orientación al cliente externo y al cliente interno Valores organizacionales Sentido de responsabilidad en niveles Propósito, dirección y metas
Guillén & Aduna(2008)	Distancia de poder Individualismo-colectivismo Masculinidad-feminidad Aversión al riesgo	
Bonavia, Prado, & Barberá (2009)	Implicación Consistencia Adaptabilidad Misión	Empowerment Trabajo en equipo Desarrollo de capacidades Valores centrales Acuerdo Coordinación e integración Orientación al cambio Orientación al cliente Aprendizaje organizativo Dirección y propósitos estratégicos Metas y objetivos visión
Arciniega (2011)	Dirección Estructura Innovación Rendimiento del trabajo Planeación Conocimientos sobre la comunicación Medio ambiente Lugar de trabajo Desarrollo del individuo Socialización al ingreso	
Ruiz & Naranjo (2012)	Cultura de clan Cultura adhocratica Cultura de mercado Cultura jerárquica	
Mababu (2014)	Valores Normas Conductas	Estrategias Estructuras Sistemas
López (2014)	Manifestaciones Mecanismos	

Concretamente la literatura sobre cultura organizacional identifica como dimensiones o componentes básicos al conjunto de valores y significados que la identifican del resto de las organizaciones. En este escenario y para efectos de la presente investigación se han considerado los valores organizacionales propuestos por Denison: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión, por su orientación funcionalista que apuntan a la mejora del desempeño.

#### **2.4.2. Variable gestión del conocimiento**

La adopción de la gestión del conocimiento de acuerdo a la literatura revisada es relativamente nueva sin embargo en los últimos años viene cobrando preponderancia dentro de las agendas de negocios; debido al papel que cumple en la creación de valor y generación de ventajas competitivas, indispensables para la sostenibilidad de las organizaciones. Para la comprensión de la misma como constructo y apuntando al objetivo de la investigación, se hace necesario desdoblar los conceptos que la constituyen.

##### ***2.4.2.1. Definición de conocimiento***

Existen diversas definiciones de conocimiento, así como autores, las mismas que se aproximan a un consenso dependiendo de las orientaciones a los campos de aplicación, en el ámbito organizacional y de gestión, tenemos:

Entre los autores más referenciados se encuentran Nonaka & Takeuchi (1995) quienes, conciben al conocimiento como un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad. De acuerdo a su propuesta, en la generación del conocimiento se produce una transformación del conocimiento tácito de los individuos en explícito a nivel grupal y organizativo, y cada uno de los miembros de tales colectivos lo interiorizan, convirtiéndolo de nuevo en tácito. Dicho proceso genera

cuatro fases que son: la socialización, externalización, combinación e internalización.

Según lo muestra Figura 5



Figura 5 Espiral del conocimiento

Fuente: Tomada de Nonaka y Takeuchi (1998)

Marshall et al. (1996) expresando lo que se puede hacer con el conocimiento en una organización, describían lo que sería un proceso de gestión del conocimiento, refiriendo que el conocimiento en el nivel organizativo puede:

- Ser generado
- Ser accedido en fuentes internas y externas
- Ser transferido mediante la formación o informalmente mediante las relaciones con los compañeros de trabajo.
- Representarse en forma de comunicados, gráficos y presentaciones.
- Incorporarse a los procesos, sistemas.
- Ser facilitado mediante el constante desarrollo de una cultura basada en incentivos y liderazgo de gestión que valore, comparta y emplee el conocimiento.

Para Segarra & Bou (2004) la concepción de la espiral del conocimiento destaca la naturaleza activa y subjetiva del conocimiento, representada en términos de compromiso y creencias enraizadas en los valores individuales.

Por su parte De la Hoz et al. (2012) definen al conocimiento como una mezcla de experiencia, valores, información y know-how que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información y es útil para la acción.

Davenport y Prusak 2003 citados por Ansuattigui et al. (2013) afirman que “el conocimiento es una mezcla fluida de experiencia condensada, valores, información contextual e insight experimentado, la cual proporciona una estructura para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e informaciones. Se origina y es aplicado en la mente de los conocedores. En las organizaciones, generalmente está imbuido no solo en documentos o repositorios, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas organizacionales”

Cárcel & Roldán (2013) definen el conocimiento como la capacidad de actuar, procesar e interpretar información para generar más conocimiento o dar solución a un determinado problema.

Para Sandoval (2013) el conocimiento se refiere a las creencias y compromisos, más allá de la mera información.

La importancia del conocimiento radica en tanto pueda ser utilizado para generar acciones de creación de valor para la organización (De Aparicio, 2009); (Morales, 2012) Es preciso saberlo utilizar de la forma más eficaz, entendiendo que las organizaciones requieren saber gestionar el conocimiento y su pertinencia, más que producirlo (Bernal, Fracica, & Frost, 2012); (Liberona & Ruiz, 2013). Porque es sobre la base del conocimiento que se engendren ideas de cambio permanente para los procesos de innovación, bases de competitividad y bienestar social como parte de los objetivos y

metas estratégicas de toda organización (Sánchez et al., 2013). El conocimiento organizacional es clave para el éxito de las estrategias y la gestión del conocimiento es una nueva metodología que permite colaborar en la administración y desarrollo del conocimiento. Dado que se busca establecer el equilibrio entre el vínculo de la creación del conocimiento de una organización con su estrategia empresarial, considerando el rol que cumple la tecnología y la necesidad de diseñar la estructura organizacional de conformidad (G. Sánchez et al., 2013).

De acuerdo a la propuesta hecha por Nonaka y Takeuchi el conocimiento viene a ser el resultado del conocimiento tácito y conocimiento explícito, conceptos de los cuáles son autores. Sobre la base de su propuesta, Salcido et al. (2013) explican que la creación del conocimiento se obtiene a través del conocimiento de la relación sinérgica entre el conocimiento tácito y explícito y mediante el diseño de procesos sociales que crean nuevo conocimiento. Debido a estos procesos sociales, el conocimiento para Andreu & Baiget (2016) viene a ser el resultado de la experiencia humana, la práctica social y su uso. A continuación, se describe los tipos de conocimiento:

#### Conocimiento tácito y conocimiento explícito

La distinción entre ambos conceptos fue introducida en la dirección de las empresas por Nelson & Winter (1982) señalando que las organizaciones evolucionan adaptando el conocimiento compartido por sus miembros y que muchos de los procesos tienen lugar en un nivel tácito.

Algunos investigadores perciben al conocimiento cómo un estado subjetivo de la mente propio de la persona, otros lo consideran como un objeto. En esta diferencia Gil-Montelongo, López-Orozco, Molina-García, & Bolio-Yris (2011); Macías & Aguilera (2012); De la Hoz et al. (2012), Magaña et al., (2013) distinguen la noción de conocimientos tácito y explícito que derivan de la propuesta de Polanyi en 1966 y por

Nonaka en 1995, indicando que el primero se refiere al basado en la experiencia personal y que además es difícil de codificar por lo tanto expresar, formalizar o compartir entre tanto el segundo es la información codificada que se puede observar, repetir y gestionar fácilmente por las personas a través de libros, manuales, escritos, etc., y es diseminado con facilidad. Cárcel & Roldán (2013); Salcido et al. (2013) resumen este hecho indicando que es el individuo, quien a través de su experiencia crea conocimiento tácito, el cual conceptualiza, convirtiéndolo en explícito individual; el cual al compartirlo con los demás dentro de la organización se convierte en conocimiento explícito social.

#### ***2.4.2.2. Definición de conocimiento tácito:***

El conocimiento tácito es personal, difícil de formalizar y por tanto difícil de comunicar. (Segarra & Bou., 2004) no puede articularse fácilmente y por lo tanto sólo está en las mentes de las personas (Sandoval, 2013).

#### ***2.4.2.3. Definición de conocimiento explícito.***

El conocimiento explícito es el conocimiento capturado y codificado en manuales, normas y procedimientos y es sencillo de transmitir (Sandoval, 2013).

Para autores como Nelson & Winter (1982); Segarra & Bou (2004) el conocimiento tácito viene a ser el equivalente al conocimiento individual depositado en los individuos de la organización y el conocimiento explícito es el organizacional que es el formal y sistemático y que se encuentra depositado en las redes formales de relaciones dentro de la empresa y fuera de ella.

El carácter tácito del conocimiento tiene un componente cognitivo inherente a la persona que lo posee, lo que puede hacer que conocimiento valioso de naturaleza tácita resida en los individuos de la organización y esto genere mecanismos que incentiven la retención de determinados empleados (Segarra & Bou., 2004).



Para Hernández (2016) el conocimiento explícito puede ser expresado en lenguaje formal y específico, y compartido en forma de datos, de fórmulas, de especificaciones, etc. Están los códigos, manuales, presentaciones, informes, información financiera, información sobre recursos humanos, fórmulas científicas. En tanto el tácito, es altamente personal y difícil de formalizar. Tiene sus raíces profundas en las acciones, en las ideas, en los valores en los compromisos y en las emociones. Como experiencias personales, know-how, perspicacias y percepciones, racionalidad y atribución de sentido, intuición.

De la Hoz et al. (2012) sostiene que es necesario entender el conocimiento como un proceso de transformación que parte de los datos y pasa por la información. Este proceso reviste tal implicancia que Del Cid et al. (2011) afirman que los problemas de las empresas o instituciones no se deben a fallos en los procedimientos administrativos sino a que no hicieron de los datos que manejaron una información que se transformara en conocimiento.

#### ***2.4.2.4. Diferencias entre datos, información y conocimiento***

Devlin (1999), plantea las diferencias de los términos en las siguientes premisas:

- La información es una sustancia, un objeto que existe independientemente de la persona.
- El conocimiento, por el contrario, no es un objeto, sino que requiere un conocedor, por lo que es una actividad intrínsecamente humana.
- El conocimiento es la información que una persona posee de manera utilizable para un propósito.
- El conocimiento, a diferencia de la información, contiene creencias, valores, compromisos, experiencia, información contextual, percepciones de expertos e intuición.

Diferencias que denotan el rol elemental que cumple la persona en el proceso de generación y uso del conocimiento para la toma de decisiones en los diversos escenarios organizacionales.

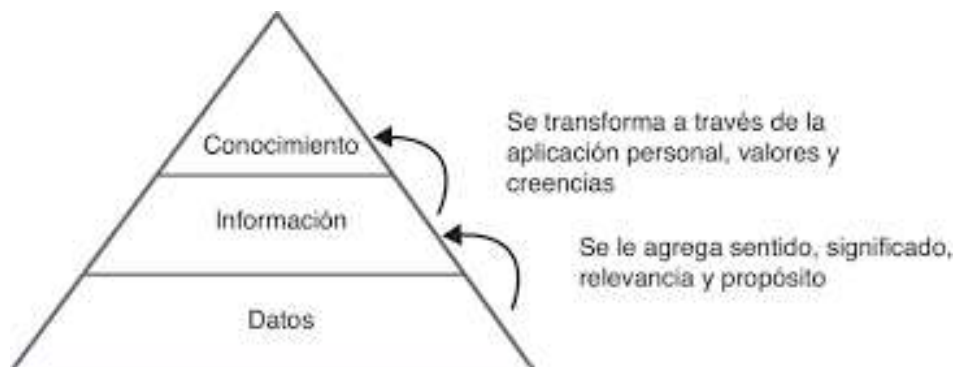


Figura 6 Jerarquía del conocimiento. Adaptado por Liberona & Ruiz (2013)  
Fuente: Bender y Fish (2000)

Para Rooney & Schneider (2005) el conocimiento se crea y se aplica por las personas a diferencia de los datos y la información, que pueden ser almacenados y transferidos por las tecnologías de la información y comunicación (TICs) y otros medios similares.

En este sentido, Macías & Aguilera (2012); Delgado (2012) y Liberona & Ruiz (2013) destacan la importancia de la distinción entre datos, información y conocimiento. Indicando que los datos son registros discretos de determinados eventos, organizados con un formato. En cambio, el conocimiento es una mezcla de experiencias, valores e información dentro de un marco conceptual (Benítez et al., 2014); (Magaña et al., 2013); (Sandoval, 2013).

Medina et al. (2013) al establecer la diferencia entre información y conocimiento, parten del hecho que la información es un conjunto de datos que presenta cierto grado de asociación entre sus elementos dando como ejemplos: las bases de datos (pilares de los sistemas de información) organizadas en registros (casos individuales) y estos a su vez en campos (variables) que responden a cuestiones como: cuál, quien, cuando,

donde, cuantos. Enfatizando que la colección de información no es conocimiento. La información provee las asociaciones necesarias para entender los datos, mientras que el conocimiento el fundamento de cómo se comportan.

Liberona & Ruiz (2013) nos refieren que por lo general, se habla de gestión sofisticada de información en vez de gestión del conocimiento, dado que es más sencillo gestionar información que conocimiento. Lee & Roth (2009) sostienen que esta situación crea confusión, porque no es lo mismo hablar de gestión de información y gestión del conocimiento.

#### ***2.4.2.5. Definición de gestión del conocimiento***

Existen variadas definiciones de gestión del conocimiento en términos de contenido y de proceso, la literatura la califica como un campo relativamente nuevo que en los últimos años viene cobrando preponderancia dentro de las agendas de negocios; debido a su papel en la creación de valor y generación de ventajas competitivas, indispensables en la sostenibilidad de las organizaciones. Apuntando a la comprensión de su composición básica, partimos de la definición independiente de estos. De acuerdo a Mababu (2014) el término gestión tiene diversos orígenes y significados en los distintos países del mundo y que la gestión no es un fenómeno que se pueda aislar de otros procesos que ocurren en la sociedad.

Koontz (2013) define el término gestión como “el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización”

Sandoval (2013) al desdoblar los términos, indica que gestión es hacer que las cosas sucedan, y considerando que el conocimiento es creado en las mentes de las personas a partir de sus experiencias y competencias el cual se comparte mediante el trabajo colaborativo, propone que la gestión del conocimiento, será encargada de identificar las

formas de crear nuevos conocimientos, así como las formas efectivas de representar, organizar y reutilizar los conocimientos tanto individuales como grupales.

Las definiciones de gestión del conocimiento son diversas, entre las existentes que destacan por contribuir a sus fundamentos, tenemos las propuestas dadas por:

Nonaka & Takeuchi (1995) definen a la gestión del conocimiento como la capacidad que tiene una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo en los diferentes niveles de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas.

Dicha propuesta ha sido tomada como base teórica para múltiples estudios al respecto. Sánchez et al. (2013) destacan este proceso propuesto y lo consideran la base de la teoría de la gestión del conocimiento.

Así también, Alavi & Leidner (1999) consideran que la gestión del conocimiento es un ciclo de procesos, que va desde la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación, en el que las personas tienen un papel determinante, porque que deberán hacer uso del conocimiento de acuerdo a la persona y momento indicados, lo que conllevará a la creación de nuevos conocimientos o la modificación de los existentes, dado que cada persona posee constructos y estructuras mentales que los diferencian de los demás. Como lo muestra la figura 6



*Figura 7* Ciclo de gestión del conocimiento  
Fuente: Tomada de Alavi y Leindner (2001)

Esta propuesta ha sido considerada ampliamente en las diversas investigaciones que a partir de este siglo XXI de han desarrollado en el ámbito organizacional.

A partir de estas definiciones, numerosas propuestas se han ido formulando, en las que se ha considerado aspectos ligados a los fundamentos por ellos establecidos.

Tenemos las siguientes:

La gestión del conocimiento supone la tarea de reconocer un activo personal (encerrado en la mente de un ser humano) y convertirlo en un activo empresarial al que se puede acceder y que pueda ser utilizado por un amplio número de individuos para la toma de decisiones en la organización (Marshall et al., 1996).

La gestión del conocimiento se refiere a un proceso organizacional y sistemático para adquirir, organizar y comunicar el conocimiento de los empleados tanto explícito como tácito a fin de que otros empleados puedan utilizarlo para ser más efectivo y productivos en el trabajo (Alavi & Leidner, 1999).

La gestión del conocimiento es una actividad que comprende cualquier proceso y practica relativa a la creación, adquisición, captura, intercambio y uso del conocimiento, habilidades y pericia (Swan, Newell, & Robertson, 2000).

Para Odriozola (2000) gestionar el conocimiento “significa gestionar los procesos por los que pasa el conocimiento [...]. Básicamente se puede decir que el conocimiento: se crea, se almacena y se transfiere”.

Munera (2002) la define como aquella nueva forma de optimizar los diferentes procesos y procedimientos que se realizan en una empresa, teniendo como base no solo el conocimiento que aparece contenido en los documentos impresos o digitales, electrónicos, etc., sino también aquel tipo de conocimiento que está en cada uno de los individuos y actividades que se desarrollan cotidianamente dentro de la empresa”

En un sentido amplio la gestión del conocimiento se refiere a un esfuerzo deliberado y constante para mejorar la utilización, transferencia y creación de conocimiento en las organizaciones (Saito & Umemoto, 2007).

En esta orientación, Fernández & Ponjuán (2008) sostienen que es el proceso a través del cual se adquiere, genera, almacena y comparte ideas, experiencias, información y conocimiento para mejorar la calidad del cumplimiento y desarrollo de la misión de la organización.

Jones & Leonard (2009) lo plantean como el proceso de adquirir conocimiento de la organización o de otra fuente y convertirlo en información explícita que los empleados pueden utilizar para transformarla en conocimiento propio que les permite crear y aumentar el conocimiento de la organización.

La gestión del conocimiento es el proceso de crear, almacenar, compartir, aplicar y reutilizar el conocimiento organizacional para posibilitar que una organización alcance sus metas y objetivos (IFLA, 2009).

“La palabra o acción de gestionar, cuando se aplica al conocimiento, implica un conjunto de actividades y procesos que, en el caso del conocimiento expreso, persiguen identificarlo y organizarlo para poder recuperarlo cuando se necesite y explotarlo, y en el caso del conocimiento implícito se propone transformar la mayor cantidad posible de conocimiento tácito en explícito o conectar quien tiene las preguntas con quien tiene las respuestas” (Casas, 2009).

La gestión del conocimiento se centraría en la gestión de los procesos que afectan la creación, comunicación, distribución y explotación del conocimiento relativo a la estrategia corporativa, mercador, tecnologías de producto y procesos y prácticas de gestión en una empresa (Mowery, 2010).

La gestión del conocimiento se refiere al proceso global de actividades que afectan al conocimiento: su creación, captura, identificación, organización, almacenaje, representación, transferencia y reuso (Aharony, 2011).

Para Delgado (2012) se trata de la tarea de desarrollar y explotar los recursos tangibles e intangibles del saber de una empresa. Considerando tangibles a las patentes, licencias, información sobre clientes, proveedores, productos y competidores. Por intangibles a los conocimientos y experiencias de los empleados, el know-how, etc. En ese sentido, Da Silva, De Guido & De Oliveira (2012) consideran que la aplicación de la gestión del conocimiento se trata del gerenciamiento de personas que actúan en las organizaciones para el logro de objetivos. Lee & Roth (2009); Albacete (2010); González & Parés (2012) sostienen que es sobre la base del conocimiento de las personas que se da el aporte a la organización. A través del proceso de incorporar, crear, transferir, compartir, apalancar, registrar, distribuir y aprender colectivamente. (Morales, 2012). Por ello, el elemento humano y el conocimiento que poseen han adquirido gran relevancia en las organizaciones (Encinas, 2014).

Para la academia como para el sector empresarial es considerada como una filosofía gerencial o como una estrategia para brindar el conocimiento adecuado a la persona adecuada en el momento adecuado, contribuyendo a que las personas compartan lo que saben para poder aplicarlo en el trabajo cotidiano, de manera que se eleve el desempeño organizacional (O'Dell & Grayson, 1998); (Macías & Aguilera, 2012).

Según Medina et al., (2013) y Ansuattigui (2013) se puede definir “la gestión del conocimiento como un conjunto de actividades que abarcan la búsqueda, recolección, categorización, creación, diseminación, evolución y aplicación, entre otras, de la información, las ideas y el conocimiento, en una organización, a través de las propias personas, la tecnología y los procesos”.

Para Macías & Aguilera (2012) el término denota al conjunto de prácticas, relacionadas con la generación, captura, diseminación y aplicación del conocimiento relevante para la organización.

Así mismo, Alfaro & Alfaro (2014) indican que “la gestión del conocimiento es un proceso dinámico e interactivo a fin de detectar, generar, codificar, transferir, capturar y usar el conocimiento para lograr los objetivos y resolver, los problemas que enfrente la organización así como la generación de ventajas competitivas”. A este respecto, Sánchez et al., (2013) sostienen que las organizaciones en conocimiento, están totalmente adaptadas a sus clientes, donde el servicio surge del proceso continuo de resolución de problemas entre los clientes y los equipos de expertos.

González (2011) afirma que la gestión del conocimiento ha sido identificada como un nuevo enfoque gerencial que reconoce y utiliza el valor más importante de las organizaciones: el recurso humano y el conocimiento que los humanos poseen y aportan a la organización. Se observa rol protagónico que cumple la persona en la organización por su indiscutible aporte a la creación de valor.



Bhusry et al. (2011) sostienen que la gestión del conocimiento es la disciplina que permite a las personas, los equipos y las organizaciones enteras crear, compartir y aplicar el conocimiento de forma colectiva y sistemática para alcanzar mejor sus objetivos

Delgado (2012) la define como el conjunto de procesos que dirigen el análisis, diseminación, utilización y traspaso de experiencias, información y conocimientos entre todos los miembros de una organización para generar valor.

Por su parte, Mijangos & Manzo (2012) describen la gestión del conocimiento como un proceso estratégico que, dirigido y operado con disciplina y habilidad, condiciona favorablemente la catálisis del logro de objetivos establecidos.

Para Coaquira (2017) es el enfoque organizado y sistemático que mejora las habilidades organizacionales para movilizar el conocimiento y desarrollar resultados que apoyen la estrategia.

Liberona & Ruiz (2013) afirman que la gestión del conocimiento es una nueva disciplina que facilita la creación, el almacenamiento, la transferencia y la aplicación de conocimientos en las organizaciones.

En un sentido más amplio Andreu & Baiget (2016) sostienen que la gestión del conocimiento abarca todos los aspectos, que van, desde qué reconoce la organización como conocimiento y cómo lo desarrolla; es decir, como lo incorpora y disemina dentro de la misma como partes centrales del proceso de gestión.

#### ***2.4.2.6. Importancia de la Gestión del conocimiento***

Debemos destacar que los principales conceptos relativos a la gestión del conocimiento tienen su fundamento en la obra de Nonaka & Takeuchi (1999) “La organización creadora del conocimiento” en donde se comienza a difundir la noción de gestión del conocimiento dentro de la comunidad de negocios y en la que se le

comienza a otorgar un valor de mercado. Si bien data de la última década del siglo pasado, la gestión del conocimiento es una herramienta gerencial que viene cobrando un mayor interés en los últimos años, especialmente para quienes dirigen las organizaciones dentro de un ambiente globalizado y desafiante. De acuerdo con Rivero (2002) la capacidad competitiva de las organizaciones se ha debido en gran parte a su capacidad de gestionar el conocimiento a través de su identificación, adquisición, socialización y aplicación del conocimiento como recurso estratégico. Sandoval (2013) refiere que el objetivo principal del proceso de gestión del conocimiento consiste en mejorar la calidad de decisiones que se toman en las organizaciones. Creando información y conocimiento para hacer frente a los entornos actuales, altamente competitivos y dinámicos (Albacete, 2010). La gestión del conocimiento si bien no es un campo nuevo, su estudio actual es pertinente, dado que sus prácticas vienen siendo determinantes para el éxito en la gestión global de la organización. Hernández (2016) sostiene que a partir del año 2000 las empresas vienen orientando su trabajo al conocimiento, esta tendencia se ha transmitido con el tiempo a muchos países en vías de desarrollo, reconociendo que el conocimiento es un bien valioso base de la supervivencia de cualquier organización.

Los resultados que la OCDE (2013) dio en su informe: Medición de la gestión de conocimiento de las empresas, afirman que esta implica el uso de prácticas difíciles de observar y manipular y que a veces son desconocidas para los que las poseen. Sin embargo, afirman también que la adopción e implementación debe ser considerada como fundamental en el avance de la empresa hacia su integración en una economía cada vez basada en los conocimientos. En virtud a lo anterior, Gil, López, Molina & Bolio (2011) sostienen que las empresas requieren de herramientas que les permitan incorporar, en una base de conocimientos, todo lo que ocurre dentro de la organización

en relación con los clientes, así también con los conocimientos de los empleados, que agregan valor a los procesos clave del negocio, y aprender a gestionarlos. En cuanto a la atención a los clientes, Acosta & Fisher (2013) refieren que “el propósito de la obtención, procesamiento y aplicación de información, no es otro que el de enriquecer el conocimiento para satisfacer las necesidades presentes y futuras de los clientes y otros agentes”. Refiriéndose al conocimiento de los trabajadores Bernal, Fracica, & Frost (2012) indican que el éxito de las empresas se deberá a que no sólo han de saber explotar bien sus recursos internos, sino que también han de ser capaces de explorar y asimilar conocimientos que no se hayan desarrollado internamente. Aspectos que, en conjunto, permitan el desarrollo de ventajas competitivas.

Planteado en otros términos, la gestión del conocimiento otorga un importante beneficio a los principales procesos dentro de la organización como lo refiere, González (2011) la gestión del conocimiento identifica y explota, en el trabajo cotidiano, el conocimiento creado en la organización y el adquirido del exterior, generaliza las mejores prácticas, propicia el incremento del capital intelectual de la organización y su valor de mercado, a la vez que facilita la generación de nuevos conocimientos y su materialización en productos y servicios competitivos.

Sandoval (2013), afirma que la sociedad del conocimiento ha tomado importancia, ya que las organizaciones que incorporan y administran el conocimiento en su quehacer son capaces de ser competitivas y adaptarse a los cambios en el entorno. En este sentido, Cárcel & Roldán (2013) afirman, algunos de los hechos que justifican la importancia de la gestión del conocimiento discurren entre capturar y compartir buenas practicas hasta reforzar la cadena de mando y mejorar la comunicación.

Notamos que la importancia de la gestión del conocimiento radica en el hecho de que brinda el soporte necesario para afrontar el desafío para las organizaciones de mantenerse en entornos cada vez más dinámicos y competitivos.

“La creación de conocimiento científico-técnico no es un proceso que se pueda planificar y controlar; por el contrario, a menudo la innovación es imprescindible. La creación de este nuevo conocimiento no es simplemente una cuestión de procesar información subjetiva, sino más bien es una cuestión de saber aprovechar percepciones, intuiciones y corazonadas de los miembros del equipo investigador. Transferir a otros miembros lo aprendido, permite generar nuevos conocimientos y materializarlos en productos, servicios y sistemas, lo cual constituye la clave de la innovación en las organizaciones y por lo tanto hace posible esa innovación en forma continua” (Nonaka & Takeuchi, 1995)

García & Cordero (2008) afirman que el conocimiento, actualmente es aceptado como el recurso estratégicamente más importante que poseen las organizaciones para competir en un entorno dinámico. Como una alternativa en la búsqueda de ventajas competitivas estables y duraderas (Rueda, 2015).

Ampliando su campo de acción, Liberona & Ruiz (2013) sostienen que “las economías latinoamericanas que no alcanzaron su pleno desarrollo durante la época industrial y están en vías de desarrollo, el poder incrementar y potenciar su capital intelectual es de extrema urgencia para continuar en la senda del desarrollo. Convirtiendo la gestión del conocimiento en una materia relevante, no sólo para las organizaciones empresariales, sino también para las universidades y gobiernos”.

En el caso de las universidades, la gestión del conocimiento a pesar de que estas por naturaleza producen el conocimiento que contribuye el desarrollo de la sociedad no ha se visto un esfuerzo notable en la implementación de la gestión del conocimiento como

parte de sus prácticas de gestión (Delgado, 2012); (Lee & Roth, 2009). Enfatizando esto, Rodríguez-Ponce (2012) indica que el contexto actual exige a la institución universitaria no sólo que responda a las demandas que puedan surgir del entorno sino, más aún que conozca las prácticas de gestión contemporánea que se requieren para dar respuesta al cumplimiento de sus fines institucionales. Por su parte, Huanca (2012) sostiene que se requiere un cambio general en cuanto a la dirección de políticas y estrategias en la gestión de los procesos de la universidad para que responda a las exigencias de la dinámica del cambio actual. Thitithananon & Klaewthanong (2007) indican que los colegios y universidades como organizaciones tienen que aplicar el método de la gestión del conocimiento.

#### ***2.4.2.7. Modelos de Gestión del conocimiento***

De acuerdo a la revisión teórica de los modelos de gestión del conocimiento que destacan por el reconocimiento general del que han sido objetos, a continuación, se consideran los que respaldan este planteamiento.

Partimos del aporte de Barragán (2009) quien en su revisión de las diversas taxonomías de gestión del conocimiento, plantea los siguientes criterios para la clasificación:

- Modelos conceptuales, teóricos y filosóficos cuya principal característica es enriquecer el estudio de la gestión del conocimiento a partir de un enfoque teórico y conceptual que examina el fenómeno mediante el análisis de las epistemologías y temas relacionados con el conocimiento.
- Modelos cognoscitivos y de capital intelectual, generalmente desarrollados dentro de organizaciones e industrias que tratan de hacer uso intensivo y aplicado del conocimiento con la finalidad de generar valor para sus productos y procesos en busca de soluciones a diversos problemas.

- Modelos sociales y de trabajo, cuya característica distintiva es la búsqueda de la socialización del conocimiento entre los distintos grupos y actores en busca de generar y optimizar mecanismos de transferencia que permitan alcanzar algún beneficio social o grupal.
- Modelos técnicos y científicos, que logran incorporar el uso de las TIC para mejorar el uso y aplicación del conocimiento. Dentro de esta categoría se incorporan aquellos “que intentan optimizar la gestión de la investigación y desarrollo tecnológico que se lleva a cabo dentro de una organización”

En esta propuesta de modelos conceptuales, cognoscitivos, sociales y técnicos científicos, se observa prácticamente la tendencia que el cuerpo teórico de la gestión del conocimiento fue adoptando, no en un sentido lineal, sino complementario; debido al desarrollo que fueron alcanzando otras disciplinas. Dichas contribuciones han sumado a la mejora de la gestión de las organizaciones en ambientes cambiantes, caracterizados por una cada vez mayor complejidad y exigencia.

#### *2.4.2.7.1. Modelo SECI o la Espiral del conocimiento*

Entre los modelos desarrollados el que sin duda es punto de partida para todo estudio en cuanto a la gestión de conocimiento; está el modelo SECI. Figura 7

En este sentido, Alfaro & Alfaro (2014) parten del modelo de la creación del conocimiento de Nonaka y takeuchi, al que se denomina espiral del conocimiento, indicando que el nivel de interacción del conocimiento tácito y el explícito se incrementará conforme avanza por los niveles ontológicos. Donde la creación de conocimiento organizacional es un proceso en espiral que inicia en el nivel individual y se mueve hacia adelante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores y que cruza las fronteras de la organización.



Figura 8 Modelo SECI “La espiral del conocimiento”  
Fuente: Tomada de Nonaka y Takeuchi (1995)

#### 2.4.2.7.2. Modelo de Skandia Navigator

También llamado Modelo de Meyer Y Zack, Skandia fue la primera compañía que produjo en 1994 un informe a sus accionistas que, conjuntamente con el contenido financiero tradicional, incluyó un suplemento sobre capital intelectual, a través del análisis de 164 indicadores, 91 de ellos basados en la actividad intelectual y 73 de métrica tradicional, que abarcan 5 componentes: el enfoque humano es el central, el enfoque financiero, el enfoque de clientes, el enfoque de procesos y el de renovación y desarrollo humano. Figura 8

Por tanto, la gestión del conocimiento se revela como un proceso dinámico, generador de resultados empresariales, que derivan de la adquisición, generación, transferencia, obtención y aplicación de nuevos conocimientos en la organización (Acosta & Fischer, 2013).

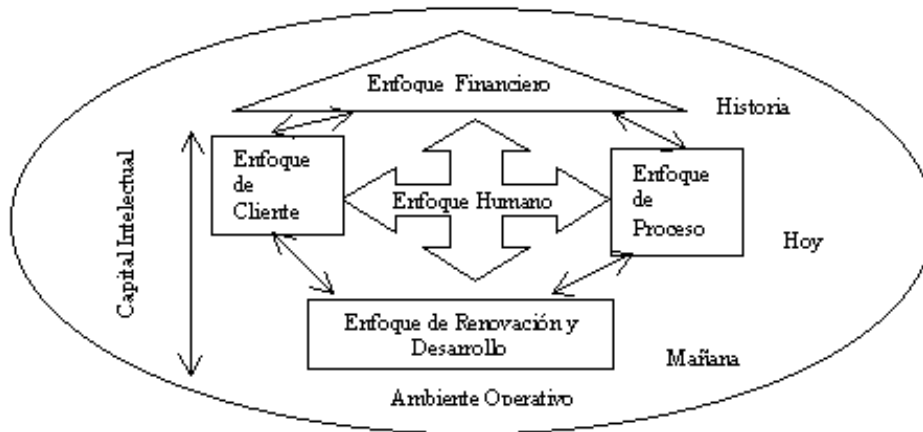


Figura 9 Modelo de GC Skandia Navigator  
Fuente: (Acosta & Fischer, 2013).

#### 2.4.2.8. Dimensiones de la gestión del conocimiento

Consecuentemente, sobre la propuesta de los modelos descritos, es que se ha dado el desarrollo de este dominio, a través de los diversos planteamientos investigativos, tanto teóricos como empíricos de la gestión del conocimiento como variable, atendido a la necesidad de que su constructo sea especificado y detallado para el mejor análisis y comprensión. Bajo esta perspectiva, la gestión del conocimiento puede ser entendida básicamente como proceso y como contenido. A decir de Aportela & Ponjuán (2008) la primera se basa en el procesamiento del conocimiento y la segunda involucra dimensiones como las personas y los procesos. A continuación, se muestra los diferentes componentes que la conforman de acuerdo a las propuestas de la comunidad académica.



Tabla 3  
Componentes que conforman la gestión del conocimiento

<b>Autor (es)/Investigadores</b>	<b>Gestión del conocimiento como proceso</b> <b>Dimensiones/prácticas</b>	<b>Gestión del conocimiento como contenido</b> <b>Categorías/elementos</b>		
Tarí-Guilló & García-Fernández (2009)	Creación, almacenamiento y transferencia			
Gil-Montelongo et al. (2011)		-	-	Personas Procesos Tecnología
Bhusry et al. (2011)		-	-	Personas Procesos Tecnología
Pinto-Prieto et al. (2012)	Creación Almacenamiento Transferencia Aplicación			
Rodríguez-Ponce (2012)	Crear, compartir y aplicar			
Fierro & Mercado (2012)	Generación, captura, diseminación y aplicación			
Macías & Aguilera (2012)	Adquisición Creación Diseminación Aplicación	-	-	Personas Procesos Tecnología
De la Hoz et al. (2012)	Creación Transferencia Aplicación	-	-	
Marulanda et al. (2013)	Búsqueda, recolección categorización, creación diseminación, evolución aplicación	-	-	Persona Tecnología Procesos
Medina et al. (2013)	Socialización, creación, organización, aplicación			
Cárcel & Roldán (2013)	Creación de conocimiento, transformación y almacenamiento de conocimiento, aplicación y uso del conocimiento.			
Cárcel & Roldán (2013)	Creación del conocimiento Transferencia Aplicación y uso	-	-	
Ansuattigui et al. (2013)	Producir, retener, diseminar, compartir y aplicar el conocimiento	-	-	Personas Procesos sistemas
Benítez et al. (2014)		-	-	Gestión de procesos Tecnología Estructura Personas
Bernal Torres et al. (2014)	Creación Incorporación Difusión Usos			

Las dimensiones en la gestión del conocimiento según los estudios empíricos y teóricos de Tarí & García (2009), que están relacionados directamente con el control de calidad, se pueden enumerar en las siguientes:

**Creación de conocimiento** (*aprendizaje organizativo*): adquisición de información, diseminación de la información e interpretación compartida.

**Transferencia y almacenamiento de conocimiento** (*conocimiento organizativo*): almacenar conocimiento y transferencia de conocimiento.

**Aplicación y uso del conocimiento** (*organización de aprendizaje*): trabajo en equipo, promover el diálogo, establecer sistemas para capturar y compartir el aprendizaje, relación entre distintos departamentos o áreas funcionales y compromiso con el aprendizaje.

Para Cárcel & Roldán (2013) dentro del contexto de una empresa, la gestión del conocimiento estaría definida como un proceso, con un enfoque integrado básicamente, por la generación, la codificación, la transferencia y la utilización del conocimiento.

**Generación del conocimiento:** estudia los procesos de adquisición de conocimiento externo y de creación del mismo en las organizaciones, poniendo en acción los conocimientos poseídos por las personas.

**Codificación, almacenamiento o integración del conocimiento:** poner al alcance de todos, el conocimiento organizativo, ya sea de forma escrita o localizando a la persona que lo concentra.

**Transferencia del conocimiento:** analiza los espacios de intercambio del conocimiento y los procesos técnicos o plataformas que lo hacen posible. Esta fase puede realizarse a través de mecanismos formales y/o informales de comunicación.

**Utilización del conocimiento:** la aplicación del conocimiento recientemente adquirido en las actividades rutinarias de la empresa.

De acuerdo a Fierro & Mercado (2012) la gestión del conocimiento posee cuatro dimensiones: socialización, creación, organización, y aplicación del conocimiento.

**La socialización del conocimiento:** - se refiere a utilizar los conocimientos actuales de la organización mediante el flujo y la dispersión del conocimiento entre las personas, con la finalidad de aumentar el valor agregado de los productos o servicios de la organización.

**La creación del conocimiento:** - es un proceso interminable que incluye nuevas ideas, comprensión de nuevos paradigmas y la combinación de principios aislados para el establecimiento de nuevos procesos en dónde clientes y empleados interactúan y trabajan juntos de manera interdependiente para el logro de los objetivos a partir de su experiencia

**La organización del conocimiento.** - se refiere al almacenamiento, registro, y conservación de los conocimientos de modo que permitan a otros empleados recuperarlos cómo un prerrequisito para el intercambio de conocimientos

**La aplicación del conocimiento.** –es la capacidad con que los individuos, equipos y unidades en la organización logran mejoras basadas en el conocimiento reflejándose en los bienes y servicios de la organización.

De acuerdo a la revisión de la literatura, se ha identificado que las diferentes propuestas de la gestión del conocimiento vienen siguiendo ya sea, una orientación mecanicista o tecnológica, caracterizada por el uso y aplicación de las tecnologías y los recursos para el mejoramiento del acceso a la información o una orientación cultural o del comportamiento, en donde se hace necesario la innovación y la creatividad a través del cambio en las conductas y la cultura. Además de un tercer enfoque sistémico, en dónde se considera importantes tanto el uso de la tecnología como el cambio de las prácticas a nivel cultural. (Sánchez & Vega, 2006)

Bajo esta descripción y para efectos de la presente investigación, se consideró a la gestión del conocimiento como el proceso de Creación, acumulación y transferencia del conocimiento, de acuerdo a los planteamiento desarrollados por Albacete (2010) y Simanca, Montoya, & Bernal (2016). En donde, la creación del conocimiento organizativo se concibe como un ciclo dinámico de activos de conocimiento entre los niveles de la estructura de la organización (Vivas & Peris, 2007).

### **2.4.3. Marco conceptual**

Las contribuciones teóricas de Denison en relación con las dimensiones de la cultura organizacional y su influencia en la gestión del conocimiento sirven para interpretar y explicar la interacción cultura y gestión en los docentes de la UPeU.

En ese marco, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de valores y creencias que determinan el pensamiento y comportamiento de las personas en los procesos de integración interna y adaptación externa dentro una organización. Sus componentes principales son: la implicación, la consistencia, la adaptabilidad y la misión.

La gestión del conocimiento es entendida como el proceso de creación del conocimiento, acumulación del conocimiento y transferencia del conocimiento en cada área organizacional para aplicarlo y retenerlo, de manera que permita la obtención de una ventaja competitiva. Sus componentes principales son la creación, acumulación y transferencia del conocimiento.

## **Capítulo III**

### **Diseño metodológico**

#### **3.1. Tipo de investigación**

Atendiendo a los intereses de la presente investigación, el estudio es del nivel descriptivo, correlacional y explicativo causal. Según Hernández, Fernández, & Baptista, (2010) descriptivo porque ha descrito las variables de manera individual; correlacional debido a que ha determinado la relación entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento y explicativo porque ha determinado la variabilidad de los componentes de la gestión del conocimiento en función de los componentes de la cultura organizacional en los docentes de las tres sedes de la Universidad Peruana Unión.

#### **3.2. Diseño de la investigación**

Este trabajo se desarrolló con el diseño no experimental y de corte transversal. De acuerdo a Toro & Parra (2006) es no experimental porque no se manipularon las variables de estudio, se describieron y explicaron tal cuales en el campo de estudio. Es de corte transversal porque se recolectaron los datos del objeto de estudio en un solo momento, en un tiempo único (Hernández et al., 2010). En este caso específico, de una muestra de la población de docentes de la Universidad Peruana Unión, sede y filiales.

##### **3.2.1. Delimitación espacial y temporal**

La presente investigación fue realizada en el año 2017, así mismo está abarcado a estudiar a la UPeU. Este trabajo recogió datos de los docentes de las facultades de la

universidad en sus tres campos y los resultados de este estudio sólo pueden ser generalizados en organizaciones similares.

### 3.3. Población y muestra

#### 3.3.1. Población

Según, Del Cid, Méndez, & Sandoval (2011) está determinada por los sujetos o las unidades de análisis, que son las principales fuentes de información. De acuerdo con esta premisa, la población del presente trabajo de investigación estuvo conformada por los docentes de las diferentes carreras profesionales de las tres sedes de la Universidad Peruana Unión, , como se aprecia en la Tabla 4

Tabla 4

*Docentes de las diferentes facultades de la UPeU, 2017*

<b>CARRERA</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
EP de Enfermería - Filial Juliaca	24	6
EP de Psicología - Filial Juliaca	42	11
EP de Administración y Negocios Internacionales - Filial Juliaca	48	13
EP de Contabilidad y Gestión Tributaria - Filial Juliaca	48	13
EP de Educación: Especialidad Inicial y Puericultura - Filial Juliaca	20	5
EP de Educación: Especialidad Lingüística e Inglés - Filial Juliaca	14	4
EP de Educación Inicial Intercultural Bilingüe - Juliaca	5	1
EP de Educación Primaria Intercultural Bilingüe - Juliaca	4	1
EP de Ingeniería Ambiental - Filial Juliaca	32	8
EP de Ingeniería Civil - Juliaca	54	14
EP de Ingeniería de Alimentos - Juliaca	17	4
EP de Ingeniería de Industrias Alimentarias - Filial Juliaca	21	5
EP de Ingeniería de Sistemas - Filial Juliaca	24	6
<b>Total Juliaca</b>	<b>353</b>	<b>92</b>
EP de Psicología - Filial Tarapoto	26	7
EP de Administración - Mención : Gestión Empresarial - Filial Tarapoto	36	9
EP de Contabilidad y Gestión Tributaria - Filial Tarapoto	21	6
EP de Marketing y Negocios Internacionales - Filial Tarapoto	22	6
EP de Arquitectura - Filial Tarapoto	19	5
EP de Ingeniería Ambiental - Filial Tarapoto	28	7
EP de Ingeniería de Sistemas - Filial Tarapoto	15	4
<b>Total Tarapoto</b>	<b>167</b>	<b>44</b>
EP de Enfermería	30	8
EP de Medicina Humana	39	10
EP de Nutrición Humana	27	7

EP de Psicología	39	10
EP de Administración y Negocios Internacionales	47	12
EP de Contabilidad y Gestión Tributaria	29	8
EP de Ciencias de la Comunicación	27	7
EP de Educación: Educación Física	3	1
EP de Educación: Especialidad Inicial y Puericultura	3	1
EP de Educación: Especialidad Lingüística e Inglés	8	2
EP de Educación: Especialidad Musical y Artes	13	3
EP de Educación: Especialidad Primaria	36	9
EP de Educación Primaria Intercultural Bilingüe	4	1
EP de Arquitectura	39	10
EP de Ingeniería Ambiental	62	16
EP de Ingeniería Civil	39	10
EP de Ingeniería de Alimentos	11	3
EP de Ingeniería de Industrias Alimentarias	21	5
EP de Ingeniería de Sistemas	32	8
EP de Teología	42	11
EP de Teología-Mención: Liderazgo Eclesiástico	11	3
<b>Total Lima</b>	<b>562</b>	<b>146</b>
<b>Total docentes de la universidad</b>	<b>1082</b>	<b>282</b>

### 3.3.2. Muestra

Hernández et al. (2010) definen a la muestra como el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta. Por lo cual, para la muestra se eligió como participantes a los docentes de las tres sedes en el 2017, constituido por 282 como mínimo. Este dato se determinó a través del método de muestreo no probabilístico, e intencional, el cual según, Blaxter, Hughes, & Tight (2000) busca la representatividad de la muestra; con los siguientes criterios.

- Docentes que estén dispuestos a participar de la investigación.
- Docentes que hayan dictado durante el periodo académico 2016 o 2017.

La muestra de la población es de 282 docentes de la Universidad Peruana Unión sede y filiales. El cálculo de la muestra ha sido de la siguiente manera:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(N - 1) \times e^2 + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

Z = nivel de confianzas, siempre será 1.96

N = población, es de 1082

p = probabilidad que el evento ocurra, siempre será de 50%

q = probabilidad de que el evento no ocurra, siempre será de 50%

e = error estimado, siempre ser de 5%

n = muestra

La conflictividad es de 95%

$$n = \frac{1082 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{(1082 - 1) \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 282$$

#### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica utilizada para recoger la información de ambas variables fue la encuesta. Actividad que fue posible por contar en primer lugar con la autorización respectiva del Comité de Ética de la Dirección General de Investigación de la universidad y así continuar con el levantamiento de los datos de los docentes, tanto en la sede Lima y las filiales Juliaca y Tarapoto. En segundo lugar, se contó con el consentimiento informado de los participantes en las áreas a ser encuestadas. Para la obtención de los datos, se visitó a cada una de las facultades con sus respectivas escuelas, en donde se entregó los cuestionarios impresos a los docentes que se encontraban presentes; con el fin de alcanzar una mayor distribución de los cuestionarios y nivel de respuesta de parte de ellos, se hizo el envío a sus correos (forma virtual) a través de Google formulario. Para que, de acuerdo a su preferencia y accesibilidad pudiera responder el cuestionario, esta estrategia de utilizó en el campus de Lima, posteriormente se visitó a las filiales dónde



se procedió de manera similar. Cabe mencionar, que por tratarse de docentes universitarios (inmersos en diversas actividades), este proceso se realizó en un periodo aproximado de tres meses.

Con el propósito de cumplir con la condición de validez de los instrumentos, se hizo la consulta a expertos, pedido que se formalizó a través de la presentación de una carta, ficha de evaluación de instrumentos y matriz de consistencia, dicha revisión estuvo a cargo de tres doctores en administración, quienes respaldaron la consistencia interna de los mismos. En cuanto a la confiabilidad de los instrumentos de cultura organizacional y gestión del conocimiento y en cumplimiento a la condición de determinarse en una muestra con características similares a la población de estudio, se aplicó una prueba piloto en docentes universitarios de una entidad particular, obteniendo un grado de confiabilidad aceptable de ambos.

La aplicación de los instrumentos de recolección de datos, permitió el cumplimiento de los objetivos de esta investigación, se procedió a aplicar la encuesta como técnica de recolección de la información de carácter cuantitativo, y el instrumento estuvo conformado por aspectos que permitieron medir la relación e influencia de nuestras variables la cultura organizacional y la gestión del conocimiento. Para la variable cultura organizacional se utilizó el instrumento de Denison adaptado por Bonavia, Prado, & Barberá (2009), el cual cuenta con 60 ítems, con una escala de valoración tipo Likert, dónde 1= nunca, 2= raras veces, 3= algunas veces, 4= usualmente y 5= siempre, distribuidos en 4 dimensiones de la manera siguiente: 15 ítems en implicación , 15 ítems en consistencia , 15 ítems en adaptabilidad y 15 ítems en misión; este instrumento fue aplicado a una muestra piloto de docentes de una universidad particular, obteniéndose un alfa de Cronbach de 0.984 de manera conjunta y por dimensiones según se muestra en la Tabla 5 resultados que indican su fiabilidad.

Tabla 5  
*Confiabilidad de la variable cultura organizacional y sus dimensiones*

<b>Variable – Dimensiones</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b># de Ítems</b>
Cultura Organizacional	.984	60
Implicación	.958	15
Consistencia	.945	15
Adaptabilidad	.909	15
Misión	.948	15

Para la variable gestión del conocimiento se utilizó el instrumento de Albacete (2010) el cual cuenta con 14 ítems, con una escala de valoración tipo Likert, dónde 1= nunca, 2= raras veces, 3= algunas veces, 4= usualmente y 5= siempre, distribuidos en 3 dimensiones de la manera siguiente: 5 ítems en creación, 5 ítems en acumulación y 4 ítems en transferencia; este instrumento fue aplicado a una muestra piloto de docentes de una universidad particular y se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.962, de manera conjunta y por dimensiones como se muestra en la tabla 6 evidenciando su alto nivel de confiabilidad.

Tabla 6  
*Confiabilidad de la variable Gestión del conocimiento y sus dimensiones*

<b>Variable - Dimensiones</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b># de Ítems</b>
Gestión del conocimiento	.962	14
Creación	.939	5
Acumulación	.941	5
Transferencia	.911	4

### 3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

En cuanto a la determinación de la confiabilidad del instrumento, se constituyó una matriz de datos usando el programa Microsoft Excel para identificar y registrar los datos correspondientes a las preguntas que miden los indicadores y variables de estudio. Así mismo, se realizó una limpieza de datos antes de realizar el análisis. Con respecto al

análisis estadístico, se utilizó el programa de SPSS versión 23, para medir la confiabilidad del instrumento. El análisis correlacional se realizó a través de correlación de Pearson. Para el análisis explicativo-causal se empleó el método de Sistemas de Ecuaciones Estructurales (SEM), utilizando el aplicativo Análisis de Estructuras Moment (AMOS) versión 22 para determinar la relación entre la variable y sus indicadores (modelo de medición). Además, el SEM se utilizó para establecer la relación entre las variables latentes exógena y endógena (modelo estructural) y para probar la hipótesis con un nivel de significancia del 5%.

## Capítulo IV

### Resultados y discusión

La finalidad de este capítulo es presentar los principales resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario a la muestra caracterizada en el capítulo anterior. Atendiendo a la exigencia que implica, Del Cid et al., (2011) sostienen, los datos y las tablas no son un fin en sí mismos, la relevancia radica en interpretar esa información y generar a partir de ella, reflexiones conceptuales a partir de esa realidad.

Desde esta perspectiva, se muestra y describe en primer lugar, el análisis estadístico descriptivo de la población y de los ítems de todas las variables de estudio. En segundo lugar, la validación de las variables de estudio a través del análisis de estructural y fiabilidad de las escalas de medición. En tercer lugar, el modelo multivariante de ecuaciones estructurales para comprobar la veracidad de las relaciones propuestas en las hipótesis de investigación, utilizando los índices de bondad de ajuste siguientes: (a) Ratio de verosimilitud de la chi cuadrada ( $X^2$ ) lo más pequeña posible y su nivel de significación  $p$  mayor o igual que .05, (b) chi cuadrada normada ( $X^2/df$ ) menor que 3, (c) Índice de bondad de ajuste (GFI) igual o mayor que .85, (d) Índice de bondad de ajuste comparativo (CFI) igual o mayor que .85 y (e) Raíz del residuo cuadrático promedio (RMSEA) igual o menor que .08. Las hipótesis fueron rechazadas para valores de significación  $p$ -valor menor o igual que .05 ( $p < 0.05$ ). En cuarto lugar, se discuten las contribuciones de la investigación realizada luego del análisis desarrollado en relación a los constructos de este estudio.

#### 4.1. Resultados descriptivos de las variables de estudio

##### 4.1.1. Socio demográficos de los docentes de la UPeU

Tabla 7  
*Información descriptiva*

		Frecuencia	Porcentaje
Edad	De 22 a 29 años	78	18.8%
	De 30 a 39 años	151	36.3%
	De 40 a 49 años	117	28.1%
	De 50 a 59 años	56	13.5%
	De 60 años a más	14	3.4%
	Total	416	100.0%
Sexo	Masculino	276	66.3%
	Femenino	140	33.7%
	Total	416	100.0%
Procedencia del Encuestado	Costa	154	37.0%
	Sierra	181	43.5%
	Selva	68	16.3%
	Extranjero	13	3.1%
	Total	416	100.0%

En la Tabla 7 se observa los resultados demográficos, el total de docentes que participaron de la investigación son 416, de los cuales el 36.3% tienen entre 30 a 39 años, seguido de un 28.1% que tiene entre 40 a 49 años, el 18.8% tiene entre 22 a 29 años y solo el 16.9% tiene de 50 años a más. La concentración de la población docente de la UPeU se encuentra en el rango de 30 a 49 años. Con respecto al sexo de los docentes de la Universidad Peruana Unión, el 66.3% son varones y el 33.7% son mujeres, mostrando que la cantidad de docentes varones es el doble de las mujeres. La procedencia de ellos es la siguiente, el 37% son de la costa, el 43.5% son de la sierra, el 16.3% son de la selva y el 3.1% son del extranjero, lo que pone de manifiesto la multiculturalidad de los docentes que laboran en la universidad Peruana Unión.

Tabla 8  
*Información socio educativa*

		Frecuencia	Porcentaje
Condición Laboral	Contratado	199	47.8%
	Empleado	141	33.9%
	Dedicación exclusiva	76	18.3%
	Total	416	100.0%
Carrera Profesional	Administración	42	10.1%
	Arquitectura	10	2.4%
	Comunicación	9	2.2%
	Contabilidad	47	11.3%
	Economía	7	1.7%
	Educación	63	15.1%
	Enfermería	23	5.5%
	Derecho	5	1.2%
	Ingeniería	103	24.8%
	Nutrición	6	1.4%
	Psicología	46	11.1%
	Teología	39	9.4%
	Otros	16	3.8%
	Total	416	100.0%

En la Tabla 8, se observa la información socio educativa de los docentes encuestados, donde se tiene la información sobre su condición laboral, el 47.8% son contratados, el 33.9% son de condición empleados y el 18.3% son de dedicación exclusiva, lo que indica que un poco más de 50% del personal encuestado viene a ser parte del personal a tiempo completo. Mientras que, sobre la profesión de los docentes, el 24.8% son de profesión ingenieros en sus diversas especialidades, el 15.1% son educadores, el 11.3% son contadores, el 11.1% son psicólogos, el 10.1% son administradores, y el 9.4% son teólogos, siendo estas las profesiones con mayor representatividad dentro de los tres campus de la Universidad Peruana Unión.

Tabla 9  
*Información educativa y laboral de los participantes*

		Frecuencia	Porcentaje
Grado Profesional	Bachiller	231	55.5%
	Magister	152	36.5%
	Doctor	33	7.9%
	Total	416	100.0%
Actualmente se encuentra	Estudiando una maestría	121	29.1%
	Con estudios de maestría concluidos	162	38.9%
	Estudiando un doctorado	41	9.9%
	Con estudios de doctorado concluido	58	13.9%
	NA	34	8.2%
	Total	416	100.0%
Categoría de docencia ordinaria	Auxiliar	123	29.6%
	Asociado	100	24.0%
	Principal	52	12.5%
	NA	141	33.9%
	Total	416	100.0%
Facultad en la que labora	Facultad de Ciencias Empresariales	135	32.5%
	Facultad de Educación	51	12.3%
	Facultad de Ingeniería y Arquitectura	117	28.1%
	Facultad de Salud	90	21.6%
	Facultad de Teología	23	5.5%
	Total	416	100.0%

En la Tabla 9, se tiene la información educativa y laboral de los docentes participantes en el estudio. En cuanto al grado profesional alcanzado, el 55.5% tiene el grado de bachiller, el 36.5% tiene el grado de magister, y sólo el 7.9% tiene el grado de doctor. Así también se consultó, si actualmente se encuentra estudiando o tiene estudios culminados, el 38.9% tiene estudios concluidos de maestría el 29.1% está estudiando una maestría, el 13.95 tiene estudios de doctorado concluidos, el 9.9% viene estudiando un doctorado y el 8.2% No está estudiando. Estos resultados, reflejan una exigua dotación en calidad del cuerpo académico; además, evidencian el interés y la orientación del esfuerzo de los docentes de contar con un posgrado, como parte de la puesta en marcha de las políticas de perfeccionamiento que tiene la universidad.

En cuanto a la categorización docente, como factor que evidencia la actualización y desarrollo profesional de los docentes a través de la evaluación de su hoja de vida, se observa que el 29.6% son auxiliares, el 24% son asociados y sólo el 12.5% son principales, frente a una mayoría que representa el 33.9% que no tienen categoría docente. Hecho que debe prestar la atención de los directivos. Finalmente, en cuanto a que facultad pertenece o está adscrito el docente, el 32.5% pertenece a la Facultad de Ciencias Empresariales el 28.1% pertenece a la Facultad de ingeniería y Arquitectura, el 21.6% pertenecen a la Facultad de Ciencias de la Salud, el 12.3% pertenecen a la Facultad de Educación y el 5.5% pertenecen a la Facultad de Teología.

## 4.2. Cultura organizacional

### 4.2.1. Dimensión Implicación

Tabla 10

*Resultados descriptivos de la dimensión implicación de la variable cultura organizacional*

Factor	Distribución de frecuencia					Análisis descriptivo		Análisis de normalidad	
	TED	ED	NDNDA	DA	TDA	Media	Desviación estándar	Asimetría	Curtosis
<b>Implicación</b>									
EMP1	.7%	5.3%	17.5%	53.4%	23.1%	3.93	.82	-.748	.717
EMP2	1.0%	5.5%	20.2%	58.9%	14.4%	3.80	.79	-.808	1.149
EMP3	1.2%	7.9%	25.2%	49.0%	16.6%	3.72	.88	-.568	.209
EMP4	1.2%	2.4%	17.3%	60.6%	18.5%	3.93	.75	-.926	2.154
EMP5	1.7%	5.5%	18.8%	51.7%	22.4%	3.88	.88	-.851	.927
TEE1	1.2%	6.0%	14.9%	59.1%	18.8%	3.88	.82	-.964	1.397
TEE2	1.2%	3.8%	15.1%	51.4%	28.4%	4.02	.84	-.932	1.282
TEE3	.7%	3.8%	19.5%	56.5%	19.5%	3.90	.77	-.703	1.008
TEE4	2.4%	8.9%	25.0%	46.2%	17.5%	3.68	.95	-.634	.194
TEE5	.5%	4.1%	18.0%	61.8%	15.6%	3.88	.73	-.753	1.304
DDC1	1.0%	8.2%	19.5%	56.5%	14.9%	3.76	.84	-.762	.618
DDC2	2.2%	6.0%	27.9%	52.9%	11.1%	3.65	.84	-.767	.971
DDC3	2.2%	6.0%	23.1%	52.6%	16.1%	3.75	.87	-.808	.916
DDC4	2.6%	3.6%	20.7%	54.8%	18.3%	3.82	.86	-.993	1.639
DDC5	8.4%	31.0%	30.0%	22.6%	7.9%	2.91	1.09	.165	-.723



En la Tabla 10, se obtuvieron los resultados descriptivos de la dimensión implicación de la variable cultura organizacional, donde se muestra el porcentaje de cada categoría de respuesta, las medidas de resumen como son la media y la desviación estándar, y el análisis de normalidad como la asimetría y la curtosis. Los resultados demuestran que la mayoría de las respuestas están entre la categoría Ni de acuerdo, ni en desacuerdo a la categoría De acuerdo, dado que el promedio es de 3.77 en toda la dimensión, las respuestas están entre 3 y 4 la cual refleja el resultado, con una desviación estándar o variabilidad menor a 1. Con respecto a la asimetría, los resultados en la gran mayoría son negativos lo que demuestra una marcada tendencia o mayoría de datos hacia la derecha, sobre la curtosis por ser los resultados positivos mayores a cero se identifica que tiene una distribución mesocúrtica. En esta dimensión implicación, se da poder a los miembros, la organizan de equipos, y se desarrollan las capacidades en todos los niveles.

#### 4.2.2. Dimensión Consistencia

Tabla 11

*Resultados descriptivos de la dimensión consistencia de la variable cultura organizacional*

Factor	Distribución de frecuencia					Análisis descriptivo		Análisis de normalidad	
	TED	ED	NDNDA	DA	TDA	Media	Desviación estándar	Asimetría	Curtosis
<b>Consistencia</b>									
VAC1	4.6%	8.2%	21.4%	50.2%	15.6%	3.64	.99	-.875	.557
VAC2	2.2%	6.3%	22.8%	55.8%	13.0%	3.71	.85	-.881	1.133
VAC3	1.0%	4.1%	12.5%	54.1%	28.4%	4.05	.81	-.986	1.519
VAC4	2.9%	7.0%	19.0%	48.8%	22.4%	3.81	.96	-.881	.690
VAC5	.7%	1.2%	8.9%	52.6%	36.5%	4.23	.72	-1.042	2.405
ACU1	1.7%	6.0%	23.3%	52.2%	16.8%	3.76	.86	-.737	.769
ACU2	1.4%	4.8%	17.3%	53.6%	22.8%	3.92	.85	-.889	1.173
ACU3	1.2%	9.1%	26.4%	49.5%	13.7%	3.65	.87	-.546	.146
ACU4	7.7%	33.4%	29.1%	25.0%	4.8%	2.86	1.03	.129	-.755
ACU5	2.2%	6.3%	24.5%	51.9%	15.1%	3.72	.87	-.768	.823
CEI1	1.0%	2.9%	13.7%	67.5%	14.9%	3.93	.70	-1.109	3.067
CEI2	.7%	5.8%	19.2%	59.4%	14.9%	3.82	.78	-.783	1.036
CEI3	2.4%	8.9%	31.7%	46.9%	10.1%	3.53	.88	-.582	.362
CEI4	6.5%	29.8%	32.9%	25.2%	5.5%	2.94	1.01	.075	-.654
CEI5	1.2%	9.4%	24.3%	52.4%	12.7%	3.66	.86	-.633	.280

En la Tabla 11, se obtuvieron los resultados descriptivos de la dimensión consistencia de la variable cultura organizacional, donde se muestra el porcentaje de cada categoría de respuesta, las medidas de resumen como son la media y la desviación estándar, y el análisis de normalidad como la asimetría y la curtosis. Los resultados demuestran que la mayoría de las respuestas están entre la categoría Ni de acuerdo, ni en desacuerdo a la categoría De acuerdo, dado que el promedio es de 3.68 en toda la dimensión, las respuestas están entre 3 y 4 la cual refleja el resultado, con una desviación estándar o variabilidad menor a 1. Con respecto a la asimetría, los resultados en la gran mayoría son negativos lo que demuestra una marcada tendencia o mayoría de datos hacia la derecha, sobre la curtosis por ser los resultados positivos mayores a cero se identifica que tiene una distribución mesocúrtica. En la dimensión consistencia se

demuestra que es efectiva, cuando el equipo está integrado, los miembros de la organización comparten valores y existe identidad. Así también se debe llegar a acuerdos, donde la cultura será fuerte y se distingue, los valores centrales.

### 4.2.3. Dimensión Adaptabilidad

Tabla 12

*Resultados descriptivos de la dimensión adaptabilidad de la variable cultura organizacional*

Factor	Distribución de frecuencia					Análisis descriptivo		Análisis de normalidad	
	TED	ED	NDNDA	DA	TDA	Media	Desviación estándar	Asimetría	Curtosis
<b>Adaptabilidad</b>									
OAC1	2.4%	10.3%	21.6%	53.6%	12.0%	3.63	.91	-.790	.445
OAC2	1.7%	5.0%	16.6%	62.7%	13.9%	3.82	.79	-1.100	2.046
OAC3	1.0%	5.3%	17.1%	59.6%	17.1%	3.87	.79	-.880	1.350
OAC4	12.7%	38.9%	28.1%	16.8%	3.4%	2.59	1.02	.349	-.501
OAC5	1.4%	6.0%	26.7%	56.5%	9.4%	3.66	.79	-.789	1.077
OCL1	1.2%	7.0%	23.8%	54.3%	13.7%	3.72	.83	-.696	.657
OCL2	.5%	6.7%	25.2%	53.8%	13.7%	3.74	.80	-.527	.289
OCL3	1.0%	6.7%	21.2%	57.5%	13.7%	3.76	.81	-.764	.847
OCL4	7.5%	30.8%	24.8%	27.2%	9.9%	3.01	1.13	.077	-.929
OCL5	.7%	4.3%	19.0%	57.9%	18.0%	3.88	.77	-.742	1.097
AOR1	.7%	3.4%	14.2%	55.0%	26.7%	4.04	.78	-.859	1.334
AOR2	2.2%	11.3%	22.8%	51.9%	11.8%	3.60	.91	-.704	.229
AOR3	13.2%	37.0%	30.3%	14.2%	5.3%	2.61	1.05	.412	-.361
AOR4	.7%	1.7%	11.5%	56.3%	29.8%	4.13	.73	-.915	2.011
AOR5	3.8%	8.7%	26.2%	46.4%	14.9%	3.60	.97	-.707	.329

En la Tabla 12, se obtuvieron los resultados descriptivos de la dimensión adaptabilidad de la variable cultura organizacional, donde se muestra el porcentaje de cada categoría de respuesta, las medidas de resumen como son la media y la desviación estándar, y el análisis de normalidad como la asimetría y la curtosis. Los resultados demuestran que la mayoría de las respuestas están entre la categoría Ni de acuerdo ni en desacuerdo a la categoría De acuerdo, dado que el promedio es de 3.58 en toda la dimensión, las respuestas están entre 3 y 4 la cual refleja el resultado, con una desviación estándar o variabilidad menor a 1. Con respecto a la asimetría, los resultados

en la gran mayoría son negativos lo que demuestra una marcada tendencia o mayoría de datos hacia la derecha, sobre la curtosis por ser los resultados positivos mayores a cero se identifica que tiene una distribución mesocúrtica. Esta dimensión se marca por el proceso de adaptarse al medio y al entorno donde vive, y se unen las áreas o departamento, para afrontar procesos, integración interna y externa. Se sabe que la adaptación es difícil, pero es necesario.

#### 4.2.4. Dimensión Misión

Tabla 13

*Resultados descriptivos de la dimensión misión de la variable cultura organizacional*

Factor	Distribución de frecuencia					Análisis descriptivo		Análisis de normalidad	
	TED	ED	NDNDA	DA	TDA	Media	Desviación estándar	Asimetría	Curtosis
Misión									
DPE1	1.2%	3.8%	9.6%	45.4%	39.9%	4.19	.85	-1.224	1.832
DPE2	1.2%	2.9%	15.1%	51.9%	28.8%	4.04	.81	-.940	1.498
DPE3	.2%	1.7%	11.1%	46.4%	40.6%	4.25	.74	-.842	.805
DPE4	1.0%	3.1%	14.9%	51.2%	29.8%	4.06	.81	-.897	1.273
DPE5	9.9%	25.5%	20.4%	24.5%	19.7%	3.19	1.29	-.073	-1.158
MYO1	.5%	3.1%	20.0%	58.7%	17.8%	3.90	.73	-.619	.995
MYO2	1.4%	5.8%	21.9%	52.2%	18.8%	3.81	.86	-.737	.749
MYO3	1.7%	3.1%	15.6%	61.8%	17.8%	3.91	.78	-1.110	2.498
MTO4	1.0%	4.3%	16.8%	59.4%	18.5%	3.90	.78	-.877	1.505
MYO5	1.2%	5.3%	20.4%	53.4%	19.7%	3.85	.84	-.754	.844
VIS1	1.0%	4.8%	13.0%	49.5%	31.7%	4.06	.85	-.969	1.106
VIS2	1.7%	3.6%	16.8%	52.6%	25.2%	3.96	.85	-.957	1.465
VIS3	13.2%	47.6%	22.8%	10.3%	6.0%	2.48	1.04	.772	.129
VIS4	.5%	2.4%	13.9%	57.7%	25.5%	4.05	.73	-.755	1.363
VIS5	2.2%	5.0%	24.3%	54.1%	14.4%	3.74	.85	-.835	1.174

En la Tabla 13, se obtuvieron los resultados descriptivos de la dimensión adaptabilidad de la variable cultura organizacional, donde se muestra el porcentaje de cada categoría de respuesta, las medidas de resumen como son la media y la desviación estándar, y el análisis de normalidad como la asimetría y la curtosis. Los resultados demuestran que la mayoría de las respuestas están entre la categoría Ni de acuerdo ni en desacuerdo a la categoría De acuerdo, dado que el promedio es de 3.83 en toda la

dimensión, las respuestas están entre 3 y 4 la cual refleja el resultado, con una desviación estándar o variabilidad menor a 1. Con respecto a la asimetría, los resultados en la gran mayoría son negativos lo que demuestra una marcada tendencia o mayoría de datos hacia la derecha, sobre la curtosis por ser los resultados positivos mayores a cero se identifica que tiene una distribución mesocúrtica. El sentimiento de misión es el rasgo cultural más importante, puesto que las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. Mientras que las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa.

#### 4.3. Gestión del conocimiento

Tabla 14

*Resultados descriptivos de la variable gestión del conocimiento*

Factor	Distribución de frecuencia					Análisis descriptivo		Análisis de normalidad	
	TED	ED	NDNDA	DA	TDA	Media	Desviación estándar	Asimetría	Curtosis
CDC1	1.7%	8.2%	24.0%	53.1%	13.0%	3.68	.86	-.722	.572
CDC2	.5%	5.3%	22.6%	56.7%	14.9%	3.80	.77	-.602	.619
CDC3	.5%	5.5%	24.8%	57.0%	12.3%	3.75	.76	-.585	.606
CDC4	1.2%	6.0%	15.9%	58.7%	18.3%	3.87	.82	-.932	1.309
CDC5	2.6%	9.4%	26.0%	50.5%	11.5%	3.59	.91	-.716	.431
ADC1	3.1%	8.2%	27.2%	50.0%	11.5%	3.59	.91	-.752	.589
ADC2	2.2%	11.1%	24.8%	46.6%	15.4%	3.62	.95	-.580	-.002
ADC3	2.2%	9.1%	29.3%	47.1%	12.3%	3.58	.90	-.570	.254
ADC4	1.4%	7.0%	32.2%	51.4%	7.9%	3.57	.79	-.623	.665
ADC5	1.9%	7.7%	30.3%	48.8%	11.3%	3.60	.86	-.595	.471
TDC1	1.4%	11.5%	25.2%	49.3%	12.5%	3.60	.90	-.557	-.014
TDC2	2.6%	8.7%	30.3%	46.4%	12.0%	3.56	.91	-.596	.338
TDC3	1.4%	6.3%	19.0%	57.0%	16.3%	3.81	.83	-.870	1.105
TDC4	1.9%	6.0%	25.0%	51.9%	15.1%	3.72	.86	-.735	.805

En la Tabla 14, se obtuvieron los resultados descriptivos de la variable gestión del conocimiento, donde se muestra el porcentaje de cada categoría de respuesta, las medidas de resumen como son la media y la desviación estándar, y el análisis de normalidad como la asimetría y la curtosis. Los resultados demuestran que la mayoría de las respuestas están entre la categoría Ni de acuerdo ni en desacuerdo a la categoría

De acuerdo, dado que el promedio es de 3.67 en toda la dimensión, las respuestas están entre 3 y 4 la cual refleja el resultado, con una desviación estándar o variabilidad menor a 1. Con respecto a la asimetría, los resultados en la gran mayoría son negativos lo que demuestra una marcada tendencia o mayoría de datos hacia la derecha, sobre la curtosis por ser los resultados positivos mayores a cero se identifica que tiene una distribución mesocúrtica.

#### 4.4. Resultados de la confiabilidad de las escalas de medición

Tabla 15

*Confiabilidad de la dimensión implicación y sus indicadores*

Indicador	Cód.	Ítems	Media	Desviación estándar
<b>Implicación</b>		<b>Alpha = 0.895</b>		
Empowerment - Alpha = 0.816	EMP1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	3.93	.82
	EMP2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	3.80	.79
	EMP3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	3.72	.88
	EMP4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	3.93	.75
	EMP5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.	3.88	.88
Trabajo en equipo - Alpha = 0.812	TEE1	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta universidad.	3.88	.82
	TEE2	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.	4.02	.84
	TEE3	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.	3.90	.77
	TEE4	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta universidad.	3.68	.95
	TEE5	El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la universidad.	3.88	.73
Desarrollo de capacidades - Alpha= 0.621	DDC1	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	3.76	.84
	DDC2	Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.	3.65	.84
	DDC3	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	3.75	.87
	DDC4	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	3.82	.86
	DDC5	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo. *	2.91	1.09

**Implicación:** En la Tabla 15, se observa los resultados del coeficiente de alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), en la dimensión implicación el alfa de Cronbach resulto 0.895, que indica

una alta fiabilidad del instrumento al ser aplicado. Así también se halló el nivel de confiabilidad de cada indicador (Empowerment = 0.816, Trabajo en Equipo =0.812, Desarrollo de capacidades = 0.621), y el resultado de toda la dimensión es de 0.895 para la Implicación, donde todos los indicadores superan el límite mínimo de 0,60 (Baker et al. 2002 y Bagozzi y Yi, 1988). Este resultado indica evidencia suficiente para aceptar la consistencia interna del constructo y la fuerte interrelación entre los 15 ítems de los 3 indicadores. La media de los promedios de todos los indicadores va entre el rango de 2.91 a 4.02. También, la desviación estándar más alta fue ( $\sigma=1.09$ ) y la más baja fue de ( $\sigma=0.73$ ), lo cual indica una pequeña variación (o dispersión) con respecto al promedio o la escala Likert de 5 puntos.

Tabla 16  
*Confiabilidad de la dimensión consistencia y sus indicadores*

Indicador	Cód.	Ítems	Media	Desviación estándar
Consistencia		Alpha = 0.848		
Valores centrales - Alpha=0.719	VAC1	Los líderes y directores practican lo que pregonan.	3.64	.99
	VAC2	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.	3.71	.85
	VAC3	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.	4.05	.81
	VAC4	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.	3.81	.96
	VAC5	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	4.23	.72
Acuerdo - Alpha = 0.635	ACU1	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	3.76	.86
	ACU2	Este grupo tiene una cultura “fuerte”.	3.92	.85
	ACU3	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	3.65	.87
	ACU4	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.*	2.86	1.03
	ACU5	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	3.72	.87
Coordinación e integración - Alpha = 0.601	CEI1	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	3.93	.70
	CEI2	Las personas de diferentes grupos de esta universidad tienen una perspectiva común.	3.82	.78
	CEI3	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta universidad.	3.53	.88
	CEI4	Trabajar con alguien de otro grupo de esta universidad es como trabajar con alguien de otra universidad. *	2.94	1.01
	CEI5	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	3.66	.86

**Consistencia:** En la Tabla 16, se observan los resultados del coeficiente de Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), en la dimensión consistencia el alfa de Cronbach resulto 0.848, que indica una alta fiabilidad del instrumento al ser aplicado. Así también se halló el nivel de confiabilidad de cada indicador (Valores centrales = 0.719, Acuerdo =0.635, Coordinación e integración = 0.601), donde todos los indicadores superan el límite mínimo de 0,60. Este resultado indica evidencia suficiente para aceptar la consistencia interna del constructo y la fuerte interrelación entre los 15 ítems de los 3 indicadores. La media de los promedios de todos los indicadores va entre el rango de 2.86 a 4.23. También, la desviación estándar más alta fue ( $\sigma=1.03$ ) y la más baja fue de ( $\sigma=0.70$ ), lo cual indica una pequeña variación (o dispersión) con respecto al promedio o la escala Likert de 5 puntos.



Tabla 17  
*Confiabilidad de la dimensión adaptabilidad y sus indicadores*

Indicador	Codificación	Ítems	Media	Desviación estándar
Adaptabilidad		Alpha = 0.843		
Orientación al cambio - Alpha = 0.691	OAC1	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	3.63	.91
	OAC2	Respondemos bien a los cambios del entorno.	3.82	.79
	OAC3	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	3.87	.79
	OAC4	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.*	2.59	1.02
	OAC5	Los diferentes grupos de esta universidad cooperan a menudo para introducir cambios.	3.66	.79
Orientación al cliente - Alpha = 0.649	OCL1	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.	3.72	.83
	OCL2	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.	3.74	.80
	OCL3	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	3.76	.81
	OCL4	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.*	3.01	1.13
	OCL5	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	3.88	.77
Aprendizaje organizativo - Alpha = 0.601	AOR1	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	4.04	.78
	AOR2	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	3.60	.91
	AOR3	Muchas ideas “se pierden por el camino”.*	2.61	1.05
	AOR4	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	4.13	.73
	AOR5	Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo está haciendo la izquierda”.	3.60	.97

**Adaptabilidad:** En la Tabla 17, se observa los resultados del coeficiente de Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), en la dimensión adaptabilidad el alfa de Cronbach resulto 0.843, que indica una alta fiabilidad del instrumento al ser aplicado. Así también se halló el nivel de confiabilidad de cada indicador (Orientación al cambio = 0.691, Orientación al cliente = 0.649, Aprendizaje organizativo = 0.601), donde todos los indicadores superan el límite mínimo de 0,60. Este resultado indica evidencia suficiente para aceptar la consistencia interna del constructo y la fuerte interrelación entre los 15 ítems de los 3 indicadores. La media de los promedios de todos los indicadores va entre el rango de 2.59 a 4.13. También, la desviación estándar más alta fue ( $\sigma=1.13$ ) y la más baja fue de

( $\sigma=0.77$ ), lo cual indica una pequeña variación (o dispersión) con respecto al promedio o la escala Likert de 5 puntos.

Tabla 18  
*Confiabilidad de la dimensión misión y sus indicadores*

Indicador	Codificación	Ítems	Media	Desviación estándar
Misión		Alpha = 0.875		
Dirección y propósitos estratégicos - Alpha = 0.751	DPE1	Esta universidad tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	4.19	.85
	DPE2	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	4.04	.81
	DPE3	Esta universidad tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	4.25	.74
	DPE4	Esta universidad tiene una clara estrategia de cara al futuro.	4.06	.81
	DPE5	La orientación estratégica de esta universidad no me resulta clara.*	3.19	1.29
Metas y objetivos - Alpha = 0.867	MYO1	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	3.90	.73
	MYO2	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	3.81	.86
	MYO3	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	3.91	.78
	MTO4	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	3.90	.78
	MYO5	Las personas de esta universidad comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	3.85	.84
Visión - Alpha = 0.600	VIS1	Tenemos una visión compartida de cómo será esta universidad en el futuro.	4.06	.85
	VIS2	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	3.96	.85
	VIS3	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.*	2.48	1.04
	VIS4	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	4.05	.73
	VIS5	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	3.74	.85

**Misión:** En la Tabla 18, se observa los resultados del coeficiente de Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), en la dimensión misión el alfa de Cronbach resulto 0.875, que indica una alta fiabilidad del instrumento al ser aplicado. Así también se halló el nivel de confiabilidad de cada indicador (Dirección y propósitos estratégicos = 0.751, Metas y objetivos = 0.867, Visión = 0.600), donde todos los indicadores son igual o superan el límite mínimo de 0,60. Este resultado indica evidencia suficiente para aceptar la consistencia interna del constructo y la fuerte interrelación entre los 15 ítems de los 3 indicadores. La media de los promedios de todos los indicadores va entre el rango de

2.48 a 4.19. También, la desviación estándar más alta fue ( $\sigma=1.29$ ) y la más baja fue de ( $\sigma=0.73$ ), lo cual indica una pequeña variación (o dispersión) con respecto al promedio o la escala Likert de 5 puntos.

Tabla 19  
*Confiabilidad de la variable gestión del conocimiento y sus dimensiones*

Indicador	Codificación	Ítems	Media	Desviación estándar
Gestión del conocimiento		Alpha = 0.933		
Creación de conocimiento - Alpha = 0.857	CDC1	En las diversas actividades de la UPeU, se realizan conversaciones creativas	3.68	.86
	CDC2	Se hace uso del pensamiento deductivo e inductivo.	3.80	.77
	CDC3	Se hace uso de metáforas y/o ejemplos en las conversaciones para la creación de conceptos.	3.75	.76
	CDC4	Existe intercambio de ideas y el diálogo.	3.87	.82
	CDC5	Se promueve la creación de opiniones subjetivas.	3.59	.91
Acumulación de conocimiento - Alpha = 0.881	ADC1	Existe planificación de estrategias a través del uso de publicaciones, simulación informática y pronóstico.	3.59	.91
	ADC2	Existe manuales y documentos sobre servicios y procedimientos.	3.62	.95
	ADC3	Existe base de datos sobre los servicios y procedimientos.	3.58	.90
	ADC4	Se hace acumulación de material informativo a través del acopio de distintos aspectos de la gestión e informaciones técnicas.	3.57	.79
	ADC5	Se realiza transmisión de los conocimientos recientemente creados.	3.60	.86
Transferencia de conocimiento - Alpha = 0.878	TDC1	En las diversas actividades de la UPeU se hace intercambio de información entre áreas mediante el uso de equipos interdepartamentales u medios informáticos.	3.60	.90
	TDC2	Se desarrolla formación de equipos como un modelo que permita la transmisión de experiencias y que se compartan los resultados de todos los departamentos.	3.56	.91
	TDC3	Se desarrolla la búsqueda y comportamiento de nuevos valores e ideas.	3.81	.83
	TDC4	Las autoridades comparten y comprenden sus distintas visiones (perspectivas) a través de la comunicación entre sus compañeros.	3.72	.86

**Gestión del conocimiento:** En la Tabla 19, se observa los resultados del coeficiente de Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), de la variable gestión del conocimiento, el alfa de Cronbach resultado 0.933, que indica una alta fiabilidad del instrumento al ser aplicado. Así también se halló el nivel de confiabilidad de cada dimensión de dicha variable, (Creación del conocimiento = 0.857, Acumulación de conocimiento = 0.881, Transferencia de conocimiento = 0.878), donde todas las dimensiones son igual o superan el límite mínimo de 0,60. Este resultado indica evidencia suficiente para aceptar la consistencia

interna del constructo y la fuerte interrelación entre los 14 ítems de las 3 dimensiones. La media de los promedios de todos los indicadores va entre el rango de 3.56 a 3.87. También, la desviación estándar más alta fue ( $\sigma=0.95$ ) y la más baja fue de ( $\sigma=0.76$ ), lo cual indica una pequeña variación (o dispersión) con respecto al promedio o la escala Likert de 5 puntos.

## Validación

Tabla 20

*Validez de la variable gestión del conocimiento y sus dimensiones*

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>			
Variables		Cultura organizacional	Gestión del conocimiento
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.952	.935
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	13993.569	3594.487
	GI	1770	91
	p valor	0.000	0.000

En la Tabla 20, se observa la validación de los instrumentos de medición los cuales son la cultura organizacional y gestión del conocimiento, los resultados del coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin, más conocido como KMO tuvieron como resultado de 0.952 y 935 respectivamente, lo que indica que son superiores al valor mínimo esperado de 0.7. Por lo tanto, se puede concluir que ambos instrumentos de medición son validados estadísticamente para su aplicación en poblaciones similares.

## 4.5. Resultados de la comprobación de hipótesis

### 4.5.1. Hipótesis general

La cultura organizacional influye significativamente en la gestión del conocimiento de los docentes de la Universidad Peruana Unión, sede y filiales, período 2017.

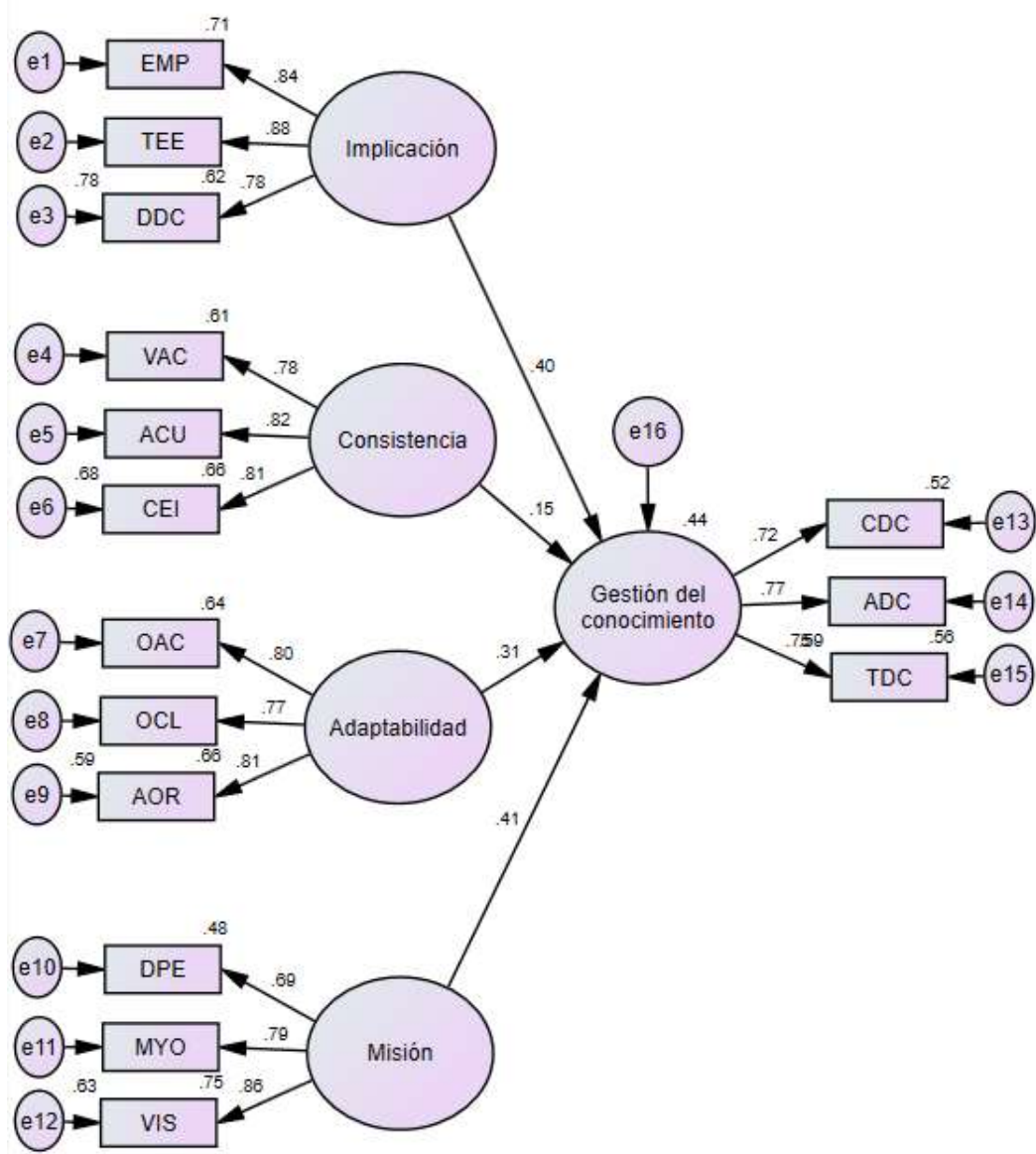


Figura 10. Modelo estructural de cultura organizacional influye significativamente en la gestión del conocimiento de los docentes de la Universidad Peruana Unión, sede y filiales, periodo 2017

En la Figura 10. Se observa el modelo resultante del análisis de los datos de los docentes de la universidad, a través del sistema de ecuaciones estructurales, escenario que respalda la réplica teórica respecto a las variables de estudio.

Tabla 21  
*Bondad de ajuste*

<b>Medidas de ajuste absoluto</b>	<b>Niveles de ajuste aceptable</b>	<b>Valores obtenidos</b>	<b>Aceptabilidad</b>
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>			
Estadístico ratio de Verosimilitud Chi - cuadrado		Chi cuadrado =14.69	Aceptable
		p valor = 0.062	Aceptable
Parámetro de No centralidad (NCP)	Tomados del Chi cuadrado	13.83	No aceptable
Índice de bondad de ajuste (GFI)	$\geq 0.90$	0.966	Aceptable
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	$\leq 0.05$	0.031	Aceptable
Índice de error cuadrático medio (RMR)	Cerca de cero	0.079	Aceptable
Índice de validación cruzada esperada (ECVI)	Entre más cerca de 1 su correlación aumenta	0.578	Regularmente aceptable
<b>Medidas de ajuste incremental</b>			
Índice normado de ajuste (NFI)	$> 0.90$	0.967	Aceptable
Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI)	$\geq 0.90$	0.906	Aceptable

En la Tabla 21, se describen la bondad de ajuste del modelo estructural de la cultura organizacional que influye significativamente en la gestión del conocimiento de los docentes de la Universidad Peruana Unión, sede y filiales, período 2017, el cual describe que los indicadores son aceptables, y por lo tanto se procede a realizar los análisis inferenciales para poder cumplir con los objetivos y poder contrastar las hipótesis planteadas en la investigación.

Tabla 22

*Coefficientes de regresión del modelo entre la cultura organizacional que influye en la gestión del conocimiento de los docentes de la Universidad Peruana Unión, sede y filiales, período 2017*

Indicador		Dimensión	Estimados
Gestión del conocimiento	<---	Misión	0.408
Gestión del conocimiento	<---	Adaptabilidad	0.312
Gestión del conocimiento	<---	Consistencia	0.154
Gestión del conocimiento	<---	Implicación	0.396
Dirección y propósitos estratégicos (DPE)	<---	Misión	0.691
Metas y objetivos (MYO)	<---	Misión	0.791
Visión (VIS)	<---	Misión	0.864
Creación de conocimiento (CDC)	<---	Gestión del conocimiento	0.722
Acumulación de conocimiento (ADC)	<---	Gestión del conocimiento	0.77
Transferencia de conocimiento (TDC)	<---	Gestión del conocimiento	0.749
Orientación al cambio (OAC)	<---	Adaptabilidad	0.801
Orientación al cliente (OCL)	<---	Adaptabilidad	0.769
Aprendizaje organizativo (AOR)	<---	Adaptabilidad	0.812
Valores centrales (VAC)	<---	Consistencia	0.778
Acuerdo (ACU)	<---	Consistencia	0.823
Coordinación e integración (CEI)	<---	Consistencia	0.814
Empowerment (EMP)	<---	Implicación	0.841
Trabajo en equipo (TEE)	<---	Implicación	0.884
Desarrollo de capacidades (DDC)	<---	Implicación	0.784

En la Tabla 22, se tiene los efectos estimados del modelo de regresión de cada dimensión de la variable Cultura organizacional en la Gestión del conocimiento. Los resultados que se presentan son según la

Figura 10, el efecto que tienen las dimensiones son las siguientes, la misión en la gestión de conocimiento es de 0.408, la adaptabilidad en la gestión de conocimiento es de 0.312, la consistencia en la gestión de conocimiento es de 0.154, y la implicación en la gestión del conocimiento es de 0.396, por lo tanto la dimensión con mayor efecto es la misión seguido de la implicación, luego la adaptabilidad y finalmente, con menor

efecto la consistencia. Los resultados de los indicadores se analizaron con mayor detalle en las hipótesis específicas.

#### 4.5.2. Hipótesis específica 1

En la implicación de la cultura organizacional; el empowerment, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades influyen significativamente en la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU.

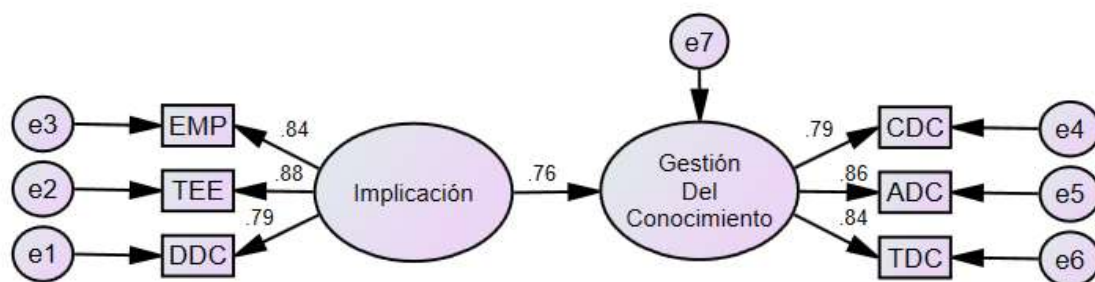


Figura 11. Modelo de relación entre los indicadores de la dimensión implicación con la variable gestión del conocimiento y sus respectivas dimensiones.

En la figura 10, se observa el modelo estructural entre la implicación y sus indicadores, y cómo influye en la gestión del conocimiento. La muestra evaluada es de 416 docentes de la Universidad Peruana Unión.

Tabla 23

*Coefficientes de regresión del modelo entre la implicación y la gestión del conocimiento*

			Estimados
Gestión del Conocimiento	<---	Implicación	0.758
Desarrollo de capacidades (DDC)	<---	Implicación	0.792
Trabajo en equipo (TEE)	<---	Implicación	0.881
Empowerment (EMP)	<---	Implicación	0.839
Creación de Conocimiento (CDC)	<---	Gestión del Conocimiento	0.785
Acumulación de Conocimiento (ADC)	<---	Gestión del Conocimiento	0.857
Transferencia de Conocimiento (TDC)	<---	Gestión del Conocimiento	0.842



En la Tabla 23, se tiene los coeficientes de regresión estimados, entre la implicancia y la gestión del conocimiento, se puede observar la relación estructural de la implicación en la gestión el conocimiento de 0.758, la cual es directa, positiva y muy fuerte. Mientras que la implicación tiene una relación estructural con el desarrollo de capacidades, trabajo en equipo y empowerment de 0.792, 0.881 y 0.839, respectivamente, siendo la más alta con el trabajo en equipo. La gestión del conocimiento se relaciona de manera estructural con la creación de conocimiento, acumulación de conocimiento y transferencia de conocimiento con un 0.785, 0.857 y 0.842 respectivamente, siendo la más importante la acumulación de conocimiento.

Tabla 24  
*Covarianzas de los indicadores de la implicación y las dimensiones de la variable gestión del conocimiento*

Dimensiones / Indicadores	TDC	ADC	CDC	EMP	TEE	DDC
Transferencia de Conocimiento (TDC)	0					
Acumulación de Conocimiento (ADC)	0.184	0				
Creación de Conocimiento (CDC)	-0.057	-0.224	0			
Empowerment (EMP)	-0.516	0.260	0.340	0		
Trabajo en Equipo (TEE)	-0.163	-0.303	0.621	0.017	0	
Desarrollo de Capacidades (DDC)	-0.044	-0.089	0.415	-0.014	-0.011	0

En la Tabla 24, se tiene las covarianzas entre los indicadores de la implicación y las dimensiones de la gestión de conocimiento. Los valores positivos más grandes son: el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades con la creación de conocimiento las cuales tienen una relación de 0.621 y de 0.415 respectivamente, seguida del empowerment y la creación del conocimiento con una relación de 0.340. Mientras que de manera inversa se halló el empowerment con la transferencia de conocimiento que tiene un coeficiente de -0.516 y también entre el trabajo en equipo y la acumulación de conocimiento con un coeficiente de -0.303.

Por lo tanto, se concluye que existe una relación directa entre el trabajo en equipo y la creación de conocimiento, la cual podrá mejorar si se promueve el trabajo cooperativo en la asignación de responsabilidades entre los docentes.

Por lo tanto, se concluye que existe una relación directa entre el desarrollo de capacidades y la creación de conocimiento, la cual podrá mejorar si se continúa invirtiendo en el perfeccionamiento y capacitación docente.

Por lo tanto, se concluye que existe una relación directa entre el empowerment y la creación de conocimiento, la cual podrá mejorar si se otorga mayor autoridad a los docentes fomentando las iniciativas para que dirijan su propio trabajo. Lo que apunta a que los directivos fomenten la implicación o participación del individuo en la toma de decisiones.

Por lo tanto, se concluye que existe una relación inversa entre el empowerment y la transferencia de conocimiento, lo cual se debería a que no existen políticas claras para la transmisión de los conocimientos por parte de los docentes que asumen responsabilidades o forman parte del trabajo en comisiones.

Por lo tanto, se concluye que existe una relación inversa entre el trabajo en equipo y la acumulación de conocimiento, lo cual se debería a que el trabajo desarrollado por los equipos no se registra debidamente, por otro lado, están los continuos cambios de los integrantes de equipo de trabajo.

#### **4.5.3. Hipótesis específica 2**

En la consistencia de la cultura organizacional; los valores centrales, el acuerdo y la coordinación e integración influyen significativamente en la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU.

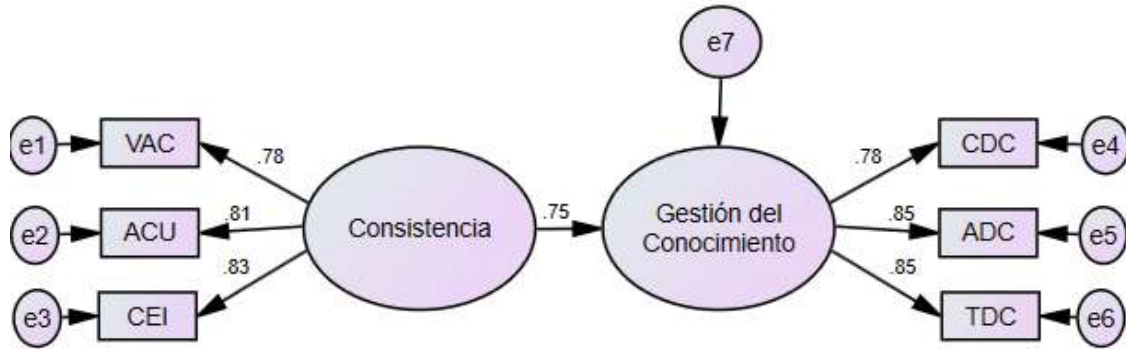


Figura 12 Modelo de relación entre los indicadores de la dimensión consistencia con la variable gestión del conocimiento y sus respectivas dimensiones

En la Figura 12, se observa el modelo de regresión entre la consistencia y sus indicadores, y cómo afecta en la gestión del conocimiento. La muestra evaluada es de 416 docentes de la Universidad Peruana Unión.

Tabla 25  
Coeficientes de regresión del modelo entre la consistencia y la gestión del conocimiento

			Estimados
Gestión del Conocimiento	<---	Consistencia	0.748
Valores centrales (VAC)	<---	Consistencia	0.781
Acuerdo (ACU)	<---	Consistencia	0.806
Coordinación e Integración (CEI)	<---	Consistencia	0.827
Creación de Conocimiento (CDC)	<---	Gestión del Conocimiento	0.784
Acumulación de Conocimiento (ADC)	<---	Gestión del Conocimiento	0.852
Transferencia de Conocimiento (TDC)	<---	Gestión del Conocimiento	0.847

En la Tabla 25, se tiene los coeficientes de regresión estimados, entre la consistencia y la gestión del conocimiento, se puede observar la relación estructural de la consistencia en la gestión el conocimiento de 0.748, la cual es directa, positiva y muy fuerte. Mientras que la consistencia tiene una relación estructural con los valores centrales, acuerdo y coordinación e integración de 0.781, 0.806 y 0.827, respectivamente, siendo la más alta con la coordinación y la integración. La gestión del conocimiento se relaciona de manera estructural con la creación de conocimiento,

acumulación de conocimiento y transferencia de conocimiento con un 0.784, 0.852 y 0.847 respectivamente, siendo la más importante la acumulación de conocimiento.

Tabla 26

*Covarianzas de los indicadores de la consistencia y las dimensiones de la variable gestión del conocimiento*

Dimensiones / Indicadores	TDC	ADC	CDC	CEI	ACU	VAC
Transferencia de Conocimiento (TDC)	0					
Acumulación de Conocimiento (ADC)	0.176	0				
Creación de Conocimiento (CDC)	-0.093	-0.176	0			
Coordinación e integración CEI	0.02	0.083	0.386	0		
Acuerdo (ACU)	-0.436	-0.392	0.35	0.027	0	
Valores centrales (VAC)	-0.15	-0.118	0.686	-0.125	0.115	0

En la Tabla 26, se tiene las covarianzas entre los indicadores de la consistencia y las dimensiones de la gestión de conocimiento. Los valores positivos más grandes son, los valores centrales y la creación de conocimiento con un resultado de 0.686, y la coordinación e integración con la creación de conocimiento con un resultado de 0.386, seguida del acuerdo y la creación del conocimiento con un resultado de 0.35. Mientras que de manera inversa se halló una relación entre, el acuerdo y la transferencia de conocimiento con un resultado de -0.436, así también el acuerdo con la acumulación de conocimiento con un resultado de -0.392.

Por lo tanto, respondiendo a la hipótesis se encontró una fuerte relación entre los valores centrales y la creación del conocimiento, la cual podrá mejorar si se establecen actividades de socialización de valores que incrementen el sentimiento de identidad, así como claridad de las expectativas acerca de los docentes de la universidad.

Por lo tanto, se concluye que existe una relación directa entre la coordinación e integración y la creación de conocimiento, la cual podrá mejorar si se promueve el trabajo coordinado del área académica con las diferentes áreas de la universidad, de manera que no se hallen barreras para en el desarrollo de las labores docentes.

Por lo tanto, se concluye que existe una relación directa entre el acuerdo y la creación de conocimiento, la cual podrá mejorar si se incentiva la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren de modo que se alcance un alto grado de conformidad en despliegue del trabajo docente.

Por lo tanto, se concluye que existe una relación inversa entre el acuerdo y la transferencia de conocimiento, lo cual se debería por un lado a que falta de respaldo real con que cuentan los acuerdos y por otro, la falta de difusión de los mismos en el ámbito de las labores docentes.

Por lo tanto, se concluye que existe una relación inversa entre el acuerdo y la acumulación de conocimiento, lo cual se debería por un lado a que falta de respaldo real con que cuentan los acuerdos en temas esenciales y por otro, la falta de registros de los mismos en bases accesibles para conocimiento de los docentes.

#### 4.5.4. Hipótesis específica 3

En la adaptabilidad de la cultura organizacional; los valores centrales, el acuerdo y la coordinación e integración influyen significativamente en la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU

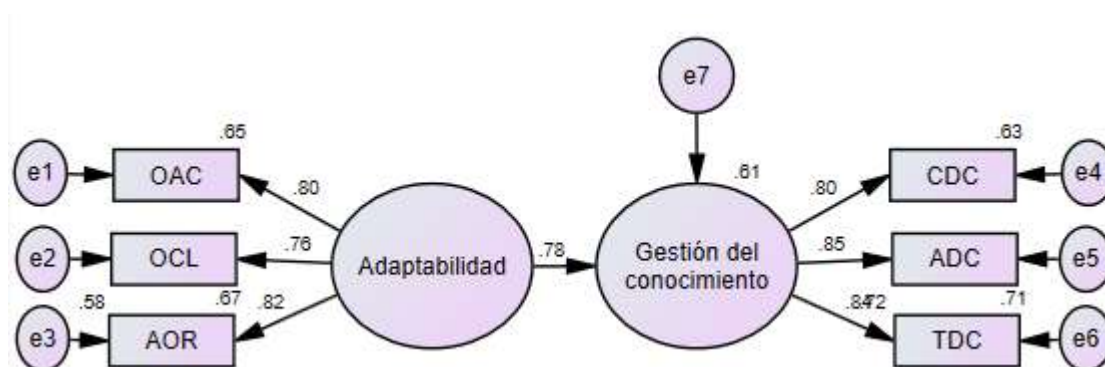


Figura 13 Modelo de la relación entre los indicadores de la dimensión adaptabilidad con la variable gestión del conocimiento y sus respectivas dimensiones

En la figura 12 se observa el modelo estructural entre la adaptabilidad y sus indicadores, y cómo influye en la gestión del conocimiento. La muestra evaluada es de 416 docentes de la Universidad Peruana Unión.

Tabla 27

*Coefficientes de regresión del modelo entre la adaptabilidad y la gestión del conocimiento*

			Estimados
Gestión del conocimiento	<---	Adaptabilidad	0.779
Orientación al cambio (OAC)	<---	Adaptabilidad	0.804
Orientación al cliente (OCL)	<---	Adaptabilidad	0.761
Aprendizaje organizativo (AOR)	<---	Adaptabilidad	0.816
Creación de Conocimiento (CDC)	<---	Gestión del conocimiento	0.795
Acumulación de Conocimiento (ADC)	<---	Gestión del conocimiento	0.848
Transferencia de Conocimiento (TDC)	<---	Gestión del conocimiento	0.841

En la Tabla 27, se tienen los coeficientes de regresión estimados, entre la adaptabilidad y la gestión del conocimiento, se puede observar la relación estructural de la adaptabilidad en la gestión el conocimiento es de 0.779, la cual es directa, positiva y muy fuerte. Mientras que la adaptabilidad tiene una relación estructural con la orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizativo de 0.804, 0.761 y 0.816, respectivamente, siendo la más alta el aprendizaje organizativo. La gestión del conocimiento se relaciona de manera estructural con la creación de conocimiento, acumulación de conocimiento y transferencia de conocimiento con un 0.795, 0.848 y 0.841 respectivamente, siendo la más importante la acumulación de conocimiento.

Tabla 28

*Covarianzas de los indicadores de la adaptabilidad y las dimensiones de la variable gestión del conocimiento*

Dimensiones / Indicadores	TDC	ADC	CDC	AOR	OCL	OAC
Transferencia de Conocimiento (TDC)	0					
Acumulación de Conocimiento (ADC)	0.271	0				
Creación de Conocimiento (CDC)	-0.135	-0.241	0			
Aprendizaje organizativo (AOR)	-0.163	-0.059	0.492	0		
Orientación al cliente (OCL)	-0.272	-0.359	0.311	0.047	0	
Orientación al cambio (OAC)	-0.274	-0.155	0.837	-0.07	0.044	0

En la Tabla 28, se tienen las covarianzas entre los indicadores de la adaptabilidad y las dimensiones de la gestión de conocimiento. Los valores positivos más grandes son la

orientación al cambio con la creación del conocimiento con un resultado de 0.837, y el aprendizaje organizativo con la creación del conocimiento con un resultado de 0.492, seguida de orientación al cliente con la creación del conocimiento con un resultado de 0.311. Mientras que de manera inversa se halló la orientación al cliente con la acumulación de conocimiento con un resultado de -0.359, también la orientación al cambio con la transferencia de conocimiento con un resultado de -0.274, y finalmente, la orientación al cliente con la transferencia de conocimiento con un resultado de -0.272.

Por lo tanto, respondiendo a la hipótesis se encontró una fuerte relación entre la orientación al cambio y la creación del conocimiento, la cual podrá mejorar si se establecen nuevos espacios de cambio con la participación de los docentes para la interpretación del entorno de trabajo, así como la detección de necesidades de los estudiantes -como clientes- de la universidad.

Por tanto, se concluye que existe una relación directa entre el aprendizaje organizativo y la creación de conocimiento, la cual podrá mejorar si las decisiones se enfocan en atender las exigencias internas y externas a través del fomento de la innovación, la generación de nuevos conocimientos y el desarrollo de capacidades de los docentes.

Por tanto, se concluye que existe una relación directa entre la orientación al cliente y la creación de conocimiento, la cual podrá mejorar si se establecen registros de información personal de los estudiantes a los que también tenga acceso el docente con el propósito de que anticipadamente conozca a los mismos e identifique sus necesidades no sólo académicas sino de desarrollo personal.

Por tanto, se concluye que existe una relación inversa entre la orientación al cliente y la acumulación de conocimiento, lo cual se debería a que, si bien existe la preocupación

por los estudiantes a nivel directivo, no se da una situación similar en la atención a las prácticas de acumulación de conocimiento para dirigir el trabajo docente.

Por tanto, se concluye que existe una relación inversa entre la orientación al cambio y la transferencia de conocimiento, lo cual se debería por un lado a que, si se interpreta la exigencia del entorno a niveles directivos no se identifican políticas de transferencia de conocimiento que permitan mejorar el trabajo docente.

#### 4.5.5. Hipótesis específica 4

En la misión de la cultura organizacional; la dirección y propósitos estratégicos, las metas y objetivos y la visión influyen significativamente en la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU.

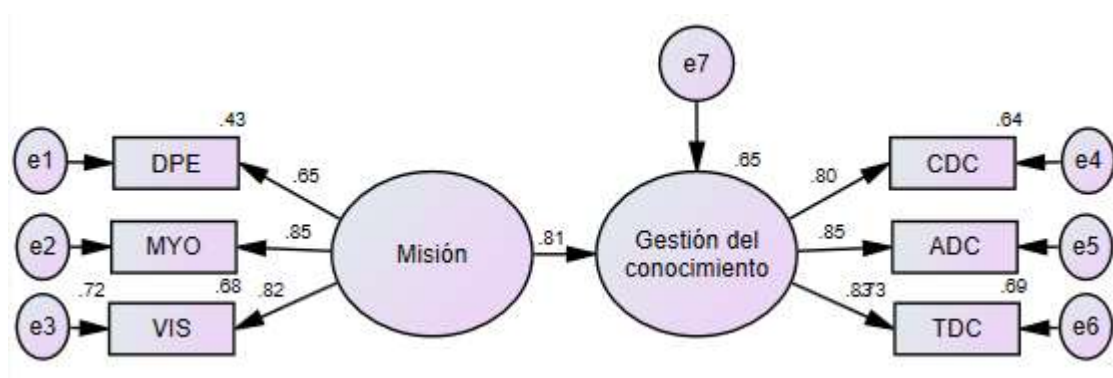


Figura 14 Modelo de relación entre los indicadores de la dimensión misión con la variable gestión del conocimiento y sus respectivas dimensiones

En la Figura 14, se observa el modelo estructural entre la misión y sus indicadores, y cómo este afecta en la gestión del conocimiento. La muestra evaluada es de 416 docentes de la Universidad Peruana Unión.



Tabla 29

*Coefficientes de regresión del modelo entre la misión y la gestión del conocimiento*

			Estimados
Gestión del conocimiento	<---	Misión	0.807
Dirección y propósitos estratégicos (DPE)	<---	Misión	0.653
Metas y objetivos (MYO)	<---	Misión	0.848
Visión (VIS)	<---	Misión	0.823
Creación de Conocimiento (CDC)	<---	Gestión del conocimiento	0.8
Acumulación de Conocimiento (ADC)	<---	Gestión del conocimiento	0.853
Transferencia de Conocimiento (TDC)	<---	Gestión del conocimiento	0.831

En la Tabla 29, se tiene los coeficientes de regresión estimados, entre la misión y la gestión del conocimiento, se puede observar la relación estructural de la misión en la gestión el conocimiento de 0.807, la cual es directa, positiva y muy fuerte. Mientras que la misión tiene una relación estructural con la dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos y finalmente, la visión de 0.653, 0.848 y 0.823, respectivamente, siendo la más alta con las metas y objetivos. La gestión del conocimiento se relaciona de manera estructural con la creación de conocimiento, acumulación de conocimiento y transferencia de conocimiento con un 0.8, 0.853 y 0.831 respectivamente, siendo la más importante la acumulación de conocimiento.

Tabla 30

*Covarianzas de los indicadores de la misión y las dimensiones de la variable gestión del conocimiento*

Dimensiones / Indicadores	TDC	ADC	CDC	VIS	MYO	DPE
Transferencia de Conocimiento (TDC)	0					
Acumulación de Conocimiento (ADC)	0.324	0				
Creación de Conocimiento (CDC)	-0.09	-0.337	0			
Visión (VIS)	-0.488	-0.391	0.598	0		
Metas y objetivos (MYO)	0.03	0.507	0.818	-0.158	0	
Dirección y propósitos estratégicos (DPE)	-0.953	-0.918	-0.069	0.681	-0.267	0

En la Tabla 30, se tiene las covarianzas entre los indicadores de la misión y las dimensiones de la gestión de conocimiento. Los valores positivos más grandes son, las metas y objetivos con la creación de conocimiento con un coeficiente de 0.818, así

también la dirección y propósitos estratégicos con la visión con un resultado de 0.681, la visión con la creación de conocimiento tiene un resultado de 0.598. Mientras que de manera inversa se halló la dirección y propósitos estratégicos con la transferencia de conocimiento con un resultado de -0.953, la visión con la transferencia de conocimiento tiene un resultado de -0.488, así también la visión con la acumulación de conocimiento con un resultado de -0.337.

Por tanto, se concluye que existe una fuerte relación entre las metas y los objetivos y la creación del conocimiento, la cual podrá mejorar si se establecen metas que proporcionen una dirección precisa al trabajo de los docentes, lo cual sumará a la creación de mayor conocimiento.

Por tanto, se concluye que existe una relación directa entre la visión y la creación de conocimiento, la cual podrá mejorar si las decisiones se enfocan en el desarrollo de acciones que apunten al logro de una cada vez mayor visión compartida, necesaria no sólo para la creación de conocimiento sino para el desarrollo de la universidad.

Por tanto, se concluye que existe una relación inversa entre la dirección y propósitos estratégicos y la transferencia de conocimiento, lo cual se debería por un lado a que, si bien, las intenciones y propósitos estratégicos apuntan a la manera cómo los docentes pueden contribuir a la universidad, no se identifican políticas de transferencia de conocimiento que permitan mejorar el trabajo docente.

Por tanto, se concluye que existe una relación inversa entre la visión con la transferencia de conocimiento y la acumulación de conocimiento lo cual se debería por un lado a que, si bien, la universidad tiene una visión definida y publicada no ha alcanzado la interiorización en las mentes de todos los docentes de manera que proporcione guía y dirección a su labor docente.

#### 4.6. **Discusión**

El propósito de esta investigación fue indagar la relación y causalidad efectiva que vincula la cultura organizacional y la gestión del conocimiento mediante la percepción de los docentes de la universidad. Se planteó evaluar si las decisiones orientadas a las prácticas efectivas de la cultura tienen una influencia positiva en la gestión del conocimiento. A partir de los resultados encontrados se pudo identificar los valores clave de la cultura organizacional que influyen en la gestión del conocimiento, así como los factores que necesitan ser mejorados, Lee & Roth (2009) sostienen que el cambio en la cultura es una condición previa para implementar con éxito la gestión del conocimiento. Es muy importante que la cultura organizacional este orientada a la gestión del conocimiento (Minsal & Pérez, 2007), no solo desde los planteamientos conceptuales, sino vivenciales y que las competencias personales para la gestión del conocimiento se desarrollen orientadas hacia el logro de los objetivos de las organizaciones (Marulanda et al., 2016).

En el ámbito de la Universidad Peruana Unión, los hallazgos evidencian una relación moderadamente significativa entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento de acuerdo a la percepción de sus docentes, lo que concuerda con los resultados de More (2017) a través de Rho de Spearman de 0.553 con un p-valor menor a 0.05; además que los valores clave de implicación, consistencia, adaptabilidad y misión de la cultura influyen directamente en la gestión de conocimiento, con coeficientes de ruta de 0.76, 0.75, 0.78 y 0.81 respectivamente. Lo que coincide con los hallazgos de Bashir (2015) en cuanto a la influencia de la implicación con 0.87, 0.88, 0.97 y 0.97, la consistencia, la adaptabilidad, más una baja influencia de la dimensión de misión con las fases del proceso de creación del conocimiento de los trabajadores de bancos Paquistanís. Rodríguez (2009) sostiene que las organizaciones que se mueven en

función a valores clave de su cultura estarán orientadas a la gestión estratégica de su conocimiento.

## **Capítulo V**

### **Conclusiones y recomendaciones**

#### **5.1. Conclusiones**

Procediendo al cumplimiento del objetivo general propuesto en la presente investigación: determinar la influencia de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento de los docentes de la Universidad Peruana Unión, sede y filiales, período 2017. Se orientó el esfuerzo investigativo y en base al análisis de los datos obtenidos de los docentes, se describe a continuación las conclusiones correspondientes al cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos derivados del general, de la siguiente manera:

En cuanto al planteamiento del primer objetivo específico: en la implicación de la Cultura organizacional, determinar la influencia del empowerment, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades en la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU. El modelo global obtenido mediante el sistema de ecuaciones estructurales revela que la implicación en conjunto tiene una incidencia o influencia media de 0.40 sobre la gestión del conocimiento a diferencia del efecto individual con un valor de 0.76. El análisis de regresión del modelo muestra una clara relación estructural para los indicadores de la implicación, así como las dimensiones de la gestión del conocimiento. En cuanto a los análisis de covarianzas se determinó que existe relación directa y fuerte entre el trabajo en equipo y la creación de conocimiento, relación directa media entre el empowerment, el desarrollo de capacidades y la creación de conocimiento. Además de relaciones inversas entre el empowerment con la transferencia de conocimiento y el

trabajo en equipo con la acumulación de conocimiento. Por lo tanto, se concluye que la implicación como valor clave de la cultura organizacional incide en la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU.

En cuanto al planteamiento del segundo objetivo específico: en la consistencia de la cultura organizacional, determinar la influencia de los valores centrales, el acuerdo y la coordinación e integración en la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU. El modelo global obtenido mediante el sistema de ecuaciones estructurales revela que la consistencia en conjunto tiene una influencia baja de 0.10 sobre la gestión del conocimiento, es decir en el contexto de los docentes de la universidad, la consistencia proporciona una baja explicación de la gestión del conocimiento a diferencia de su incidencia individual con un valor de 0.75. El análisis de regresión del modelo muestra una clara relación estructural para los indicadores de la consistencia, así como las dimensiones de la gestión del conocimiento. En cuanto a los análisis de covarianzas se determinó que existe relación directa y fuerte entre los valores centrales y la creación de conocimiento, relación directa media entre la coordinación e integración, el acuerdo y la creación de conocimiento. Además de relaciones inversas entre el acuerdo con la transferencia de conocimiento y la acumulación de conocimiento. Por lo tanto, se concluye que la consistencia como valor clave de la cultura organizacional posee un nivel bajo de explicación en la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU.

En cuanto al planteamiento del tercer objetivo específico: en la adaptabilidad de la cultura organizacional, determinar la influencia de la orientación al cambio, la orientación al cliente y el aprendizaje organizativo en la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU. El modelo global obtenido mediante el sistema de ecuaciones estructurales revela que la adaptabilidad en conjunto tiene una influencia media de 0.31 sobre la gestión del conocimiento a diferencia del efecto individual con un valor de

0.78. El análisis de regresión del modelo muestra una clara relación estructural para los indicadores de la adaptación, así como las dimensiones de la gestión del conocimiento. En cuanto a los análisis de covarianzas se determinó que existe relación directa y fuerte entre la orientación al cambio y la creación de conocimiento, relación directa media entre el aprendizaje organizativo, la orientación al cliente y la creación de conocimiento. Además de relaciones inversas entre la orientación al cliente con la acumulación de conocimiento y la orientación al cambio con la transferencia de conocimiento. Por lo tanto, se concluye que la adaptabilidad como valor clave de la cultura organizacional influye en la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU.

En cuanto al planteamiento del cuarto objetivo específico: en la misión de la Cultura organizacional, determinar la influencia de la dirección y propósitos estratégicos, las metas y objetivos y la visión en la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU. El modelo global obtenido mediante el sistema de ecuaciones estructurales revela que la misión en conjunto tiene una influencia media de 0.41 sobre la gestión del conocimiento a diferencia del efecto individual que alcanza un valor de 0.81.

El análisis de regresión del modelo muestra una clara relación estructural para los indicadores de la misión, así como las dimensiones de la gestión del conocimiento. En cuanto a los análisis de covarianzas se determinó que existe relación directa y fuerte entre las metas y objetivos y la creación de conocimiento, y entre la visión y la creación de conocimiento. Además de relaciones inversas entre la dirección y los propósitos estratégicos, la visión con la transferencia de conocimiento y la visión con la acumulación de conocimiento. Por lo tanto, se concluye que la misión como valor clave de la cultura organizacional tiene un efecto medio sobre la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU.

## 5.2. Recomendaciones

Observando este escenario, se hace necesario que estos dos aspectos que configuran el objeto-sujeto de la investigación sean adoptados ineludiblemente dentro de la gestión institucional, formulando estrategias que permitan claridad y reconstrucción de estos saberes que conduzcan a la acción efectiva, de la universidad como organización social. En ese sentido y de acuerdo a las conclusiones arribadas, se plantean las siguientes recomendaciones, en aras de mejorar tales condiciones de la gestión universitaria:

- Mantener un compromiso decidido por parte de los directivos de la universidad para el fortalecimiento de una cultura organizacional que sea el sustrato de nuestra filosofía cristiana, la cual coadyuve a la mejora de la gestión del conocimiento.
- Establecer dentro del planeamiento estratégico el desarrollo de una cultura organizacional sostenida, orientado a todos los niveles de la universidad, en el que se contemple actividades de socialización, mantenimiento y aprendizaje, que abarque desde directivos hasta los operativos, cuyos resultados sean evaluados y difundidos.
- Fomentar una cultura que abarque claridad estratégica, comunicación efectiva, orientación a los resultados y condiciones de trabajo favorables, orientados al desarrollo de todos los procesos con énfasis en los académicos de la labor docente.
- Establecer una cultura basada en el conjunto de valores clave que determinan la efectividad organizacional, como la implicación, la consistencia, la adaptabilidad y la misión, determinantes para la gestión de calidad institucional, de la cual derivará la labor docente.



- Involucrar a todos los miembros en la adopción e interiorización de los valores institucionales de modo que se genere la convicción de una comunidad comprometida con prácticas colaborativas a todo nivel.
- Identificar los elementos que deben, ser ya sea incentivados o contrarrestados en la construcción de una cultura orientada al conocimiento.
- Diseñar estrategias de gestión del conocimiento enfocadas a los procesos de acumulación y transferencia de conocimientos para la labor docente, haciendo uso de las tecnologías, así como el diseño de la estructura de conformidad.
- Ejecutar planes de acción en los que se especifique las normas y los procedimientos para optimizar la captación, el procesamiento, el almacenamiento, la transmisión y la recuperación de la información.
- Establecer los mecanismos para la identificación, registro y gestión de las necesidades de los estudiantes (clientes) en cuanto al servicio académico, las cuales deben ser informadas para su atención en las áreas o niveles correspondientes.
- Analizar el aporte que viene cumpliendo la tecnología como herramienta básica para la adecuada gestión del conocimiento dentro de la universidad, en cuanto a la acumulación de conocimiento y las prácticas existentes de transferencia del mismo en las diferentes áreas organizacionales.
- Fomentar el desarrollo de competencias para la gestión del conocimiento de los docentes a través del establecimiento de comunidades de práctica como herramientas para la gestión de información, de comunicación, de innovación y de aprendizaje organizacional.
- Desarrollar a modo de prácticas de integración, mecanismos de base tecnológica en las que no sólo se disponga de datos e información, sino que se almacenen y

describan los procesos específicos vinculados a la labor de los docentes, de manera que permitan el acceso, intercambio y gestión del conocimiento generado para la toma de decisiones y la regulación de las acciones en diferentes escenarios de su interacción.

- Mantener las políticas de desarrollo y capacitación profesional orientada a los docentes, los que por su quehacer contribuyen directamente a la generación de valor en el servicio que brinda la universidad y por su naturaleza constituyen los trabajadores del conocimiento de la institución.
- Establecer políticas de fomento de innovación, a través de la creación de espacios que conduzcan al cambio. En la manera de cómo se interpreta y se reacciona ante los desafíos de integración interna y adaptación externa, a los que como universidad estamos sujetos.
- Se debe seguir realizando investigaciones para analizar las posibles relaciones que tiene la gestión del conocimiento con otras variables, en aras de mejorar la efectividad de la universidad, de manera que se conozcan los efectos de esas relaciones y se implementen nuevas estrategias dentro de la gestión.

## Referencias

- Acosta, J. C., & Fischer, A. L. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Pensamiento & Gestión*, (35), 25–63. Retrieved from <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=64629832003>
- Aharony, N. (2011). Librarians attitudes toward knowlegde management. *College and Research Libraries*, 72(2), 11–26.
- Alavi, M., & Leidner, D. (1999). Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual Foundations and Research Issues By Maryam Alavi Orkand Professor of Information Systems Robert H . Smith School of Business University of Maryland College Park , MD 20742 and Boulevard de.
- Albacete, C. (2010). *Influencia de las prácticas de gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento y la innovación en los servicios: el caso de las empresas hoteleras*.
- Alfaro, G., & Alfaro, V. (2014). La gestión del conocimiento en la pequeña y mediana empresa manufacturera de Morelia Mich., México. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 9(1), 1415–1426.
- Ali, N., Goodarzi, M., Asl, R., & Benesbordi, A. (2012). The relationship between organizational culture and knowledge management in the Islamic Republic of Iran ' s National Olympic Committee, 2(1), 1–5.
- Andreu, R., & Baiget, J. (2016). *Gestión del conocimiento y competitividad*. España: IESE Business School- Ediciones Universidad de Navarra.
- Ansuattigui, R. V, Caulliraux-Pithon, A. J., & Fernandes, J. L. (2013). Prácticas de Gestión del Conocimiento en una Institución Pública de Investigación: El Caso del Centro Tecnológico del Ejército en Brasil (CTEx). *Información Tecnológica*, 24(5), 51–60. <http://doi.org/10.4067/S0718-07642013000500007>
- Aportela, I. M., & Ponjuán, G. (2008). La Segunda Generación de la Gestión del Conocimiento: un nuevo enfoque de la gestión del conocimiento. (Spanish). *Ciencias de La Información*, 39(1), 19–30. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lxh&AN=32455551&lang=es&site=ehost-live>
- Arciniega, R. S. (2011, December 1). Hacia la caracterización de culturas organizacionales. *Debates en Sociología*. Retrieved from <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/view/2166>
- Arias, F., & Heredia, V. (2015). *Administración de recursos humanos para alto desempeño*. México: Editorial Trillas.
- Barragán Ocaña, A. (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 5(1), 65–101.
- Bashir, S. (2015). *Relationship between Organisational Culture and Knowledge Creation Process in Knowledge Intensive Banks*.
- Benítez, S., Uriona, M., Varvakis, G., & North, K. (2014). Prácticas y tecnologías de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior. *Espacios*, 35(2), 4. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84897846303&partnerID=tZOtx3y1>

- Bernal, C., Fracica, G., & Frost, J. (2012). Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas en la ciudad de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28, 303–315. Retrieved from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232012000500016&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232012000500016&script=sci_abstract)
- Bernal Torres, C. A., Frost González, J. S., & Sierra Arango, H. D. (2014). Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica. *Estudios Gerenciales*, 30(130), 65–72. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.011>
- Bhusry, M., Ranjan, J., & Nagar, R. (2011). Implementing knowledge management in higher educational institutions in India: A conceptual framework. ... of *Higher Education* ..., 29(1), 34–46. <http://doi.org/10.5120/3527-4805>
- Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2000). *Cómo se hace una investigación*. Editorial Gedisa.
- Bonavia, T., Prado, V. J., & Barberá, D. (2009). Spanish adaptation and factor structure of the Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21(1), 633–638.
- Cárcel, F. J., & Roldán, C. (2013). Principios básicos de la Gestión del Conocimiento y su aplicación a la empresa industrial en sus actividades tácticas de mantenimiento y explotación operativa: Un estudio cualitativo. *Intangible Capital*, 9(1), 91–125. Retrieved from <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=54926344013>
- Carro, J., Sarmiento, S., & Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(1), 352–365. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Casas, I. (2009). *Gestión del conocimiento en despachos de abogados: Implantación y práctica* (Aranzadi). Madrid- España.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestión de personas: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Río de Janeiro: Editorial Campus.
- Coaquira, C. (2017). *Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en la Universidad peruana unión*. Universidad Peruana Unión. Retrieved from <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/>
- Cornella, A. (1999). Medir el conocimiento es medir al “conocedor,” 40.
- Cranfield, J. (2011). *Knowledge Management and Higher Education: A UK Case Study using Grounded Theory*. University of Southampton Research Repository. University of Southampton.
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350–355. Retrieved from <http://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-articulo-cultura-organizacional-evolucion-medicion-90267520>
- Cuya, F. D. (2000). Una vez más hablemos de Cultura Organizacional. *Gestión en el Tercer Milenio*. Retrieved from <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9989>
- Da Silva, A., De Guido, C., & De Oliveira, P. (2012). Factores Críticos de Sucesso para a Gestão do Conhecimento em uma Instituição de Educação Superior Privada.

- RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(42), 102–122. Retrieved from <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/viewFile/1006/830>
- Dandridge, T., Mitroff, I., & Joyce, W. (1980). Organizational Symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, (5), 77–82.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación. Retrieved from <https://books.google.com/books?id=kpj-H4TukDQC&pgis=1>
- Dávila, C. (2000). *Cultura organizacional: ¿un instrumento de la gerencia? Algunas consideraciones para su estudio*. Bogotá: Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia.
- De Aparicio, X. P. (2009). La Gestión del Conocimiento y las Tics en el Siglo XXI. *Revista Universitaria de Investigación Y Diálogo Académico*, 5(1). Retrieved from <http://www.conhisremi.iuttol.edu.ve/pdf/ARTI000008.pdf>
- De Faria, F. (2016). *Desarrollo organizacional-Enfoque integral*. México: Editorial Limusa SA.
- De la Hoz, J., Carrillo, E., & Gómez, L. (2012). Gestión de la calidad y del conocimiento: dos enfoques complementarios. Retrieved May 18, 2015, from <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=322327351005>
- De León, I. (2013). Gestión del conocimiento , formación docente de Educación Superior y Desarrollo de Estilos de Enseñanza : interacciones e interrelaciones Knowledge ` s management , educational formation in Higher Level and Teaching ` s Styles Development : interactions a, 37, 167–192.
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación. Fundamentos y metodología*. (Prentice Hall, Ed.) (2<sup>o</sup>da. ed.). México: Paerson Educación.
- Delgado, T. J. R. (2012). La gestión del conocimiento y la educación universitaria, 15, 43–48.
- Deloitte. (2004). IAS 38 intangible assets. Retrieved from <http://www.iasplus.com/standard/ias38.htm>
- Devlin, K. (1999). *Infosense: Turning Data and Information into Knowledge*. Macmillan Learning. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=6nOzQgAACAAJ>
- Digan, G. (2015). Exploring the Impact that Organisational Culture and Structures have on Knowledge Management Initiatives, (March). <http://doi.org/10.1108/VINE-05-2014-0037>
- Drucker, P. (1993). *La sociedad postcapitalista*. Retrieved from [https://books.google.es/books/about/La\\_sociedad\\_postcapitalista.html?id=a-uqtlS4bZQC&pgis=1](https://books.google.es/books/about/La_sociedad_postcapitalista.html?id=a-uqtlS4bZQC&pgis=1)
- Drucker, P. (1998). *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard Business School Press. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=mxIgQhxDgxQC>
- Encinas, C. (2014). Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. El caso de los organismos descentralizados en el Estado de Sonora, México. *Estudios Gerenciales*, 30(130), 10–17. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.010>
- Fernández, M., & Ponjuán, G. (2008). Análisis conceptual de las principales

- interacciones entre la gestión de información, la gestión documental y la gestión del conocimiento. *Acimed*, 18. Retrieved from [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol18\\_1\\_08/aci07708.htm%5Cnhttp://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352008000700007&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol18_1_08/aci07708.htm%5Cnhttp://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352008000700007&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Fierro, E., & Mercado, P. (2012). Innovación organizativa y gestión del conocimiento en hospitales públicos en el Estado de México (2011). *Estudios Gerenciales*, 28, 109–123. Retrieved from <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=21225840007>
- Gamonal, A. A. de la C. (2000). Cultura organizacional y gerencia del futuro. *Gestión en el Tercer Milenio*. Retrieved from <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/10143>
- García, F., & Cordero, A. E. (2008). Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento. *Visión Gerencial*, 7, 45–58.
- García, I. (2013). Percepción Gerencial de los Factores que contribuyen con el Desempeño en las organizaciones de negocios. *Revista de Investigación Universitaria*, 2(2), 37–50.
- García, M. C. (2006). Una Aproximación Al Concepto De Cultura Organizacional. *Univ. Psychol. Bogotá (Colombia)*, 5(1), 163–174.
- Gil-Montelongo, M. D., López-Orozco, G., Molina-García, C., & Bolio-Yris, C. A. (2011). La Gestión de la Información como base de una iniciativa de Gestión del conocimiento. *Ingeniería Industrial*, XXXII(3), 231–237. Retrieved from <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=360433577009>
- González, A., & Parés, M. (2012). Gestión del Conocimiento en Cuba: diseminación de sus resultados de investigación, de 1997-2010. *Ciencias de La Información*, 43(3), 23–32.
- González, J., Rodríguez, M., & Cárdenas, E. (2012). Caracterización y medición del nivel de gestión del conocimiento en las medianas y grandes empresas del Valle de Sugamuxi del Departamento de Boyacá. *Estudios Gerenciales*, 28(11), 339–362.
- Gonzalez, S. (2009). *Diagnóstico de la cultura organizacional en la empresa Cointelco*. Universidad de la Sabana-Colombia.
- González Suárez, E. (n.d.). Conocimiento empírico y conocimiento activo transformador: algunas de sus relaciones con la gestión del conocimiento. *ACIMED*, 22(2), 110–120. Retrieved from [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352011000200003&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352011000200003&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Guadalupe, J., & Ochoa, S. (2016). Los modelos de gestión del conocimiento y su relación con la cultura organizacional : Una revisión teórica, 179–189.
- Guillén, I., & Aduna, A. (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación iztapalapa. *Estudios Gerenciales*, 24(106), 47–64. [http://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70031-7](http://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70031-7)
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones* (4ta. ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias* (11va. ed.). México: Cengage Learning.

- Hernández, G. C., Galvis, S. M. M., & Narváez, K. Y. T. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109–137. Retrieved from <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=20502506>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (McGraw Hill, Ed.) (5<sup>ta</sup>. ed.). Perú.
- Hernández, V. (2016). *La gestión del conocimiento en las organizaciones* (1ra. ed.). Buenos Aires-Argentina: Alfaomega.
- Huanca, J. (2012). Modelo de gestión de conocimiento para la gestión académica de las universidades públicas de bolivia, 1–20.
- IFLA. (2009). Knowledge management section: Scope. Retrieved August 10, 2016, from <http://archive.ifla.org/VII/s47>
- Inche, J., & Álvarez, J. (2007). Indicadores de gestión del conocimiento. *Ciencia En Su PC*, (2).
- Jaime, P., & Araujo, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno. *Decisiones Basadas En El Conocimiento Y En El Papel Social de La Empresa. XX Congreso Anual de AEDEM*, 296–324. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2486886.pdf>
- Jones, K., & Leonard, L. (2009). From tacit knowledge to organizational knowledge for successful KM. *Annals of Information Systems*, 4.
- Koontz, H. (2013). *Administración* (8va. ed.). México: McGraw-Hill.
- Kpmg. (2000). *Knowledge Management: Research Report 2000. Journal of Knowledge Management* (Vol. 2).
- Lee, H., & Roth, G. L. (2009). a Conceptual Framework for Examining Knowledge Management in Higher Education Contexts. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*, 23(4), 22–37. Retrieved from <http://libproxy.clemson.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ehh&AN=70142672%5Cnhttp://informahealthcare.com/doi/abs/10.3109/09638288.2013.802376>
- León Santos, M., Ponjuán Dante, G., Rodríguez Calvo, M., Rodríguez Calvo, M., Santos, M. L., Dante, G. P., & Calvo, M. R. (2006). Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. *Acimed*, 14, 1–9. Retrieved from [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352006000200008%5Cnhttp://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352006000200008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000200008%5Cnhttp://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000200008)
- Lewin, K. (1988). *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona: Paidós.
- Liberona, D., & Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 151–160. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.003>
- Llano Cifuentes, A. (2003). Repensar la universidad: la universidad ante lo nuevo. Ediciones Internacionales Universitarias. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=94726>
- Longhi, L. B. (2011). Importancia de la Cultura Empresarial. *Quipukamayoc*. Retrieved from <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/6492>
- López, D. H. (2014). Mecanismos de gestión cultural en la formación de hábitos y en la

- transformación de la cultura organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 29–38.  
[http://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70017-5](http://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70017-5)
- Luna, A. (2010). *Administración estratégica* (1ra. ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Mababu, R. (2014). *Comportamiento humano en el trabajo*. Madrid- España: Editorial Centro de Estudios Financieros.
- Macías, C., & Aguilera, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 133–148.  
[http://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70209-7](http://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70209-7)
- Madero Gómez, S. M., & Barboza, G. A. (2015). Un estudio sobre la interrelación de la cultura y las prácticas de la flexibilidad laboral, la alineación estratégica y la innovación en el rendimiento empresarial. Una perspectiva del trabajador. *Contaduría Y Administración*, 60(4), 735–756.  
<http://doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>
- Magaña, D., Aguilar, N., Surdez, E., & Quijano, R. (2013). Gestión del Conocimiento en grupos de Investigación en Ciencias Sociales: Caso Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. (Spanish). *Knowledge Management in Social Science Research Groups. Case. from the Juárez University of Tabasco, México. (English)*, 6(5), 75–93. Retrieved from  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=82259129&lang=es&site=ehost-live>
- Marshall, C., Prusak, L., & Shpilberg. (1996). Financial risk and the need for superior knowlegde management. *Knowlegde in Organizations*, 27–51.
- Martín, P. (2007). *Evaluación del Aprendizaje Organizativo en los Centros Tecnológicos y Gestión del Conocimiento Sectorial en Castilla y León*.
- Marulanda, C., Giraldo, J., & López, M. (2013). Evaluación de la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones de la Red de Tecnologías de Información y Comunicaciones del Eje Cafetero en Colombia. *Información Tecnológica*, 24(4), 105–116. Retrieved from <http://www.scielo.cl/pdf/infotec/v24n4/art12.pdf>
- Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia. *Información Tecnológica*, 27(6), 03–10.  
<http://doi.org/10.4067/S0718-07642016000600002>
- Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Culture change: an integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 24(3), 623–647.
- Mihi-Ramírez, A. (2010). Un análisis causal de la relación entre la creación del conocimiento y la logística inversa. Granada: Universidad de Granada. Retrieved from <http://digibug.ugr.es/handle/10481/4935>
- Mijangos, J., & Manzo, K. (2012). Gestión del conocimiento de tres cuerpos académicos consolidados del área educativa. *Sinectica*, 38.
- Minsal, D., & Pérez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *ACIMED*, 16(3), 0–0. Retrieved from  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000900008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008)
- Morales, S. (2012). Gestión de Conocimiento: Experiencia del Centro de Información Técnica del Instituto Colombiano del Petróleo. *Ciencias de La Información*, 43(1), 67–71.



- More, M. (2017). *Gestión del conocimiento y cultura organizacional en la subgerencia de gestión del riesgo de desastres GORE Ica*. Universidad César Vallejo.
- Mowery, D. (2010). Alfred Chandler and knowledge management within the firm. *Industrial and Corporate Change*, 19(2), 483–507.
- Munera, M. (2002). Gestión del conocimiento en la empresa: terminología y documentación elementos importantes para su medición. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 91–106.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge MA Belknap (Vol. 93). <http://doi.org/10.2307/2232409>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 85(7–8). [http://doi.org/10.1016/S0969-4765\(04\)00066-9](http://doi.org/10.1016/S0969-4765(04)00066-9)
- O'Dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review*, 40(3), 154–174. <http://doi.org/10.2307/41165948>
- Odrizola, F. (2000). Variables de decisión y factores clave en el proceso información-conocimiento-innovación. *La Gestión Del Conocimiento: Retos Y Soluciones de Los Profesionales de La Información: Actas de Las VII Jornadas Españolas de Documentación*.
- OECD. (2004). Resumen Medición de la gestión de conocimientos en las empresas: primeros resultados Overview Measuring Knowledge Management in the Business Sector: First Steps Spanish translation, 2.
- Ovelar, L. (2001). *Cultura organizacional de la Universidad Nacional del Este*. Jaen-Paraguay.
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17. <http://doi.org/10.21676/23897848.1462>
- Pinto-Prieto, L.-P., Becerra-Ardila, L.-E., & Gómez-Flórez, L.-C. (2012, May 26). Carencias en los sistemas de gestión del conocimiento: una revisión bibliográfica. *El Profesional de la Información*. Retrieved from <http://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/epi.2012.may.07>
- Ríos, T. (2012). La gestión del conocimiento y la educación superior universitaria. *Gestión En El Tercer Milenio*, 15(30), 43–48.
- Rivero, S. (2002). *La Gestión del conocimiento : claves y pautas para comprender e implantar : un modelo de referencia* (Fundación). Madrid- España.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional* (8va. ed.). México: Prentice Hall.
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Araneda-Guirriman, C., & Rodríguez-Ponce, J. (2013). La relación entre la gestión del conocimiento y la gestión académica : Un estudio exploratorio en universidades Chilenas. *Interciencia*, 38(2), 88–94.
- Rodríguez, A. (2010). La gestión humana y su relación con el management y la cultura organizacional. In *Investigación en Administración* (pp. 267–276). Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: Una aproximación teórica. *Educación*, (37), 25–39.
- Rodríguez, D. (2009). *La creación y gestión del conocimiento en las organizaciones*

- educativas: barreras y facilitadores. Un estudio multicaso.* Universitat Autònoma de Barcelona. Retrieved from <http://www.tdx.cat/handle/10803/327017>
- Rodríguez, E. (2012). *La gestión del conocimiento en los equipos directivos de las universidades y sus efectos sobre el sistema de aseguramiento de la calidad institucional: evidencia empírica desde Chile.* Universitat Autònoma de Barcelona. Retrieved from <http://www.tdx.cat/handle/10803/96480>
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67–92. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87722106>
- Rooney, D., & Schneider, U. (2005). The Material, Mental, Historical and Social Character of Knowledge. In *Handbook on the knowlegde Economy*. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4337/9781845426842.00010>
- Rueda, I. (2015). *Manual de gestión de conocimiento.* (R. Arquero & L. Ramos, Eds.) (1era. ed.). España: Dextra Editorial S.L.
- Ruiz, Y., & Naranjo, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas\*. *Diversitas: Perspectivas En Psicología*, 8(2), 285–307. Retrieved from [148.215.2.10/redalyc-seam/articulo.oa?id=67925837006](http://148.215.2.10/redalyc-seam/articulo.oa?id=67925837006)
- Saito, A., & Umemoto, K. (2007). *Educating Knowledge Managers: A Competence-Based Approach.* School of Knowlegde Science Japan Advanced Institute of Science and Technology. Retrieved from <http://kmbusiness.net/images/Saito2007.pdf>
- Salcido, C., Cano, C., Ortega, R., & Villarreal, F. (2013). La Gestión de la Calidad como aplicación de Gestión del conocimiento: Caso Centro de Desarrollo Empresarial ( CDE ). *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 8, 1327–1338. Retrieved from <http://www.mendeley.com/catalog/la-gestión-calidad-como-aplicación-gestión-del-conocimiento-caso-centro-desarrollo-empresarial-cde-f/>
- Sánchez, G., Muñoz, M., & Flores, J. (2013). *Desarrollo organizacional y capital humano- Impacto en la nueva realidad empresarial.* Madrid- España: Delta Publicaciones.
- Sánchez, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Acimed*, 13(6). Retrieved from [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13\\_6\\_05/aci06605.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci06605.htm)
- Sánchez, M. (2017). Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en instituciones de educación superior del sur de sonora. *Comuni@Cción*, 8(1), 61–71.
- Sánchez, M., & Vega, J. (2006). La gestión del conocimiento y su relación con otras gestiones. *Ciencias de La Información*, 37(2–3), 8. <http://doi.org/10.1080/03057640903567005>
- Sandoval, C. (2013). Propuesta para implementar un sistema de gestión del conocimiento que apoye el diseño de un curso online. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 21(3), 457–471. <http://doi.org/10.4067/S0718-33052013000300015>
- Schein, L. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica.* Barcelona: Plaza y Valdés.

- Schwartz, H., & Davis, S. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 30–48.
- Segarra, M., & Bou, J. (2004). Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico. *Revista de Economía Y Empresas*, Vol. 22, N, 175–196. Retrieved from [http://www.researchgate.net/publication/28185756\\_Concepto\\_tipos\\_y\\_dimensiones\\_del\\_conocimiento\\_configuracin\\_del\\_conocimiento\\_estrategico/file/9fcfd50bb6da9c94cc.pdf](http://www.researchgate.net/publication/28185756_Concepto_tipos_y_dimensiones_del_conocimiento_configuracin_del_conocimiento_estrategico/file/9fcfd50bb6da9c94cc.pdf)
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (2da. ed.). Buenos Aires-Argentina: Granica.
- Simanca, M. M., Montoya, L. A., & Bernal, C. A. (2016). Gestión del Conocimiento en Cadenas Productivas: El Caso de la Cadena Láctea en Colombia. *Información Tecnológica*, 27(3), 93–106. <http://doi.org/10.4067/S0718-07642016000300009>
- Smircich, L. (1983). Organizations and Cultures. *Administrative Science Quarterly*.
- Srikantaiah, T. K., & Koenig, M. E. D. (2000). *Knowledge Management for the Information Professional*. American Society for Information Science. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=I7zVQHxwo-QC>
- Sveiby, K. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), 344–358. <http://doi.org/10.1108/14691930110409651>
- Swan, J., Newell, S., & Robertson, M. (2000). Limits of IT-drive knowledge management initiatives for interactive innovation processes: Towards a community-based approach. Retrieved June 3, 2016, from <http://csdl.computer.org/comp/proceedings/hics/2000/0493/01/04931013.pdf>
- Tarí-Guilló, J., & García-Fernández, M. (2009). Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: una revisión de la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*, 15(3), 135–148.
- Thitithanon, P., & Klaewthanong, T. (2007). Knowledge management is a perfect education development tool : Is Thailand ' s higher education really ready to embrace it ? *Journal of Knowledge Management Practice*, 8(2), 1–5.
- Tintoré, M. (2010). *Las Universidades como organizaciones que aprenden. El caso de la Facultad de Educación de la Universitat Internacional de Catalunya*. Retrieved from <http://www.tdx.cat/handle/10803/9336>
- Toffler, A. (1998). Las guerras del futuro. *Cuadernos de Estrategia*, 99, 207–218.
- Toro, I., & Parra, R. (2006). *Método y conocimiento: metodología de la investigación : investigación cualitativa/investigación cuantitativa*. Fondo Editorial Universidad EAFIT. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=4Y-kHGjEjy0C>
- Vivas, S., & Peris, F. (2007). Gestión del Conocimiento y Variables Organizativas. Un Estudio Aplicado a la Gran Empresa Española. *Dialnet.Unirioja.Es*, 1053–1063. Retrieved from [http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=2487699&orden=0](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2487699&orden=0)
- Yeung, A. (1999). *Las capacidades de aprendizaje en la organización : cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto / A.K. Yeung... [et al.] ; tr. por Pilar Mascaró Sacristán*.

# **Anexos**

Anexo 1: Matriz de consistencia

Planteamiento Del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología
<p>1. Problema general</p> <p>¿Cuál es la influencia de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento de los docentes de la Universidad Peruana Unión, sede y filiales, período 2017?</p>	<p>1. Objetivo general</p> <p>Determinar la influencia de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento de los docentes de la Universidad Peruana Unión, sede y filiales, período 2017.</p>	<p>1. Hipótesis general</p> <p>La cultura organizacional influye significativamente en la gestión del conocimiento de los docentes de la Universidad Peruana Unión, sede y filiales, período 2017.</p>	<p>* Variable predictora: Cultura organizacional</p> <p>- Implicación</p> <p>- Consistencia</p> <p>- Adaptabilidad</p> <p>- Misión</p>	<p>* Cultura Organizacional: Nivel del Cultura organizacional de los docentes [Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo]</p>	<p>Método de Investigación: Descriptivo, correlacional explicativo y propositivo.</p> <p>Diseño de Investigación: No experimental, causal de corte transversal.</p>
<p>2. Problemas Específicos</p> <p>2.1 En la implicación de la Cultura organizacional ¿cuál es la influencia del empowerment, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades en la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU?</p> <p>2.2 En la consistencia de la cultura organizacional ¿Cuál es la influencia de los valores centrales, el acuerdo y la coordinación e integración en la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU?</p> <p>2.3 En la adaptabilidad de la cultura</p>	<p>2. Objetivos Específicos</p> <p>2.1 En la implicación de la Cultura organizacional, determinar la influencia del empowerment, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades en la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU</p> <p>2.2 En la consistencia de la cultura organizacional, determinar la influencia de los valores centrales, el acuerdo y la coordinación e integración en la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU.</p> <p>2.3 En la adaptabilidad de la cultura</p>	<p>2. Hipótesis Específicas</p> <p>2.1 En la implicación de la Cultura organizacional; el empowerment, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades influyen significativamente en la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU.</p> <p>2.2. En la consistencia de la cultura organizacional; los valores centrales, el acuerdo y la coordinación e integración influyen significativamente la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU</p> <p>2.3 En la adaptabilidad de la cultura organizacional; la</p>	<p>* Variable criterio: Gestión del conocimiento</p>	<p>* Gestión del conocimiento: Nivel de Gestión del conocimiento de los docentes [Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo]</p>	<p>Técnicas: - Encuesta</p> <p>Población: Docentes de la UPeU (Campus Lima con 562, Juliaca con 353 y Tarapoto con 167)</p> <p>Muestra de los Campus: 282</p>

<p>organizacional ¿cuál es la influencia de la orientación al cambio, la orientación al cliente y el aprendizaje organizativo en la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU?</p> <p>2.4 En la misión de la Cultura organizacional ¿cuál es la influencia de la dirección y propósitos estratégicos, las metas y objetivos y la visión en la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU?</p>	<p>organizacional, determinar la influencia de la orientación al cambio, la orientación al cliente y el aprendizaje organizativo en la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU.</p> <p>2.4 En la misión de la Cultura organizacional, determinar la influencia de la dirección y propósitos estratégicos, las metas y objetivos y la visión en la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU</p>	<p>orientación al cambio, la orientación al cliente y el aprendizaje organizativo influyen significativamente en la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU.</p> <p>2.4 En la misión de la Cultura organizacional; la dirección y propósitos estratégicos, las metas y objetivos y la visión influyen significativamente en la gestión del conocimiento de los docentes de la UPeU</p>			
--	---	--	--	--	--

Anexo 2: Matriz instrumental

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	#	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL	Escala	Técnica	Fuente
				Items	(Definición Operacional)	(Instrumento)	
Cultura organizacional	Implicación	Empowerment	1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	Este indicador será medido según la escala de Likert, donde: 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni en desacuerdo ni de acuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo	Cuestionario de cultura organizacional	Docentes de la Universidad Peruana Unión
			2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.			
			3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.			
			4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.			
			5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.			
		Trabajo en equipo	6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.			
			7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.			
			8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.			
			9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.			
			10	El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.			
		Desarrollo de capacidades	11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.			
			12	Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.			
			13	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.			
			14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.			

		15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo. *			
<b>Consistencia</b>	Valores centrales	16	Los líderes y directores practican lo que pregonan.	Este indicador será medido según la escala de Likert, donde: 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni en desacuerdo ni de acuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo	Cuestionario de cultura organizacional	Docentes de la Universidad Peruana Unión
		17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.			
		18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.			
		19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.			
		20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.			
		21	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.			
	Acuerdo	22	Este grupo tiene una cultura “fuerte”.			
		23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.			
		24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.*			
		25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.			
		26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.			
	Coordinación e integración	27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.			
		28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.			
		29	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización. *			
30		Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.				
<b>Adaptabilidad</b>		Orientación al cambio	31	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	Este indicador será medido según la escala de	Cuestionario de cultura organizacional
	32		Respondemos bien a los cambios del entorno.			



			33	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	Likert, donde: 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni en desacuerdo ni de acuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo	Cuestionario de cultura organizacional	Unión
			34	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.*			
			35	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.			
		Orientación al cliente	36	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.			
			37	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.			
			38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.			
			39	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.*			
		Aprendizaje organizativo	40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes			
			41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.			
			42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.			
	43		Muchas ideas “se pierden por el camino”.*				
	44		El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.				
	Misión	Dirección y propósitos estratégicos	45	Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo está haciendo la izquierda”.	Este indicador será medido según la escala de Likert, donde: 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo		Docentes de la Universidad Peruana Unión
			46	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.			
			47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.			
48			Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.				
49			Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.				
50			La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.*				

	Metas y objetivos	51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	3 = Ni en desacuerdo ni de acuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo	
		52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.		
		53	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.		
		54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.		
		55	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.		
	Visión	56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.		
		57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.		
		58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.*		
		59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.		
		60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.		

VARIABLE	INDICADORES	#	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL	Escala	Técnica	Fuente
			Items	(Definición Operacional)	(Instrumento)	
Gestión del conocimiento	Creación del conocimiento	1	En las diversas actividades de la UPeU, se realizan conversaciones creativas	Este indicador será medido según la escala de Likert, donde: 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni en desacuerdo ni de acuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo	Cuestionario de gestión del conocimiento	Docentes de la Universidad Peruana Unión
		2	Se hace uso del pensamiento deductivo e inductivo.			
		3	Se hace uso de metáforas y/o ejemplos en las conversaciones para la creación de conceptos.			
		4	Existe intercambio de ideas y el diálogo.			
		5	Se promueve la creación de opiniones subjetivas.			
	Acumulación del conocimiento	16	Existe planificación de estrategias a través del uso de publicaciones, simulación informática y pronóstico.	Este indicador será medido según la escala de Likert, donde: 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni en desacuerdo ni de acuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo	Cuestionario de gestión del conocimiento	Docentes de la Universidad Peruana Unión
		17	Existe manuales y documentos sobre servicios y procedimientos.			
		18	Existe base de datos sobre los servicios y procedimientos.			
		19	Se hace acumulación de material informativo a través del acopio de distintos aspectos de la gestión e informaciones técnicas.			
		20	Se realiza transmisión de los conocimientos recientemente creados.			
	Transferencia del conocimiento	31	En las diversas actividades de la UPeU se hace intercambio de información entre áreas mediante el uso de equipos interdepartamentales u medios informáticos.	Este indicador será medido según la escala de Likert, donde: 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni en desacuerdo ni de acuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo	Cuestionario de gestión del conocimiento	Docentes de la Universidad Peruana Unión
		32	Se desarrolla formación de equipos como un modelo que permita la transmisión de experiencias y que se compartan los resultados de todos los departamentos.			
		33	Se desarrolla la búsqueda y comportamiento de nuevos valores e ideas.			
34		Las autoridades comparten y comprenden sus distintas visiones (perspectivas) a través de la comunicación entre sus compañeros.				

## **CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Hola, mi nombre es Maritza Arana, egresada del programa de doctorado en administración de la Universidad Peruana Unión. Este cuestionario tiene como propósito levantar información sobre la percepción que usted -como docente- tiene sobre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento. Dicha información permitirá determinar el grado de asociación de las variables para la propuesta de planes de mejora en el ámbito académico.

Su participación es totalmente voluntaria y no será obligatoria llenar dicha encuesta si es que no lo desea. Si decide participar en este estudio, por favor responda el cuestionario.

Cualquier duda o consulta que usted tenga posteriormente puede escribirme a [marana@upeu.edu.pe](mailto:marana@upeu.edu.pe)

*He leído los párrafos anteriores y reconozco que al llenar y entregar este cuestionario estoy dando mi consentimiento para participar en este estudio.*

---

### **Datos socio-demográficos**

- 1. Campus:** Lima (1)                      Juliaca (2)                      Tarapoto (3)
  
- 2. Género:**  
Masculino (1)                      Femenino (2)
  
- 3. Edad:** \_\_\_\_\_
  
- 4. Procedencia del encuestado:**  
Costa (1)                      Sierra (2)                      Selva (3)                      Extranjero (4)
  
- 5. Condición laboral:**  
Contratado (1)                      Empleado (2)                      Dedicación exclusiva (3)
  
- 6. Carrera profesional:**  
Administración (1)                      Arquitectura (2)                      Comunicación (3)                      Contabilidad  
(4) Economía (5)                      Educación (6)                      Enfermería (7)  
Derecho (8) Ingeniería (9)                      Nutrición (10)                      Psicología (11)  
Teología (12) Otra carrera (13) \_\_\_\_\_
  
- 7. Grado profesional:** (si cuenta con el diploma)  
Bachiller (1)                      Magister (2)                      Doctor (3)

- 8. Respecto a la pregunta anterior usted actualmente se encuentra:**  
 Estudiando una maestría (1)                      Con estudios de maestría concluidos (2)  
 Estudiando un doctorado (3)                      Con estudios de doctorado concluidos (4)  
 NA (5)
- 9. Categoría de docencia ordinaria:**  
 Auxiliar (1)                      Asociado (2)                      Principal (3)                      NA (4)
- 10. Tiempo de experiencia laboral:** \_\_\_\_\_ (años cumplidos)
- 11. Tiempo como docente universitario en la UPeU:** \_\_\_\_\_ (años cumplidos)
- 12. Facultad en la que labora:** (considere dónde tiene mayor carga académica)  
 Facultad de Ciencias Empresariales (1)                      Facultad de Educación (2)  
 Facultad de Ingeniería (3)                      Facultad de Salud (4) Facultad de Teología (5)

**INSTRUCCIONES:**

- Por favor, lea con atención las diferentes cuestiones antes de contestar. **No existen respuestas correctas o incorrectas**, simplemente estamos interesados en conocer sus opiniones, pues éstas son importantes para nosotros.
- Las preguntas formuladas se contestan de manera rápida y sencilla. Por favor, **conteste a todas las cuestiones.**

**CULTURA ORGANIZACIONAL**

- Por favor, indique su grado de acuerdo o de desacuerdo sobre las siguientes afirmaciones, relacionadas con las características de la UPeU. Para ello marque la casilla adecuada atendiendo a la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

<b>IMPLICACIÓN</b>						
<b>Empowerment</b>						
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	1	2	3	4	5
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	1	2	3	4	5

3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	1	2	3	4	5
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	1	2	3	4	5
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.	1	2	3	4	5
<b>Trabajo en equipo</b>						
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta universidad.	1	2	3	4	5
7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.	1	2	3	4	5
8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.	1	2	3	4	5
9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta universidad.	1	2	3	4	5
10	El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la universidad.	1	2	3	4	5
<b>Desarrollo de capacidades</b>						
11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	1	2	3	4	5
12	Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.	1	2	3	4	5
13	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	1	2	3	4	5
14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	1	2	3	4	5
15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo. *	1	2	3	4	5
<b>CONSISTENCIA</b>						
<b>Valores centrales</b>						
16	Los líderes y directores practican lo que pregonan.	1	2	3	4	5
17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.	1	2	3	4	5
18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.	1	2	3	4	5
19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.	1	2	3	4	5
20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	1	2	3	4	5
<b>Acuerdo</b>						
21	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	1	2	3	4	5
22	Este grupo tiene una cultura “fuerte”.	1	2	3	4	5
23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	1	2	3	4	5
24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.*	1	2	3	4	5
25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de	1	2	3	4	5

	hacer las cosas.					
<b>Coordinación e integración</b>						
26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	1	2	3	4	5
27	Las personas de diferentes grupos de esta universidad tienen una perspectiva común.	1	2	3	4	5
28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta universidad.	1	2	3	4	5
29	Trabajar con alguien de otro grupo de esta universidad es como trabajar con alguien de otra universidad. *	1	2	3	4	5
30	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	1	2	3	4	5
<b>ADAPTABILIDAD</b>						
<b>Orientación al cambio</b>						
31	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	1	2	3	4	5
32	Respondemos bien a los cambios del entorno.	1	2	3	4	5
33	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
34	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.*	1	2	3	4	5
35	Los diferentes grupos de esta universidad cooperan a menudo para introducir cambios.	1	2	3	4	5
<b>Orientación al cliente</b>						
36	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.	1	2	3	4	5
37	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.	1	2	3	4	5
38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	1	2	3	4	5
39	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.*	1	2	3	4	5
40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	1	2	3	4	5
<b>Aprendizaje organizativo</b>						
41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	1	2	3	4	5
42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	1	2	3	4	5
43	Muchas ideas “se pierden por el camino”.*	1	2	3	4	5
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	1	2	3	4	5
45	Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo está haciendo la izquierda”.	1	2	3	4	5
<b>MISIÓN</b>						
<b>Dirección y propósitos estratégicos</b>						
46	Esta universidad tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	1	2	3	4	5
47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	1	2	3	4	5
48	Esta universidad tiene una misión clara que le otorga sentido y	1	2	3	4	5

	rumbo a nuestro trabajo.					
49	Esta universidad tiene una clara estrategia de cara al futuro.	1	2	3	4	5
50	La orientación estratégica de esta universidad no me resulta clara.*	1	2	3	4	5
<b>Metas y objetivos</b>						
51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	1	2	3	4	5
52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	1	2	3	4	5
53	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	1	2	3	4	5
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	1	2	3	4	5
55	Las personas de esta universidad comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	1	2	3	4	5
<b>Visión</b>						
56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta universidad en el futuro.	1	2	3	4	5
57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	1	2	3	4	5
58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.*	1	2	3	4	5
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	1	2	3	4	5
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	1	2	3	4	5

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- Por favor, indique su grado de acuerdo o de desacuerdo sobre las siguientes afirmaciones, relacionadas con las características de la UPeU. Para ello marque la casilla adecuada atendiendo a la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

<b>CREACIÓN DE CONOCIMIENTO</b>						
61	En las diversas actividades de la UPeU, se realizan conversaciones creativas	1	2	3	4	5
62	Se hace uso del pensamiento deductivo e inductivo.	1	2	3	4	5
63	Se hace uso de metáforas y/o ejemplos en las conversaciones para la creación de conceptos.	1	2	3	4	5
64	Existe intercambio de ideas y el diálogo.	1	2	3	4	5
65	Se promueve la creación de opiniones subjetivas.	1	2	3	4	5
<b>ACUMULACIÓN DE CONOCIMIENTO</b>						



66	Existe planificación de estrategias a través del uso de publicaciones, simulación informática y pronóstico.	1	2	3	4	5
67	Existe manuales y documentos sobre servicios y procedimientos.	1	2	3	4	5
68	Existe base de datos sobre los servicios y procedimientos.	1	2	3	4	5
69	Se hace acumulación de material informativo a través del acopio de distintos aspectos de la gestión e informaciones técnicas.	1	2	3	4	5
70	Se realiza transmisión de los conocimientos recientemente creados.	1	2	3	4	5
<b>TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO</b>						
71	En las diversas actividades de la UPeU se hace intercambio de información entre áreas mediante el uso de equipos interdepartamentales u medios informáticos.	1	2	3	4	5
72	Se desarrolla formación de equipos como un modelo que permita la transmisión de experiencias y que se compartan los resultados de todos los departamentos.	1	2	3	4	5
73	Se desarrolla la búsqueda y comportamiento de nuevos valores e ideas.	1	2	3	4	5
74	Las autoridades comparten y comprenden sus distintas visiones (perspectivas) a través de la comunicación entre sus compañeros.	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su colaboración. ☺

Anexo 4: Validación de instrumentos

**HOJA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:  
Cultura Organizacional**

**INSTRUCCIÓN:**

Sírvase encerrar dentro de un círculo, el número porcentual que usted considera que responde a la afirmación.

1. ¿Considera usted que el instrumento cumple el objetivo propuesto?  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 **100**
2. ¿Considera usted que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 **100**
3. ¿Estima usted que la cantidad de ítems que se utiliza son suficientes para tener una visión comprensiva del asunto que se investiga?  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 **100**
4. ¿Considera usted que si aplicara este instrumento a grupos similares se obtendrían datos también similares?  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 **100**
5. ¿Estima usted que los ítems propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes?  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 **100**
6. ¿Qué ítems cree usted que se podría agregar? *ninguno*
7. ¿Qué ítems cree usted que se deben eliminar? *ninguna*

Fecha (d/m/a): *26/Junio/2017* Firma: *[Firma]*  
Validado por: *Luis Co Tacalapa Dubia* Grado Académico: *Doctor en Edu.*  
Institución: *UPCU* Ciudad/País: *Lima/Perú*

(A continuación, se adjunta el Instrumento de Recolección de Datos)

**HOJA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:**  
**Gestión del conocimiento**

**INSTRUCCIÓN:**

Sírvase encerrar dentro de un círculo, el número porcentual que usted considera que responde a la afirmación.

1. ¿Considera usted que el instrumento cumple el objetivo propuesto?  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100
2. ¿Considera usted que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100
3. ¿Estima usted que la cantidad de ítems que se utiliza son suficientes para tener una visión comprensiva del asunto que se investiga?  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100
4. ¿Considera usted que si aplicara este instrumento a grupos similares se obtendrían datos también similares?  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100
5. ¿Estima usted que los ítems propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes?  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100
6. ¿Qué ítems cree usted que se podría agregar? *ninguno*
7. ¿Qué ítems cree usted que se deben eliminar? *ninguno*

Fecha (d/m/a): *20/ Junio / 2013* Firma: *[Firma]*  
Validado por: *Luis Cotacallpa Luján* Grado Académico: *Doctor en Adm*  
Institución: *UPU* Ciudad/Pais: *Lima / Perú*

(A continuación, se adjunta el Instrumento de Recolección de Datos)

**HOJA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:  
Cultura Organizacional**

**INSTRUCCIÓN:**

Sírvase encerrar dentro de un círculo, el número porcentual que usted considera que responde a la afirmación.

1. ¿Considera usted que el instrumento cumple el objetivo propuesto?  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 **100**
  
2. ¿Considera usted que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 **100**
  
3. ¿Estima usted que la cantidad de ítems que se utiliza son suficientes para tener una visión comprensiva del asunto que se investiga?  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 **100**
  
4. ¿Considera usted que si aplicara este instrumento a grupos similares se obtendrían datos también similares?  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 **90** 100
  
5. ¿Estima usted que los ítems propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes?  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 **100**
  
6. ¿Qué ítems cree usted que se podría agregar? .....
7. ¿Qué ítems cree usted que se deben eliminar? .....

Fecha (d/m/a): 24 junio 2017 ..... Firma: 

Validado por: Vista Alvarez Mansique ..... Grado Académico: Doctor en Administración

Institución: Universidad Peruana Unica ..... Ciudad/País: Lima - Perú

(A continuación, se adjunta el Instrumento de Recolección de Datos)

**HOJA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:  
Gestión del conocimiento**

**INSTRUCCIÓN:**

Sírvase encerrar dentro de un círculo, el número porcentual que usted considera que responde a la afirmación.

1. ¿Considera usted que el instrumento cumple el objetivo propuesto?  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 **100**
  
2. ¿Considera usted que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 **100**
  
3. ¿Estima usted que la cantidad de ítems que se utiliza son suficientes para tener una visión comprensiva del asunto que se investiga?  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 **100**
  
4. ¿Considera usted que si aplicara este instrumento a grupos similares se obtendrían datos también similares?  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 **90** 100
  
5. ¿Estima usted que los ítems propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes?  
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 **100**
  
6. ¿Qué ítems cree usted que se podría agregar? .....
7. ¿Qué ítems cree usted que se deben eliminar? .....

Fecha (d/m/a): 24 junio de 2017 Firma: 

Validado por: Vicente Alvarez Manrique Grado Académico: Doctor en Administración

Institución: Universidad Peruana Unión Ciudad/País: Lima - Perú

(A continuación, se adjunta el Instrumento de Recolección de Datos)

Anexo 5: Autorización del Comité de Ética



*Una Institución Adventista*

Naña, Lima, 11 de agosto de 2017

Doctor  
**VÍCTOR CHOROCO CÁRDENAS**  
VICERRECTOR  
Universidad Peruana Unión

**Asunto:** Autorización del Comité de Ética para el desarrollo de la investigación.

Tengo el agrado de dirigirme a usted para expresar mi cordial saludo y desear muchas bendiciones en la labor que desempeña.

Mediante este documento tenemos a bien presentar a la investigadora **Mg. Maritza Soledad Arana Rodríguez** con DNI N° 10296877, y a su asesor el **Dr. Guillermo Mamani Apaza**, identificado con DNI N° 10818779, de la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales, Doctorado en Administración, Universidad Peruana Unión.

El Comité de Ética de Investigación de la Universidad Peruana Unión ha revisado el protocolo de investigación titulado: "**Cultura organizacional y gestión del conocimiento en los docentes de la Universidad Peruana Unión Sede y Filiales, periodo 2016**" presentado por los investigadores antes mencionados, y se resuelve **autorizar** el desarrollo de la investigación de acuerdo a los procedimientos mencionados (adjunto el perfil del proyecto) que será aplicado a los docentes de la sede y filiales de la Universidad Peruana Unión.

Agradecemos anticipadamente el apoyo que pueda brindar a los investigadores, a fin de concluir satisfactoriamente este proceso, los resultados obtenidos serán difundidos por los canales correspondientes.

Atentamente,

  
  
Dr. Rodrigo Alfredo Matos Chamorro  
**Presidente**  
**Comité de Ética de Investigación**

cc:  
Investigador



Villa Unión – Naña, altura Km. 19 de la Carretera Central, Lurigancho – Chosica, Lima 15, Perú  
Teléfono: (01) 618-6300 Fax: 618-6364 Web: www.upeu.edu.pe E-mail: investigacion@upeu.edu.pe