

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO:  
ANÁLISIS EN UNA MUESTRA DE EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES  
UBICADAS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ.**

**SEBASTIÁN ALFONSO JAIMES BELTRÁN**

**ÁLVARO ANDRÉS OSORIO DOMÍNGUEZ**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ**

**JUNIO DE 2009**

**La Cultura Organizacional y la gestión del conocimiento: Estudio exploratorio en una muestra de empresas de telecomunicaciones ubicadas en la ciudad de Bogotá.**

**SEBASTIÁN ALFONSO JAIMES BELTRÁN**

**ÁLVARO ANDRÉS OSORIO DOMÍNGUEZ**

**Trabajo de grado presentado para optar por el título de Administrador de Empresas**

**Director:**

**Carlos Blanco Valbuena, Ph.D**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ**

**JUNIO DE 200**

## TABLA DE CONTENIDO

### **CAPITULO I**

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	12

### **CAPÍTULO II**

<b>2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....</b>	<b>15</b>
2.1 Cultura Organizacional.....	16
2.2 Valores Organizacionales.....	22
2.3 Gestión del conocimiento.....	28
2.4 Estudios Teóricos.....	32
2.5 Estudios Empíricos.....	40

### **CAPÍTULO III**

DATOS Y METODOLOGÍA.....	52
--------------------------	----

### **CAPÍTULO IV**

RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	53
---	----

### **CAPITULO V**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	100
-------------------------------------	-----

### **CAPITULO VI**

BILBIOGRAFIA.....	110
ANEXOS.....	117

## **CAPITULO I**

### **1. INTRODUCCIÓN**

La presente investigación se realiza con el fin de encontrar la relación entre los conceptos de cultura, valores y la gestión del conocimiento con los factores estratégicos de una muestra de empresas de base tecnológica que fomentan la innovación a nivel de la ciudad de Bogotá, y observar qué incidencia o importancia adquieren estos elementos para la consecución de los objetivos empresariales. En este sentido nos formulamos la siguiente pregunta: ¿Cuál es el tipo de cultura y a su vez qué tipo de valores son relevantes en una muestra de empresas del sector de las telecomunicaciones ubicadas en la ciudad de Bogotá, que les permita asumir un determinado rol dentro de la gestión del conocimiento?

Del mismo modo, motivados por la ausencia de investigación empírica en el contexto universitario dentro del ámbito de la ciudad de Bogotá, buscamos hacer algunos aportes con relación a los vacíos de conocimiento encontrados en la revisión de los antecedentes que puedan ser fundamentados y notoriamente explicados, con el fin de desarrollar un excelente proceso de aprendizaje que a su vez conlleve a la formación de estructuras sólidas de conocimiento. Esto nos facultará y enriquecerá a explorar nuevos campos de conocimiento y a su vez nuevas herramientas y nuevas metodologías que conlleven al desarrollo de nuevas competencias aplicadas tanto directas como indirectamente al desarrollo no sólo de la presente investigación, sino también al desarrollo tanto personal como profesional de nosotros sus autores.

Al abordar la nueva era del conocimiento ésta se fundamenta en la importancia de los factores intangibles de la organización y cómo estos deben ser administrados o gestionados de una manera eficaz con el fin de promover

el conocimiento a lo largo y ancho de la organización por medio de todos sus empleados, fundamentándose en la creación, transferencia, aplicación y evaluación. Es por esto que el estudio de la cultura y los valores a nivel tanto interno como externo de la organización, constata un papel casi que indispensable con respecto al estudio de los individuos ya que permiten entender e interiorizar cada perspectiva de los trabajadores y por ende desarrollar planes estratégicos, formación y/o cursos de acción para gestionar el conocimiento y así poder obtener y desarrollar competencias nucleares o distintivas que permitan generar una ventaja competitiva sólida y estructurada.

Hemos elegido el sector de las telecomunicaciones basándonos en su comportamiento en los últimos años, donde se ve reflejado un gran crecimiento y una notoria proyección en temas de infraestructura, tecnología y ventas. Su participación es tan grande en la economía del país, que según un estudio de la firma inglesa Point Tepic, *“señalo a Colombia como la quinta nación con el mayor crecimiento de clientes de banda ancha en el primer trimestre del año 2008.”*<sup>1</sup>

Este crecimiento no sólo se ve reflejado en el campo del Internet; las telecomunicaciones también abarcan tanto la telefonía móvil y fija, la televisión y la radio. El manejo de nuevas tecnologías requiere indudablemente de un alto grado de conocimiento especializado.

Con respecto a la telefonía móvil, uno de los subsectores más importantes de las telecomunicaciones, empezó su crecimiento acelerado desde el año 2004, acaparando un 47% del total del sector y mostrando ingresos que pasaron de 2,6 a 3,8 billones de pesos en el año 2005, según la revista Portafolio.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Artículo: SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES HA PRESENTADO GRANDES AVANCES EN LOS ÚLTIMOS TRES LUSTROS, disponible en [http://www.portafolio.com.co/opinion/coyuntura/2008-09-15/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-4527379.html](http://www.portafolio.com.co/opinion/coyuntura/2008-09-15/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4527379.html) Noviembre 15 de 2008.

<sup>2</sup> Artículo: SE CONSOLIDA EL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES, disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1958547> Noviembre 15 de 2008.

Dado ese acelerado crecimiento, empresas multinacionales como Telefónica móvil realizaron en el año 2005 importantes inversiones en nuestro país. Según la revista Portafolio cerca de 300 millones de dólares fueron invertidos por dicha empresa.<sup>3</sup> Como sería obvio pensar, esta clase de inversiones incrementaría la competencia en este mercado y así también mejoraría la economía colombiana positivamente.

*“Según las cifras de la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones, el sector de las telecomunicaciones pasó de facturar 9,4 billones de pesos en el año 2002 a 19,9 billones en el 2007, de los cuales 8,1 billones se deben a la telefonía celular.”<sup>4</sup>*

Las telecomunicaciones han estado en continuo crecimiento beneficiando así a la economía nacional y brindando grandes oportunidades de negocio, fundamentándose en la aplicación de nuevas tecnologías.

Después de haber realizado un breve estudio del comportamiento del sector de las telecomunicaciones en los últimos 10 años, nombraremos algunas de las razones principales por las cuales decidimos enfocarnos en éste:

1. Las grandes cantidades de flujo de conocimiento que se necesitan en un negocio enfocado en las telecomunicaciones, requieren de una buena gestión del mismo en estas empresas.
2. Aprovechando dicha presencia intensiva de conocimiento, se escoge este sector gracias a que ha sido protagonista los últimos diez años en la economía colombiana, mostrando un crecimiento importante.

---

<sup>3</sup> Ibíd.

<sup>4</sup> Artículo: SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES HA PRESENTADO GRANDES AVANCES EN LOS ÚLTIMOS TRES LUSTROS, disponible en [http://www.portafolio.com.co/opinion/coyuntura/2008-09-15/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-4527379.html](http://www.portafolio.com.co/opinion/coyuntura/2008-09-15/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4527379.html) Noviembre 15 de 2008.

3. Queremos conocer si existe dentro de un grupo de empresas dedicadas a las telecomunicaciones un modelo de gestión del conocimiento, y si dicho ente facilite o dificulte la ejecución del mismo.

En este sentido, el presente trabajo contemplará los siguientes apartados. El primer capítulo además de la introducción, contemplará el planteamiento del problema y la justificación. El segundo capítulo corresponderá a la revisión de la literatura y/o marco teórico. El tercer capítulo presentará los datos y la metodología. El cuarto capítulo abordará los resultados y la discusión de los mismos. El quinto estará relacionado con las conclusiones y las recomendaciones. Y en el sexto capítulo se presentará la bibliografía y los anexos correspondientes del trabajo realizado.

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actual economía basada en el conocimiento, uno de los factores más importantes para garantizar la gestión del conocimiento a nivel organizacional son los valores y la cultura. En este sentido, Chiavenato (1995) denomina la cultura organizacional *“al modo propio que cada organización desarrolla en sus miembros. La cultura de una organización no es estática, sino que experimenta alteraciones con el transcurso del tiempo, dependiendo de las condiciones internas y externas.”*<sup>5</sup> A una misma escala, Schein (1985) citado por Kreitner y Kinicki (1997) hace referencia a la cultura como *“un patrón de criterios básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo de personas, durante el aprendizaje de cómo tratar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por consiguiente, ser enseñado a nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas.”*<sup>6</sup>

Ouchi (1981) citado por Bello (2003) contempla la cultura organizacional como *“Un conjunto de símbolos ceremoniales y mitos que comunica los valores y creencias subyacentes de una organización y de sus empleados”*.<sup>7</sup>

Para hacer un aporte en nuestro contexto abordamos los resultados de estudios empíricos a nivel local e internacional, donde podemos encontrar una

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto. (1995). “Introducción a la teoría general de la administración”, Editorial Mac Graw Hill.

<sup>6</sup> KREITNER, Robert. y KINICKI, Angelo. (1997), “Comportamiento de las organizaciones”, Editorial Mc Graw-Hill. Madrid.

<sup>7</sup> BELLO, BAUZÁ. et. al. (2003). “De la cultura general a la cultura organizacional.” Recuperado el 2 de septiembre de 2008, de <http://revistas.mes.edu.cu:9900/EDUNIV/03-Revistas-Cientificas/Folletos-Gerenciales/2003/3/48803302.pdf>



serie de fundamentos que permiten identificar conceptos, analizarlos y desarrollarlos con el fin de dar respuesta al problema de investigación.

Según Cajamarca y García (2004) *"la base para gestionar el conocimiento es la implementación de una cultura organizacional que permita la capacitación de los colaboradores desde los niveles operativos hasta los niveles directivos, con el fin de facilitar la comunicación y diseminación de los nuevos conocimientos"*<sup>8</sup>. Siguiendo la misma línea, de acuerdo con Portela (2001), para alcanzar una gestión del conocimiento eficaz hay que *"desarrollar una cultura intensiva del conocimiento, animando a conductas de compartición y actitudes proactivas de buscar y ofrecer conocimiento a lo largo de la organización."*<sup>9</sup> Del mismo modo López y Vargas (2003) tienen un punto de vista similar, argumentando que *"una cultura organizacional de compartir conocimiento, permite a todos los miembros a su gran mayoría, fomentar o forjar una cultura dominante que incluya valor a lo que cada uno sabe. Generaría un sentido de identidad, debido a que los procesos y procedimientos desarrollados para compartir el conocimiento serán únicos a o largo de toda la organización."*<sup>10</sup>

Los mismos autores al haber realizado su investigación concluyeron que *"la gestión del conocimiento implica adquirir, utilizar y mejorar los conocimientos necesarios para la organización; la cultura organizacional permite crear el ambiente necesario para que estos conocimientos puedan ser*

---

<sup>8</sup> CAJAMARCA GRISALES, D. y GARCÍA AMÓRTEGUI, J. (2004). "Los fundamentos teóricos del aprendizaje organizacional y sus implicaciones en la gestión del conocimiento, la innovación y la tecnología." Tesis de grado Universidad la Sabana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Chía, Colombia.

<sup>9</sup> PÓRTELA, Paloma. (2001). "La gestión del conocimiento en la economía de valor." Recuperado el 2 de septiembre de 2008, de [http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/la\\_gestion\\_del\\_conocimiento\\_en\\_la\\_economia\\_del\\_valor.doc](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/la_gestion_del_conocimiento_en_la_economia_del_valor.doc)

<sup>10</sup> LÓPEZ, Á. y VARGAS L. (2003) "Gestión del conocimiento: Modelo para generar ventajas competitivas." Tesis de grado Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Bogotá, Colombia.

*compartidos y transferidos entre los trabajadores y los utilicen en vez de descubrirlos.”<sup>11</sup>*

Por otro lado citamos a García y Ortega (1999) en donde para ellos, no es primordial una cultura corporativa bien definida y enfocada al conocimiento, de igual manera no mencionan los valores existentes necesarios para estructurar dicha cultura. Pensamos esto ya que para dichos autores *“Los altos directivos deben crear y divulgar una visión de conocimiento dentro de la organización. Dicha visión debe definir un mapa del mundo en el que viven los miembros y que tipo de conocimiento deben buscar y crear. Debe servir de fundamento para crear la estrategia de la empresa, cuya esencia será desarrollar la capacidad de adquirir, crear, acumular y explotar conocimientos.”<sup>12</sup>* Pensamos que lo citado anteriormente tiene similitudes con lo que una cultura del conocimiento realiza dentro de las organizaciones. Para García y Ortega, es fundamental tener una “visión de conocimiento” donde los individuos de una organización sepan qué conocimiento es de su beneficio y con éste se gestione una estrategia empresarial.

Tras haber hecho un breve recorrido de investigaciones de carácter nacional, nos atrevemos a decir que para una organización es fundamental y necesaria una cultura que esté orientada a gestionar el conocimiento, es decir, crear el ambiente ideal y necesario para que los individuos de la organización sientan la importancia que tiene compartir el conocimiento y así crear valor tanto para cada uno de los integrantes como para toda la organización en sí.

A nivel internacional, se revisaron una serie de estudios que nos han servido de pauta para el proceso de análisis tanto de conceptos como de ideas, lo cual permite establecer parámetros en lo que se refiere al tema de cultura, valores y gestión del conocimiento, como fuente estratégica y de valor para las

---

<sup>11</sup> *Ibíd.*

<sup>12</sup> GARCÍA, C. y ORTEGA, M. (1999). “Gerencia del conocimiento.” Tesis de grado Universidad de los Andes. Facultad de Ingeniería Industrial. Bogotá, Colombia.

organizaciones. A continuación se presentaran aquellos más relevantes de acuerdo al enfoque de la presente investigación.

*“La economía ha experimentado de unos años a esta parte, un cambio trascendental; a saber: cada vez más, los activos principales no son físicos ni financieros, sino intelectuales, en la medida en que el crecimiento económico se ve impulsado por los conocimientos y las ideas más que por los recursos tradicionales como la tierra, las materias primas, el trabajo y el capital.”<sup>13</sup> En la misma línea del párrafo anterior, “El conocimiento de la organización más que estar en los individuos mismos, está en un área dinámica de socialización cognoscitiva, de dominio de la organización, que permanece en el tiempo por encima de la accidentalidad, de permanencia de los individuos, donde cada conocimiento individual, se ve obligado a aportar para enriquecerse y viabilizarse organizacionalmente.”<sup>14</sup>*

Morcillo (2006), en su artículo denominado “La Ley de la Ciencia y el cambio cultural hacia la implantación de una cultura de investigación-innovación” entiende a la cultura organizacional como *“un conjunto de agentes, centros, organismos que desarrollan un entramado de costumbres, expectativas, valores y objetivos, así como unas interacciones que facilitan la comunicación entre personas y grupos enfrentados a un mismo destino”<sup>15</sup>*

Con respecto a lo citado anteriormente, se puede pensar que una cultura corporativa es un factor determinante para incentivar la innovación organizacional. Mediante una cultura establecida una organización puede promover toda clase de acciones, actitudes, ideas, cambios, entre otras, que

---

<sup>13</sup> DEL MORAL, Anselmo. et al. (2007), “Gestión del Conocimiento”, Thomson Editores. Madrid - España.

<sup>14</sup> MARÍN, Henry. (2007) “Gestión del conocimiento, capital intelectual, comunicación y cultura”, Medellín.

<sup>15</sup> MORCILLO, Patricio. (2006). “La Ley de la Ciencia y el cambio cultural hacia la implantación de una cultura de investigación-innovación.” Recuperado el 10 de septiembre de 2008, en <http://www.madrimasd.org/revista/revistaespecial1/articulos/morcillo.asp>

puedan dejar atrás paradigmas ya establecidos y que de una u otra manera genere valor a la empresa y se considere de carácter innovativo.

Es claro que una cultura organizacional abarca a toda una organización, al punto que llega a influenciar la manera de actuar y de percibir las cosas dentro de un mismo ambiente laboral.

Schein (1992), citado por Gustavo Blutman en su trabajo denominado “Reforma y cultura organizacional en los ministerios de educación de las provincias argentinas” afirma que la cultura organizacional es *“un modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”*<sup>16</sup>

Robbins (1991), citado en el documento denominado “De la cultura general a la cultura organizacional” por Ana Bello Rodríguez, define la cultura como *“los límites, es decir, los comportamientos; transmite un sentido de identidad a sus miembros, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.”* Al mismo tiempo que esta *“Es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los miembros.”*<sup>17</sup>

Una vez revisados y relacionados los planteamientos, posturas y enfoques de los autores previamente mencionados, frente a la cultura y valores en las empresas que fomentan la innovación, se puede establecer que la aplicación de estos temas son de vital importancia no sólo a nivel estratégico, sino a nivel operativo y funcional de toda organización innovadora, por lo cual

---

<sup>16</sup> BLUTMAN, Gustavo. (2005). “Cultura organizacional en los ministerios de educación de las provincias argentinas.” Recuperado el 2 de septiembre de 2008, de [www.iiij.derecho.ucr.ac.cr/archivos/documentacion/inv%20otras%20entidades/CLAD/CLAD%20X/documentos/blutman.pdf](http://www.iiij.derecho.ucr.ac.cr/archivos/documentacion/inv%20otras%20entidades/CLAD/CLAD%20X/documentos/blutman.pdf)

<sup>17</sup> BELLO, Op. Cit.

su póstumo estudio y análisis guiaran al lector al óptimo entendimiento de la relación existente entre estos factores.

Es así como una vez revisados los diferentes estudios en el contexto universitario Bogotano e internacional, podemos encontrar que en los planteamientos, no se han tomado en consideración, ni se ha profundizado el estudio y el análisis de las variables que para nosotros son fundamentales para la gestión del conocimiento organizacional y que hemos mencionado anteriormente y es ahí cuando podemos entender que tan importante es este estudio.

Por este motivo creemos que al observar este vacío de investigación de carácter empírico en la ciudad de Bogotá y a una misma escala en las organizaciones innovadoras de nuestro contexto, refiriéndonos a las empresas de telecomunicaciones, podemos plantearnos la siguiente pregunta:

¿Cuál es el tipo de cultura y a su vez qué tipo de valores son relevantes en una muestra de empresas del sector de las telecomunicaciones ubicadas en la ciudad de Bogotá, que les permita asumir un determinado rol dentro de la gestión del conocimiento y mejore los aportes realizados en este sentido?

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

En las organizaciones intensivas en conocimiento, en la Nueva Economía basada en el conocimiento, uno de los factores determinantes a la hora de gestionar adecuadamente el conocimiento que poseen los empleados, pero también el conocimiento que ha construido la organización a lo largo del tiempo, es *la cultura organizacional*. Podemos decir, que ésta es la base fundamental para que el trabajo en equipo, la flexibilidad, la comunicación fluida, la socialización del conocimiento, los valores y la ética, sean los elementos que identifican y por lo tanto la hacen heterogénea frente a la competencia. Es por las anteriores razones, que en el ámbito de la administración de empresas, es de valor, estudiar en profundidad y sobre todo a través de las evidencias empíricas, factores como la cultura organizacional, de forma que se convierta en un activo de valor, es decir un intangible, estratégico. Cabe anotar, que al ser este factor tan crucial, la gestión humana entra a jugar un papel importante para que a través de su gestión se pueda llegar a permear en las organizaciones aspectos como el relacionado. Si relacionamos la cultura con la gestión del conocimiento, la una no podría existir sin la otra, son una misma, pero que analizadas de forma conjunta, el valor agregado es mayor. Los aportes de la asignatura de gestión del conocimiento e Innovación dirigida por el profesor Carlos Blanco Valbuena, Ph.D, han sido esenciales a la hora de valorar este tema. Aprovechamos la base de conocimiento que poseemos para asegurar que el trabajo final tendrá los mejores resultados.

Se procedió a escoger el sector de las telecomunicaciones como base de análisis para el desarrollo del presente proyecto, debido al explosivo crecimiento que este sector ha presenciado en los últimos años en términos

económicos y financieros y al desarrollo considerable en cuanto a infraestructura y tecnología.

*“El sector de las telecomunicaciones va en línea ascendente. Datos de la Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones (CCIT) establecen que entre el 2002 y el 2007 los ingresos del sector se duplicaron, al pasar de 9.400 millones de pesos a cerca de 20 mil millones entre un año y otro”.*<sup>18</sup>

Esto nos brinda la posibilidad de estudiar uno de los sectores con mayor crecimiento y proyección del país, lo que a la larga resulta fundamental en cuanto a que al ser un sector altamente explosivo y con alto manejo de capital, tecnología e infraestructura, se hace indispensable el fomentar el conocimiento a nivel interno de las organizaciones, a diferencia por ejemplo de sectores como el de la manufactura donde la gestión del conocimiento no desempeña un papel de tan alta magnitud como el presente en el sector de las telecomunicaciones.

*“El siglo XXI, calificado como el de la información y el conocimiento, tiene en el desarrollo del sector de las telecomunicaciones una de sus bases esenciales.*

*Este sector no sólo determinará la calidad de vida de los ciudadanos y el desarrollo de la sociedad, sino que generará la existencia de una nueva brecha social, que ya algunos califican como la brecha digital y que estará determinada según las posibilidades que se tengan de acceder o no, a las tecnologías de la información y las comunicaciones.*

*La integración de la informática y las telecomunicaciones nos ha generado un nuevo escenario, donde con mayor énfasis que antes las telecomunicaciones aplicadas se han colocado al servicio de otras múltiples*

---

<sup>18</sup> Artículo: SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES EN COLOMBIA DUPLICA SUS INGRESOS, disponible en: [http://www.dinero.com/wf\\_InfoArticulo.aspx?IdArt=46622](http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=46622) Noviembre 10 de 2008.

*actividades y disciplinas y de allí la importancia indiscutible de este sector de los servicios en la vida social.”<sup>19</sup>*

Por este motivo consideramos fundamental basarnos en empresas del ámbito local de dicho sector, puesto que no solo representan una base de estudio sólida, sino que a su vez permite adquirir y desarrollar conocimientos en cuanto al funcionamiento y comportamiento de estas organizaciones y del sector en general, que reflejaran él porque de la importancia de la gestión del conocimiento para generar valor tanto a nivel interno (empleados, directivos, entre otros) como a nivel externo aún más preciso frente a la competencia y a la percepción obtenida de los clientes.

Otra de las razones por la cuales se eligió una muestra de empresas del sector de las telecomunicaciones, corresponde al hecho de que este tipo de organizaciones fomenta y al mismo tiempo implementa procesos altamente innovadores, lo que conlleva a la necesidad de gestionar adecuadamente el conocimiento de cada empleado con el fin de incentivar una cultura estrechamente ligada al desarrollo, creación y transferencia del mismo.

Del mismo modo, consideramos fundamental conocer en el mundo real, el impacto e importancia en las empresa que adquieren los planteamientos teóricos, con el fin de lograr una aproximación práctico que nos permita entender de manera más profunda y concisa, cómo funcionan las organizaciones y qué importancia adquieren factores como el estudio de la cultura, los valores que la conforman y su póstuma relación con los procesos de gestión del conocimiento.

---

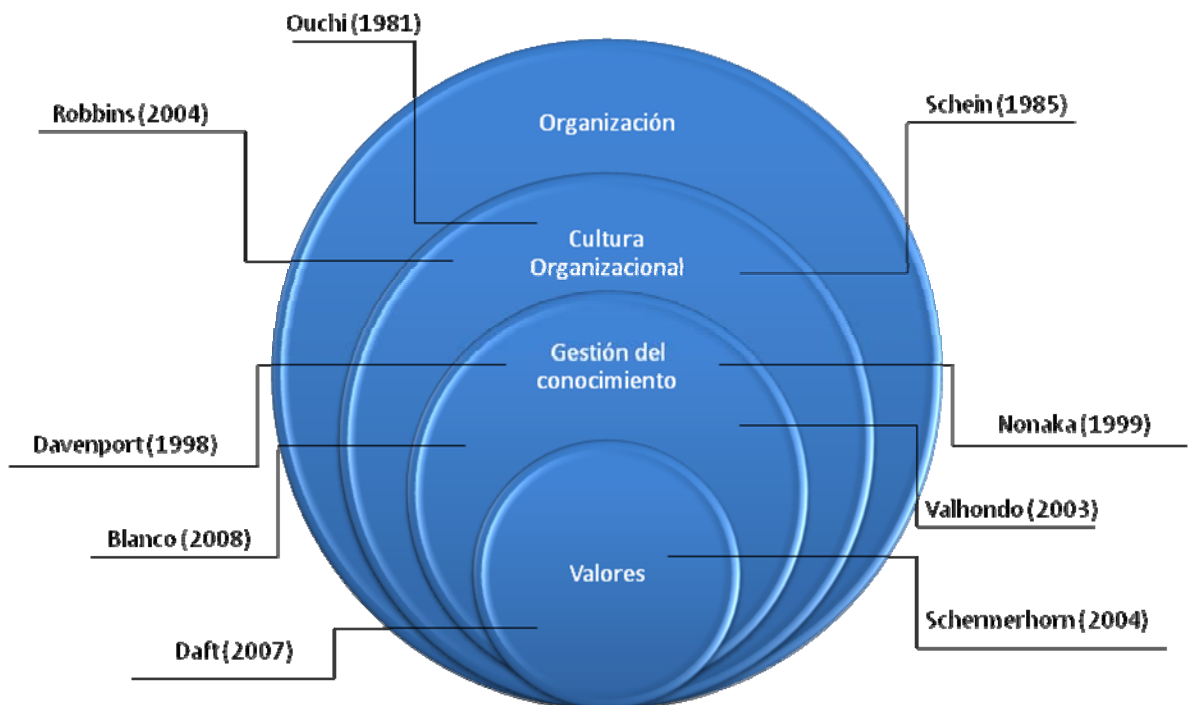
<sup>19</sup> Artículo: IMPACTO DE LA TRANSFORMACION DEL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES, disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1568510#> Noviembre 10 de 2008



## CAPITULO II

### 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA /MARCO TEÓRICO

Para tener un mejor entendimiento acerca de la cultura organizacional, los valores y su relación directa con la gestión del conocimiento, es importante revisar algunos conceptos expuestos por diferentes autores a lo largo del tiempo, del mismo modo que sus aportes tanto teóricos como empíricos que otorgan un énfasis específico a la razón de ser de la presente investigación, sin dejar de lado los artículos de Journals y documentos que soporten las ideas y conceptos planteados por los diferentes autores.



Fuente: Elaboración propia

## 2.1. La Cultura Organizacional

Según el diccionario de la real academia española, encontramos que la cultura es definida como *“Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”*<sup>20</sup>

Bueno y Morcillo (2003) definen que la cultura corporativa *“es una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores y actitudes en la empresa propensos a suscita, asumir e impulsar ideas y cambios que supongan mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la misma, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional”*<sup>21</sup>

Por otro lado Kreitner y Kinicki (1997, p.585), define la cultura de la organización como *“el adhesivo social que mantiene unidos a los miembros de la organización. La cultura de la organización opera en dos niveles que varían en función de su visibilidad externa y de su resistencia al cambio. En un plano menos visible, la cultura es un reflejo de los valores que comparten los miembros de una organización. Estos valores tienden a perdurar a lo largo del tiempo y ofrecen mayor resistencia al cambio.”*<sup>22</sup>

De igual manera Nonaka y Takeuchi (1999, p.55), reconocen a la organización, *“como un sistema de de significados compartidos que puede aprender, cambiarse a si misma y evolucionar con el tiempo por medio de la interacción social entre sus miembros y entre sí misma y el ambiente”*.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Diccionario de la Real Academia Española. “Cultura”. (Recurso Electrónico), recuperado el 2 de septiembre de 2008 de <http://www.rae.es/rae.html>

<sup>21</sup> MORCILLO, Patricio y BUENO, Eduardo (2003), “Cultura e innovación: la conexión perfecta.” Recuperado el 2 de septiembre de 2008, de <http://www.madrimasd.org/revista/revista15/tribuna/tribuna4.asp>

<sup>22</sup> KREITNER Op. Cit.

<sup>23</sup> NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI, Hirotaka. (1999), “La organización creadora de conocimiento”, Oxford University Press. México.

Para Robbins (2004) la cultura organizacional es un “*sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras.*”<sup>24</sup> Según este autor existen siete características básicas que captan la esencia de la cultura de una organización:

1. *Innovación y correr riesgos:* Grado en el que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. *Minuciosidad:* Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
3. *Orientación a los resultados:* Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
4. *Orientación a las personas:* Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
5. *Orientación a los equipos:* Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
6. *Agresividad:* Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
7. *Estabilidad:* Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

*“La cultura organizacional representa una percepción común de los integrantes. Esto se hizo explícito cuando definimos cultura como un sistema de significados compartidos. Por tanto, esperaríamos que individuos de diferentes orígenes o niveles distintos de la organización la describieran con palabras semejantes. El reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no haya subculturas. Casi todas las*

---

<sup>24</sup> ROBBINS, Stephen. (2004), “Comportamiento organizacional”, Editorial Pearson. México

*organizaciones grandes tienen una cultura dominante y numerosas subculturas.*<sup>25</sup>

Schermerhorn (2004), hace referencia a la cultura organizacional o corporativa como *“el sistema de acciones, valores y creencias compartidas que se desarrolla dentro de una organización y orienta el comportamiento de sus miembros.”*<sup>26</sup>

Una vez revisado los planteamientos de los diferentes autores previamente mencionados podemos deducir que la cultura organizacional puede optar diferentes énfasis en cuanto a su aplicación e importancia en el funcionamiento de las organizaciones. Una vez entendido este concepto, podemos concluir que la cultura dentro de las empresas, es aquella que permite brindar un direccionamiento a todos los individuos dentro de la organización, mediante un sistema de creencias, valores y comportamientos que de una u otra manera logra adherir a los trabajadores con los pensamientos y políticas de la empresa.

Igualmente consideramos necesario la revisión de diversos artículos encontrados en revistas, con el fin de tener una visión más amplia y compacta con respecto al tema de cultura y por ende desarrollar el conocimiento de una forma más profunda.

Basándonos en la revista Harvard Deusto Business Review cuya edición corresponde al mes de abril del año 2002, y haciendo énfasis en el artículo denominado *“La Cultura Empresarial y la cuenta de resultados”* escrito por Eric Flamholtz, podemos encontrar que *“el concepto de cultura empresarial se ha incorporado al vocabulario y al pensamiento en materia de gestión. Existen definiciones muy diferentes del concepto, pese a esto la idea central es que la cultura tiene relación con los valores esenciales de la empresa.”* Igualmente

---

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> SCHERMERHORN, John. (2004), *“Comportamiento Organizacional”*, Editorial Limusa. México.

*“todas las organizaciones tienen una cultura o conjunto de valores que influye en el modo en que las personas se comportan en diversas áreas, como, por ejemplo, el tratamiento de los clientes, los estándares del rendimiento, la innovación, etc.”<sup>27</sup>*

Calderón Hernández (2003), en su publicación sobre cultura organizacional y bienestar laboral, recalca que *“dada la importancia de la cultura en los resultados de la organización, mucho esfuerzo se ha desarrollado para tratar de encontrar la manera de transformar sus valores, adecuar las prácticas cotidianas e influir sobre las percepciones de los trabajadores, a fin de tratar de obtener condiciones culturales que favorezcan el desempeño de las personas y, por lo tanto, mejorar los resultados de la organización, que en muchos casos ha terminado reduciéndola a una “ingeniería cultural”, donde la dirección tendría el poder absoluto para modelar comportamientos.”* Del mismo modo Urrea y Arango citados por el presente autor en su artículo, distinguen la cultura empresarial de la cultura organizacional. La primera es entendida como *“un conjunto de valores, orientaciones y representaciones que acompañan la acción empresarial y están presentes en las prácticas y los discursos de los empresarios, a partir de determinados contextos socio históricos en los cuales se desenvuelven empresas y empresarios, así como otros actores colectivos.”*(2000, p. 41-42); *mientras que la segunda, que haría parte de la primera, se refiere a formas organizativas de los procesos de trabajo y de los elementos constitutivos de la gestión empresarial a partir de las prácticas y comportamientos de todos los miembros de la organización.*<sup>28</sup>

Por su parte Gómez (2003), en su artículo denominado “Gerencia de la Cultura Organizacional: Cómo construir una cultura organizacional con identidad propia”, hace referencia a que *“La cultura organizacional se*

---

<sup>27</sup> FLAMHOLTZ, Eric. (2002). “La cultura empresarial y la cuenta de resultados.” Harvard Deusto Business Review. Número 107, Ediciones Deusto. p. 62.

<sup>28</sup> CALDERÓN, Gregorio. (2003). “Cultura organizacional y Bienestar laboral.” Cuadernos de Administración Vol. 16, No. 25, p. 117 – 145.

*fundamenta en las creencias de las personas (principios y valores), las cuales se traducen en conductas observables; es decir, la cultura organizacional tiene dos dimensiones, una visible: Conductas observables; y otra invisible: Principios y valores compartidos.*<sup>29</sup>

Enríquez Martínez (2007), en su artículo “La significación en la cultura: Concepto base para el aprendizaje organizacional”, menciona que “Es destacable que la cultura sea producto de la interacción entre seres humanos y tenga un efecto sobre la vida cotidiana ya que, aunque existe externamente, afecta de manera trascendental la individualidad de cada persona. El ser humano crea la cultura, vive en ella, la internaliza, pero no es su dueño; actúa con ella por las representaciones y la simbolización que hace de sus componentes.” De este modo se puede determinar que “la cultura afecta la organización, relación que ha sido entendida por lo menos en dos direcciones en la literatura especializada sobre el tema. Algunos autores proponen que se trata de una especie de variable organizacional, y hablan de la cultura propia de la organización, planteando que una organización desarrolla internamente una serie de relaciones propias y específicas donde se puede hablar de cultura organizacional.”<sup>30</sup>

Traemos a colación lo expuesto por Uriz Urzainqui (2001), en su artículo llamado “Recursos humanos: de concepto anticuado a creador principal de valor” donde menciona que “la cultura en la empresa se genera casi siempre de forma espontánea y no consciente: es el conjunto de ideas básicas y valores que dan consistencia y coherencia al conjunto de comportamientos a través de los cuales la empresa existe. Suele ser síntesis y reflejo de una manera de entender la vida, el trabajo, la relación social, la economía e, incluso, la verdad o falsedad, lo aceptable y lo reprochable, de unas personas y/o de una

---

<sup>29</sup> GÓMEZ, Álvaro. (2003). “Gerencia de la cultura organizacional cómo construir una cultura organizacional con identidad propia.” Revista Universitas Xaveriana (Cali) No. 30; p. 35.

<sup>30</sup> MARTÍNEZ, Álvaro. (2007). “La significación en la cultura concepto base para el aprendizaje organizacional.” Revista Universitas Psicológica Vol. 6, No. 1; p. 155 – 162.

sociedad en su conjunto. Cada empresa crea su cultura y al mismo tiempo, la cultura determina lo que la empresa es, lo que puede llegar a ser y lo que nunca llegara a ser.<sup>31</sup>



Fuente: Elaboración propia

<sup>31</sup> URZAINQUI, Uriz. (2001). "Recursos humanos: de concepto anticuado a creador principal de valor." Harvard Deusto Business Review No. 101. Ediciones Deusto.

## 2.2. Los Valores organizacionales

Según Cynthia D. Scott, (1997), los valores organizacionales pueden definirse como *“un estándar de principio o calidad de principio considerado inherentemente valedero o deseable. Un significado adicional de valor es fortaleza. (...)”* *“Los valores son la esencia de la filosofía de una empresa para lograr el éxito. Son el cimiento de su cultura. Los valores proporcionan a los empleados un sentido de dirección común y lineamientos para la conducta diaria.”*<sup>32</sup>

Del mismo modo Robert Haas, Presidente y Director, Levi Strauss menciona que *“hemos aprendido que... los sustancial y lo insustancial se entrelazan cada vez más. Los valores de una compañía, lo que representa, aquello en lo que su gente cree, son cruciales para su éxito competitivo. En efecto los valores impulsan la empresa.”*<sup>33</sup>

Schermerhorn (2004), menciona que *“los valores compartidos ayudan a convertir las actividades de rutina en acciones valiosas e importantes, a vincular a la organización con valores importantes de la sociedad y pueden proporcionar una fuente muy especial de ventaja competitiva. En las organizaciones, lo que funciona para una persona se les enseña a los nuevos miembros como la forma correcta de pensar y sentir. Entonces, se atribuyen valores importantes a estas soluciones para los problemas cotidianos.”*<sup>34</sup>

Daft (2007, p.381) plantea en su libro *“Teoría y diseño organizacional”*, que *“El director general y los altos directivos deben estar comprometidos con valores específicos y proporcionar un liderazgo constante para el cuidado y renovación de valores. Los valores se pueden comunicar de varias formas: por*

---

<sup>32</sup> SCOTT, Cynthia. (1997) *“Visión, valores y misión organizacionales.”* Editorial Ibero América. México. p.19

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> SCHERMERHORN Op. Cit.



*media de discursos, publicaciones corporativas, afirmaciones de políticas, y en especial acciones personales.*<sup>35</sup>

Esto nos permite entender que la inculcación en la práctica de valores a nivel organizacional, debe tener como claro ejemplo, un líder establecido que de una u otra manera transmita a sus trabajadores una imagen positiva en cuanto a la implementación y desarrollo de los valores corporativos, lo que generara en ellos un patrón a seguir conforme a lo expresado y clarificado por el líder.

Según Milton Rokeach (1973) un importante investigador de los valores, citado por Robert Kreitner y Ángelo Kinicki (1997), un valor es *“una creencia permanente de que un modelo de conducta específico o estado final de la existencia es preferido personal o socialmente a un modelo de conducta o estado final opuesto o contrario a este.”*<sup>36</sup>

Una vez realizada esta revisión teórica de importantes autores con respecto al tema de valores, podemos llegar a concluir el significado de los valores y su importancia para todo ente organizacional. A nuestro juicio, los valores conforman la base para el desarrollo de la cultura, ya que mediante estos se puede comprender y naturalizar los comportamientos humanos. Igualmente permiten reconocer creencias y aptitudes de los trabajadores, que son fundamentales para direccionar el éxito y fomentar la igualdad y el trabajo unificado. No solo los trabajadores poseen valores; las organizaciones desarrollan e implementan un esquema de valores que de una u otra manera son inculcados en sus trabajadores, lo que hace que el direccionamiento y los componentes tanto sociales como estratégicos sean compartidos a lo largo y ancho de la organización.

---

<sup>35</sup> DAFT, Richard. (2007) “Teoría y diseño organizacional” Cengage Learning Editores. p. 381.

<sup>36</sup> KREITNER Op. Cit.

Siguiendo el esquema previamente descrito, procedemos a la revisión de artículos en revistas que de una u otra manera permiten complementar lo estudiado y aprendido con respecto a los autores ya mencionados y fortaleciendo de esta manera nuestra base de conocimiento.

Según Thomas M Begley y David P. Boyd en su artículo denominado “La articulación de valores organizativos desde recursos humanos”, consideran que *“identificar los valores básicos de una empresa es el primer paso esencial hacia un enfoque de cultura basado en valores. Si estos valores no son todavía manifiestos, es necesario identificar los más representativos de la empresa. Estos podrían estar implícitos en la misión organizativa y en las declaraciones de visión, o en un código de conducta organizativa. Valores como integridad, innovación y compromiso dejan un margen para la interpretación. En las definiciones de las pautas, se aplican valores a áreas de trabajo específicas y se inculcan patrones de pensamiento con la intención de que caractericen el proceso de decisión basado en los valores.”*<sup>37</sup>

Siguiendo el mismo enfoque del presente artículo, los autores plantean que según entrevistas a profesionales de recursos humanos de las quinientas primeras empresas de Fortune, se pudo determinar que *“los valores son una marca distintiva de la cultura organizativa. Uno de los elementos básicos de la cultura deseada, sería un conjunto de valores fundamentales capaz de conducir la empresa hacia el éxito. La tarea de todo departamento o equipo de recursos humanos, consistía en identificar y articular estos valores fundamentales. Una vez identificados y codificados los valores, los responsables de su formulación debían producir pautas para mostrar a los empleados la aplicación de estos valores a situaciones de recursos humanos.”*<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> BEGLEY, Thomas. y BOYD, David. (2000). “La articulación de valores organizativos desde recursos humanos.” Harvard Deusto Business Review. No. 99. Ediciones Deusto. p. 85.

<sup>38</sup> *Ibíd.* p. 82.

Por ende y a manera de conclusión del presente artículo, se pudo establecer que *“en lugar de sistemas de control basados en la vigilancia continua, el enfoque de cultura basada en valores puede ser una alternativa efectiva que oriente de manera implícita el proceso de decisión del empleado. Las empresas progresistas que persiguen un conjunto actual y convincente de políticas de recursos humanos deberían empezar por los valores implícitos en su cultura.”*<sup>39</sup>

Del mismo modo, la profesora Adela Cortina citada por Sierra De Arango (2002) coordinadora de la Red Iberoamericana de ética empresarial y de las organizaciones, considera que *“una cultura organizacional potente, con valores comunes guían el comportamiento de todos sus miembros. La conciencia de los valores construidos colectivamente, mas que de unas reglas impuestas, es lo que mas puede cohesionar una organización.”* Igualmente hace énfasis en la relación que debe existir entre empresa y ética, donde los valores desempeñan un papel fundamental para la formación integral de los trabajadores y el desarrollo adecuado de los distintos procesos organizacionales. *“Es preciso pensar la empresa y la ética como elementos de un proceso continuo de construcción colectiva de sentido y de significaciones representados en diferentes normas reales y simbólicas con las que los seres humanos elaboran, desarrollan y transforman su conocimiento frente a la vida, al mundo y a la sociedad.”*

*“Las empresas competitivas son empresas éticas, por dos razones fundamentales: Merecen credibilidad y generan confianza. La credibilidad y la confianza son dos valores éticos que valen tanto para el mundo personal como para el empresarial, el político, y en general, para todos los mundos.”*<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Ibid. p. 87.

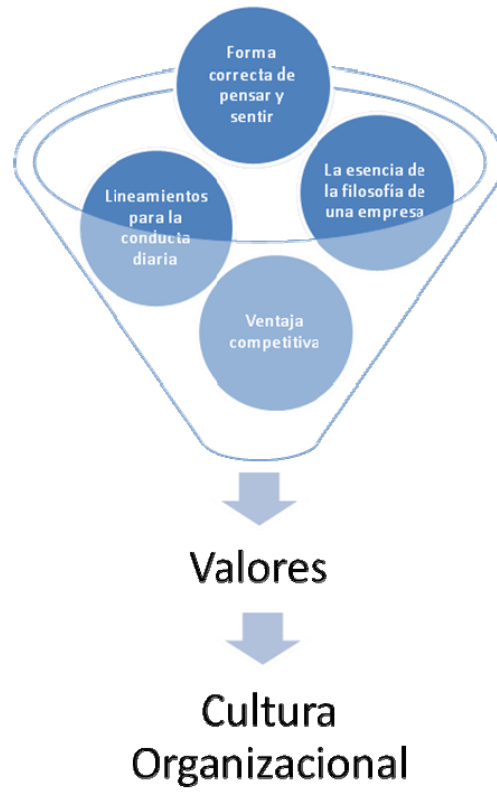
<sup>40</sup> SIERRA DE ARANGO, Luz. (2002). “Ética y empresa proceso continuo de construcción colectiva.” Revista Javeriana. Vol. 138, No. 689; p. 38-44.

Esto permite entender la necesidad de la gestión social dentro de las organizaciones, puesto que desarrolla e influencia la presencia de conocimiento, como fuente indispensable para el crecimiento en términos individuales y colectivos, cosa que será de gran usufructo para las organizaciones, en cuanto a la proyección y consecución de objetivos establecidos. Los valores juegan un papel determinante, ya que generan en los trabajadores, directivos, clientes y demás actores, credibilidad y confianza no solo en cuanto a lo que se realiza, sino a nivel intrínseco, otorga valor y confianza lo que a su vez desarrolla motivación, aspecto clave para el desarrollo adecuado de las tareas y procesos.

Méndez en su artículo denominado “La significación en la cultura: Concepto base para el aprendizaje organizacional”, refiere a Milton Rokeach (1973) quien afirma que *“los valores son representaciones mentales que se construyen con base en las necesidades fundamentales que tienen en cuenta las exigencias de la sociedad. Éstos sirven como puntos de referencia para definir qué es deseable, qué tiene sentido hacer, qué es valioso defender; de hecho, los valores proporcionan una serie de caminos o normas de aceptabilidad social que permiten la satisfacción humana.”*<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> MARTÍNEZ Op. Cit.



Fuente: Elaboración propia

### 2.3. Gestión del Conocimiento (KM)

Es esencial para el objeto de nuestro estudio hacer una breve pero valiosa revisión con relación al concepto de gestión del conocimiento, por eso en este apartado haremos énfasis sobre algunos aportes de carácter teórico para comprender mejor el concepto.

Según el diccionario de la real academia española, el conocimiento es definido como “*el entendimiento, la inteligencia y la razón natural*” que todo ser humano posee y lo lleva a actuar de manera coherente con su formación y sus pensamientos.

*“El conocimiento es una comprensión estabilizada temporalmente, resultando de las interpretaciones de la información, la experiencia humana y las reflexiones basadas en un sistema de las creencias, que residen como objetos ficticios en la mente de la gente y son susceptibles de transformarse en acciones.”*<sup>42</sup> Blanco y Jaime (2008)

Partimos del hecho de que el conocimiento es un factor importante tanto para las organizaciones como para las personas en sí, tal y como nos muestra la anterior cita textual, mediante diferentes acciones del diario vivir de un ser humano puede lograr interiorizar dichas acciones como conocimiento para después ponerlas en práctica. Del mismo modo Davenport (1998) citado por Valhondo (2003) argumenta que “*el conocimiento es una mezcla fluida de experiencias, valores. Información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones esta, a menudo, en bebido no solo en los*

---

<sup>42</sup> BLANCO, Carlos. y JAIME, Mireya. (2008). “La gestión de conocimiento, en entidades de conocimiento”. Documentos de administración, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Número 10. Bogotá.

*documentos y bases de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, prácticas y normas.*"<sup>43</sup>

Al haber aclarado como un individuo puede alcanzar conocimiento con sus actividades diarias, podríamos decir que según Vázquez (1996), *"La gestión del conocimiento consiste, en primer lugar, entender que todas las personas de la empresa, de la organización, tienen conocimiento, inteligencia, creatividad, sabiduría. En segundo lugar, comprender que la dirección de la empresa, el "input" fundamental que tiene para dinamizarla, el "input" clave, dinámico, es el conocimiento.*"<sup>44</sup> Según lo expuesto por este autor teniendo un enfoque más organizacional, nos muestra el valor que tiene el conocimiento en estos entes económicos, y en qué consiste la administración o gestión de este activo intangible. Es importante resaltar que para Vázquez el conocimiento puede ser considerado como un "input", lo que nos llevaría a pensar que éste, mediante un proceso de transformación se podría convertir en un "output".

Para el mismo autor, tanto el conocimiento, como la misma dirección de la empresa deben ser factores dinámicos dentro de una organización lo que complementa lo expresado por Bueno (2004) donde la dirección tiene que ver con procesos de conocimiento, es decir, *"cómo se crea, se desarrolla, se comparte, se difunde, se mide y se gestiona el conocimiento que posee una organización.*"<sup>45</sup> Claramente podemos inferir que la gestión del conocimiento y sus procesos no pueden ser estáticos, sino todo lo contrario, deben estar en continuo movimiento alrededor de toda la organización.

Para Nieves y León (2001), la gestión del conocimiento *"es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en*

---

<sup>43</sup> VALHONDO, Domingo. (2003). "Gestión del conocimiento del mito a la realidad". Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

<sup>44</sup> VÁSQUEZ, Alfonso. (1996). "La gestión del conocimiento un sistema para aumentar la competitividad". Revista Estudios empresariales. Número 91.

<sup>45</sup> BUENO, Eduardo. (2004) "El valor del conocimiento". Recuperado el 5 de mayo de 2009, de <http://www.madrimasd.org/cienciaysociedad/entrevistas/quien-es-quien/detalleGrupo.asp?id=14>

*la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas.”<sup>46</sup>*

Para nosotros queda claro que la administración del conocimiento se basa en el proceso de hallar, explotar y aprovechar al máximo dicho factor estratégico y también transmitirlo a lo largo y ancho de una organización, es por eso que para Nonaka (1999), citado por Marín (2005), *“en la gestión del conocimiento de las organizaciones empresariales, la función de revelar, de visualizar el conocimiento existente (explicitar lo tácito) para incrementar su socialización, recreación y expansión, sea el aspecto más importante de la gestión del conocimiento, que diferencia en términos de creación del conocimiento, al contexto empresarial de otros contextos.”<sup>47</sup>*

Para las empresas es totalmente vital, no sólo identificar el conocimiento adquirido, o la creación del mismo, sino también aquel proceso que les facilite socializar por medio de todos sus empleados dicho conocimiento, para que sea transmitido, aplicado y entendido por toda la organización, desde los niveles más altos a los más bajos y de esta manera desarrollar a nivel estratégico determinadas competencias nucleares que le permitan a la organización establecer ventajas competitivas marcadas y generadoras de valor no solo a nivel interno, sino proyectadas hacia el entorno competitivo laboral.

De esta forma hacemos énfasis en la importancia del conocimiento en toda organización, sin importar el tamaño de la empresa [ número de empleados], puesto que será éste el que le permita desarrollar de manera asertivamente los procesos estratégicos y de creación de valor fundamentales para la operación y supervivencia de las mismas, donde no sólo los recursos monetarios o físicos juegan un papel fundamental, sino todo aquello intangible y hacemos énfasis en el conocimiento, otorgará la facultad y la capacidad de

---

<sup>46</sup> NIEVES, Yadira. y LEÓN Magda. (2001) “La gestión del conocimiento: Una nueva perspectiva de las organizaciones”. Recuperado el 5 de mayo de 2009, de [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9\\_2\\_02/aci04201.pdf](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9_2_02/aci04201.pdf)

<sup>47</sup> MARÍN Op. Cit.



fundamentar el manejo adecuado de recursos, generación de competencias, desarrollo de habilidades y adquisición de experiencia, que harán de la organización un ser vivo competente, desarrollado y netamente competitivo.

Por este motivo y basados en los conceptos teóricos sustentados previamente, consideramos la gestión del conocimiento como la necesidad latente de las organizaciones por crecer y desarrollarse estratégicamente aumentando el capital intelectual[ capital humano, capital estructural y capital relacional] de forma significativa y gestionando de forma eficiente todos los recursos intangibles, lo que generará indudablemente una ventaja competitiva sostenible adquiriendo capacidades y competencias distintivas finalmente agregando valor en todos sus procesos.

## **2.4 Estudios Teóricos**

Hemos planteado una serie de lineamientos, que nos otorgan bases para establecer diferentes presunciones en cuanto a la operación, manejo y control de las organizaciones y la influencia que tanto como la gestión del conocimiento, la cultura organizacional y los valores ejercen en su comportamiento y se refleja en el actuar de los empleados.

Relacionando un poco lo que se ha desarrollado hasta el momento en el presente estudio, encontramos una serie de conceptos basados en estudios teóricos que nos permiten adquirir un concepto mas estructurado frente a los temas foco de investigación. Dichos elementos permiten arrojar diferentes conclusiones basadas en los objetivos, la estructura, la metodología y el valor agregado que los estudios estudiados presentan y generan.

Encontramos que los autores estudiados, plantean la cultura organizacional como un modelo clave que brinda confianza en los trabajadores y a su vez genera en ellos una inyección constante de motivación, puesto que son guiados mediante pautas de comportamiento y presunciones establecidas que hacen que estos se sientan parte fundamental y en el funcionamiento de la organización, lo que en una misma escala genera identidad, propiedad, estímulo y necesidad de hacer las cosas bien siendo este conjunto de variables un claro reflejo de la productividad de la compañía.

El desarrollo de un direccionamiento estratégico adecuado, donde se consideran puntos claves como la cultura organizacional, los valores y la gestión del conocimiento, estimula y genera en los trabajadores ese deseo y necesidad de desarrollo personal y colectivo basado en procesos innovativos, estímulo de la creatividad, ruptura de paradigmas y generando enfoques dirigidos hacia la necesidad y entendimiento del conocimiento como factor estratégico para generar ventaja competitiva. La presencia de un líder, juega un papel fundamental, puesto que orienta y guía el comportamiento de los subordinados, hacia un fin común siguiendo una serie pasos o requisitos que

hacen del funcionamiento y estructura de la compañía, un ente sólido con estructuras bien definida y pensamiento orientado hacia el éxito.

**Cuadro N° 1 Relación de Estudios de Carácter Teórico.**

Puntos comunes	Blutman (2005) <sup>48</sup>	Meléndez (Sin fecha) <sup>49</sup>	Rodríguez Guerra (2004) <sup>50</sup>	Felcman (Sin fecha) <sup>51</sup>
Objetivo del estudio	Analizar el papel de las nuevas tecnologías introducidas a través de las Reformas administrativas en los organismos de administración de la educación en las provincias argentinas y su relación con la cultura organizacional.	Este estudio se basa en encontrar una definición del concepto de cultura organizacional en donde se presentan sus elementos y herramientas que la conforman. La autora se enfatiza también en la	Este estudio tiene como objetivo el de resaltar la importancia de la cultura organizacional como referente o como punto de partida de las organizaciones y también como media para identificarlas unas de otras.	Se estudia e interpreta la definición sobre el tema de cultura organizacional, brindando ejemplos en relación a esta. Del mismo modo se presentan enfoques dirigidos al cambio cultural que en muchas ocasiones se considera pertinente en algunas empresas.

<sup>48</sup> BLUTMAN Op. Cit.

<sup>49</sup> MELÉNDEZ, Grisel. (Sin fecha). "Cultura organizacional." Recuperado el 2 de septiembre de 2008, de la World Wide Web: <http://cicia.uprrp.edu/Papers/Cultura%20Organizacional.pdf>

<sup>50</sup> RODRÍGUEZ, Ingrid. (2004). "Cultura organizacional." Recuperado el 8 de septiembre de 2008, de la World Wide Web: <http://www.uned.ac.cr/paa/pdf/Materiales-autoev/10.pdf>

<sup>51</sup> FELCMAN, Isodoro. (Sin Fecha). "Construcción de un marco teórico para el análisis de la cultura organizacional." Recuperado el 8 de septiembre de 2008, de la World Wide Web: <http://www.viajedelheroe.wikispaces.com/file/view/CONSTRUCCI%C3%93N+DE+UN+MARCO+TE%C3%93RICO+PARA+EL+ANALISIS+DE+LA+CULTURA+ORGANIZACIONAL.pdf>

		participación del líder en la perpetuación de esta.		
Metodología desarrollada por los autores	<p>El autor realiza un análisis de la cultura organizacional en el sistema educativo, basándose en tres aspectos generales; los valores laborales, los tipos culturales y las presunciones básicas o las creencias mas profundas que tienen los empleados de una organización sobre la naturaleza humana.</p> <p>Para cada aspecto el autor utiliza diferentes ítems para medir la funcionalidad de cada uno de ellos y llegar así a diversas conclusiones.</p>	<p>La autora se concentra en realizar un arduo estudio cronológico acerca de teóricos que se especialicen en cultura organizacional pasando por Schein, como el primero y de los más importantes teóricos que hablo de cultura organizacional.</p> <p>Además de fundamentarse con diferentes autores, Meléndez trae a colación los</p>	<p>En este estudio se realizaron diferentes métodos de investigación donde se involucra el contexto histórico de la organización, los procesos de socialización de nuevos empleados, políticas de recursos humanos y las técnicas de la comunicación a nivel organizacional, al igual que el análisis de las creencias y valores de los fundadores o portadores de la cultura.</p>	<p>El autor para mayor entendimiento, divide a la cultura organizacional en tres factores de gran importancia y que constituyen a la misma. El primer nivel corresponde a los artefactos culturales, el cual hace referencia a todo aquello que se puede oír, sentir, tocar y percibir dentro del espacio físico de la organización. El segundo nivel corresponde a los valores expuestos, los cuales han sido forjados a nivel interno con el transcurso del tiempo seguramente por algún líder o fundador de la compañía, y brindan soporte y dirección hacia basado en la cultura que cada trabajador posee hacia la orientación de la cultura</p>

		<p>componentes de una cultura de una empresa, tales como las creencias, los valores, ideologías, actitudes y artefactos. La autora aclara y establece que la cultura organizacional también puede sufrir cambios a lo largo del funcionamiento de una empresa, ya sea por motivos del entorno, como factor estratégico o simplemente por sus clientes internos.</p>		<p>organizacional establecida. Por último encontramos en el nivel tres, las presunciones básicas compartidas</p>
Resultados/Conclusiones	La cultura produce efectos	Para la autora la	La cultura organizacional es	El contexto organizativo gira en

	<p>sobre la estrategia de una organización, conflictos intergrupales en el seno de la misma, fracasos en la adopción de nuevas tecnologías, fracasos en la socialización, etc. Los fenómenos culturales que ocurren en la organización tienen consecuencias dinámicas para ésta y sus miembros.</p> <p>El alto índice de satisfacción en el trabajo que se desprende del análisis, podría contradecir la hipótesis que señala la presencia de sistemas altamente burocratizados, rutinarios y monótonos en las administraciones educativas.</p>	<p>cultura organizacional es un sistema de creencias y valores que se forma mediante la solución de problemas y eventualidades específicos, donde son liderados y reforzados con diferentes estrategias y herramientas. Es vital que los valores organizacionales que conforman la cultura surjan como un proceso de la organización y no sean impuestos por cualquier alto mando de la misma. Para la autora es</p>	<p>fundamental para la cohesión de los diferentes grupos dentro de una compañía, que a su vez permite obtener un direccionamiento mutuo en la relación empleado-organización.</p>	<p>torno al énfasis otorgado a la cultura organizacional, y que el estudio y el adecuado uso que se le da a este tema, permite no solo a las empresas tener políticas acertadas con respecto a sus trabajadores y sus comportamientos, sino que posibilita la idea de la cultura organizacional como factor indispensable estratégicamente.</p>
--	---	--	---	---

		importante reclutar empleados que tengan valores congruentes a la organización, lo que conllevaría a tener una cultura fuerte.		
Valor agregado	El modelo de cultura organizacional predominante en las Administraciones públicas educativas en Santiago de Chile condiciona la eficacia y efectividad del proceso de reforma, ya que responde a contextos culturales adversos a la innovación y propensos al "status quo".	Es fundamental que dentro de las organizaciones exista un líder el cual se encargue de promover e incentivar a la cultura organizacional que se trabaje dentro de las mismas, obviamente como resalta la autora hay que dejarlos surgir por iniciativa propia, mas no se deben inyectar u	Los valores, creencias y supuestos, rituales y ceremonias, historias y mitos, tabúes, héroes, normas y procesos de comunicación, desempeñan un papel fundamental dentro de las organizaciones en cuanto a que proporciona una base de comportamiento tanto individual como colectivo a nivel interno. Es por ese motivo que se observa la importancia de los recursos humanos como órgano generador de modelos de conducta	Las organizaciones son medidas a la larga por sus resultados financieros y aun más por sus utilidades, pero también es cierto que los trabajadores son los que permiten que esto sea posible o no, y es allí donde la cultura y los valores organizacionales desempeñan un rol sumamente indispensable, en relación a la creación de valor que estos puede otorgar a toda organización, partiendo de su componente mas importantes: los trabajadores.



		obligar a actuar, creer o valorar de determinada manera a los empleados.	basados en los valores y creencias específicas de la empresa.	
--	--	--	---	--

## **2.5. Estudios empíricos**

A continuación presentaremos una serie de estudios empíricos, los cuales nos darán un acercamiento en cuanto a investigaciones que se han realizado referentes a la cultura organizacional y la incidencia de los valores que la conforman, y también cómo los trabajadores los perciben y se basan en ellos dentro de una organización.

De los estudios empíricos presentados, podemos concluir que las organizaciones deben forjar una cultura organizacional bien definida y estructurada, la cual inculque en sus empleados valores, con el fin de guiarlos en su manera de actuar y relacionarse socialmente.

De igual forma, podríamos decir que la cultura es el medio por el cual las empresas enseñan a sus trabajadores su perspectiva o idea de trabajo, mediante diferentes creencias, conductas, políticas y valores, asociados con el pensamiento o ideal de la organización. La solidaridad, el amor al trabajo, la confianza en el potencial del hombre, el sentido del humor, la calidad en el trabajo entre otros, fundamentan la idea de un ambiente cultural a nivel de organización, y recalcan la importancia de los valores para un alto rendimiento en las diferentes labores o tareas, que a su vez se reflejara en el posible éxito empresarial.

Por este motivo, se debe replantear la cultura organizacional de las compañías, basándose en lo anteriormente mencionado lo cual brindara una visión más amplia de comportamiento e interacción tanto de empleados como directivos.

Esto será posible mediante la implementación de un sistema de relaciones basado en la ética, que apoye la confianza y la credibilidad de sus empleados, y que les permita adquirir roles sociales no solo dentro de la propia organización, sino en el mundo externo a esta.

El rendimiento en el puesto de trabajo y los niveles tanto de eficiencia como eficacia pueden ser medidos directa e indirectamente por el nivel de adaptación que pueda tener un empleado hacia la cultura y el modo de operar de la compañía. Allí juega un papel determinante la gestión del conocimiento, pues es esta la que le permite a las organizaciones transmitir y direccionar el propio conocimiento a sus diferentes lineamientos tanto gerenciales, como de empleados, y a su vez brinda soporte en cuanto a procesos internos y externos de la organización. Por este motivo, el rol que desempeña una cultura orientada hacia el conocimiento es de vital importancia y motivo sustancial para ser considerado como base de estudio.

## Cuadro N° 2. Relación de estudios de carácter empírico.

Puntos comunes	Rodríguez González (2003) <sup>52</sup>	Peralta Gómez (2005) <sup>53</sup>	Borbón Gálvez y I Vega Amaya (Sin fecha) <sup>54</sup>	Echevarría León (2006) <sup>55</sup>	Santiago de Pérez (2004) <sup>56</sup>
----------------	--	---------------------------------------	--	---	---

<sup>52</sup> RODRÍGUEZ, Roberto. (2003). "Exploración de los valores organizacionales presentes en la cultura de una fabrica tabacalera de la provincia de Villa Clara, Cuba." Recuperado el 10 de septiembre de 2008, de la World Wide Web: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-214-1-exploracion-de-los-valores-organizacionales-presentes-en-la-.html>

<sup>53</sup> PERALTA, María. (2005). "Descripción de la cultura organizacional y los valores de convivencia y responsabilidad social en un Call Center en Bogotá (Colombia)." Recuperado el 10 de septiembre de 2008, de la World Wide Web: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2372007>

<sup>54</sup> BORBÓN, Yari. y VEGA, Xochitl. (Sin fecha) "Valores, cultura y aprendizaje organizacional en la IME electrónica de Hermosillo: análisis de caso." Proyecto de investigación, Colegio de Sonora, Facultad de Relaciones Industriales. Hermosillo.

<sup>55</sup> ECHEVARRÍA, Dayma. (2006). "Cultura organizacional y estilos de dirección desde la perspectiva de género: desafíos de la empresa cubana." Recuperado el 12 de septiembre de 2008, de la World Wide Web: [http://www.nodo50.org/cubasi gloXXI/pensamiento/echevarria\\_310107.pdf](http://www.nodo50.org/cubasi gloXXI/pensamiento/echevarria_310107.pdf)

<sup>56</sup> SANTIAGO, Gladys. (2004). "Modelo teórico de cultura organizacional para el mejoramiento de la calidad del desempeño del personal docente de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (UCLA)." Recuperado el 28 de octubre de 2008, de la World Wide Web: <http://www.ucla.edu.ve/dac/vijornadas/pdf/gladysSP.pdf>

<p>Objetivo del estudio</p>	<p>Se quiere llegar a conocer la existencia de valores compartidos en una empresa tabacalera cubana, y la ausencia de valores que pueden llegar a desarrollar una cultura organizacional.</p>	<p>En esta investigación se quiere contemplar a la cultura organizacional como un contexto donde se significan relaciones de convivencia y de responsabilidad social, lo cual permite establecer a la cultura organizacional como un agente socializador, donde se comparten normas, creencias, valores y se crean identidades, como contexto de construcción de convivencia.</p>	<p>Se resalta la importancia de los valores adquiridos en la comunidad y como estos pueden afectar en las prácticas de los trabajadores dentro de la organización incidiendo también su cultura empresarial.</p>	<p>Se considera al género como factor determinante a la hora de comprender y utilizar los valores organizacionales. Se desea comprender si existe alguna diferencia de percepción de valores y de la cultura organizacional en cuanto al género que esta involucrado en un ambiente de trabajo.</p>	<p>Se desarrolla un modelo de cultura organizacional para el mejoramiento del trabajo que realizan los docentes que pertenecen a una universidad venezolana. Nos muestra la importancia de tener una cultura definida en cada organización, sin importar el fin de esta, o a que se dedique.</p>
-----------------------------	---	---	--	---	--

<p>Metodología desarrollada por los autores</p>	<p>Se tomó una muestra de 78 empleados de los 433 que existen en total, llamándolos así informantes clave. Las técnicas de recolección de datos fueron: observación de participantes, entrevistas cualitativas, y análisis de documentos oficiales. El mismo se dividió en tres etapas; familiarización y penetración, obtención de información y conocimiento profundo de los valores organizacionales y por último las etapas de integración y comunicación de resultados.</p>	<p>La investigación se realizó desde una perspectiva cualitativa, ya que permite dar cuenta de la construcción social de los símbolos y los hechos y, por tanto, de lo que se quiere estudiar: las practicas culturales de una empresa como contexto de convivencia y responsabilidad social a través de los discursos que circulan.</p> <p>Para la elección de los participantes se tomaron los siguientes criterios: La estructura de la organización, conformada por cuatro gerentes, todos</p>	<p>La información que se analizó en este estudio se recopiló mediante encuestas, donde se realizaron preguntas referentes a los valores sociales y comunitarios de los trabajadores, y de las prácticas laborales, valores, modelos mentales en la organización, infraestructura del aprendizaje, sindicalismo y género.</p> <p>De una población total de 75 empleados (operarios), se lograron obtener 18 mujeres y 5 hombres para la recopilación de datos y su análisis estadístico.</p>	<p>En esta investigación se aplicaron diferentes técnicas de recogida de información como cuestionarios individuales y entrevistas de profundidad. También se aplicó una guía de observación semiestructurada en todas las organizaciones.</p> <p>También se llevaron a cabo cuestionarios al consejo de dirección en algunas empresas y una escala de Likert al 20% de los trabajadores de cada una de ellas. De un total de 2666 trabajadores en el grupo comercial se tomo una muestra de 82 trabajadores, 33</p>	<p>El procedimiento que se llevó a cabo mediante una muestra de 25 profesionales de la docencia pertenecientes a las 6 facultades existentes en la universidad, en donde se tuvieron como parámetros que fueran docentes de carácter ordinario y que tuvieran disposición voluntaria para suministrar la información necesaria para llevar a cabo el estudio.</p> <p>Cabe resaltar que para llevar a cabo la investigación se utilizó un modelo</p>
---	--	--	---	--	---

		miembros de una familia y que ejercen las funciones de gerente general, gerente financiero, gerente de operaciones y gerente comercial. De este grupo se lograron entrevistas informales; en la primera de las cuales participaron dos de los cuatro miembros, y en la segunda la gerente general. Para la recolección de datos se optó por grupos focales, entrevista informal y entrevista focalizada.		mujeres y 49 hombres, y en el grupo de exportador-importador hay un total de 304 empleados, de los cuales se tomaron como muestra 23, 11 mujeres y 12 hombres.	cuali-cuantitativo, ya que se busca subjetividad acompañado por herramientas estadísticas que puedan arrojar resultados verídicos.
Resultados/conclusiones	La investigación arrojó resultados de existencia verídica de	Las prácticas culturales más arraigadas dentro de	Se recopilaron datos interesantes acerca de la corresponsabilidad y	Los resultados arrojados por esta investigación indican	En primera instancia la autora observó que existen valores

	<p>valores organizacionales compartidos. Algunos de los valores encontrados son el amor al trabajo, la solidaridad, el sentido del humor y considerar el trabajo como un arte. No se observó la participación como valor fundamental dentro de la empresa, lo cual crea dificultades en la comunicación entre directivos y trabajadores e impediría la creación de una cultura organizacional fuerte.</p>	<p>esta empresa fueron la familiaridad y la productividad. Hablando de familiaridad se refiere al sentido paternalista, basadas en compromiso y lealtad hacia los jefes. Con respecto a los valores que circulan dentro de una cultura empresarial pueden sobresalir el compromiso, la honestidad, la responsabilidad y solidaridad. Estos valores los cohesionan y diferencia al mismo tiempo que expresan desconfianza a lo que no hace parte de la organización, y en gran medida se debe al</p>	<p>tolerancia en el trabajo, en donde se observó que este valor está más arraigado en las mujeres en dicho ámbito y no en el campo personal. En cuanto a la participación y cooperación de los trabajadores se mostraron resultados regulares para ambos géneros, con un 60% para las mujeres y para los hombres 20 puntos menos que las mujeres. Con dichas observaciones se resalta que la participación es más alta en el lugar de trabajo que en la comunidad, dado el compromiso y responsabilidad que tienen en la empresa la cual trabajan. En ambos</p>	<p>que uno de los elementos esenciales de la cultura son los valores compartidos, que en la muestra seleccionada no evidencian diferencias significativas por sexo. En el grupo exportador-importador, las mujeres y hombres coinciden en un alto grado en señalar la cooperación, la responsabilidad y el conocimiento como los valores más arraigados y compartidos dentro de la organización. Por otro lado, en el grupo comercial además de señalar a los valores anteriormente citados, hacen referencia a el prestigio, como segundo lugar la</p>	<p>marcados dentro de la universidad tales como la ética, la democracia, la autonomía, excelencia, pertenencia, competitividad y responsabilidad entre otros, lo que hace que se pueda conformar una cultura organizacional basada en dichos valores. Según mas resultados arrojados por la investigación se dedujo que los docentes no conocen o tienen presente una cultura organizacional que sea impulsada por la misma universidad que los lleve a ser mas</p>
--	---	---	---	---	---



		<p>hecho de ser una empresa familiar.</p>	<p>géneros se mostró un alto grado de lealtad y compromiso en su vida personal, pero caso contrario ocurrió en el plano laboral mostrando un 50%, argumentando que este efecto se debe a las bajas remuneraciones. El nivel de socialización es regular, en tanto que la comunicación tuvo un porcentaje de 68 y el nivel de participación en equipo, es de 73%.</p>	<p>responsabilidad, luego el reconocimiento, desafíos, lealtad y franqueza. El grupo exportador-importador tiene una cultura fuerte, en donde el conocimiento y la responsabilidad son de los más importantes. El grupo comercial reconoce en gran medida el prestigio como la autoridad y el reconocimiento asignado por otros. Estos valores se reconocen como los principales elementos que se basa la organización para que los trabajadores sean promovidos, por encima de la antigüedad o simpatía o amistad. En</p>	<p>eficaces y productivos a la hora de llevar a cabo la enseñanza, es decir, puede que exista una cultura fundamentada en valores pero la universidad no se preocupa por impulsarla para el bien de todos. Por medio de los resultados obtenidos se logro categorizar a los docentes en cuatro clases; los inactivos, los pasivos, los pasivos-activos y los proactivos. El primero se refiere a aquellos profesores que representan el 16% de los encuestados y que expresan la</p>
--	--	---	--	--	--

				<p>la gran mayoría de entrevistas se observó que la principal satisfacción en el trabajo es la obtención de resultados propuestos, su reconocimiento y llevar adelante a la organización.</p>	<p>imposibilidad de valorar por si mismos la acción formativa. La segunda clase de docentes representados con el 48% junto con los pasivos-activos con el 16%, se refieren a profesores jubilados y de nuevo ingreso, que manifiestan desmotivación, falta de control y de comunicación, lo que conlleva a que no perciban una cultura organizacional bien definida. Por último tenemos a los proactivos con el 20% del total de los encuestados, que se caracterizan por ser aquel docente</p>
--	--	--	--	---	---

					orientado siempre a la búsqueda de la excelencia y la productividad, a través de proyectos educativos, son mas que todo profesores de nuevo ingreso. La razón de categorizar a los docentes es para poder observar si incide la cultura de la universidad en ellos y como lo hace.
Valor agregado	Las organizaciones deben forjar una cultura organizacional bien definida y estructurada, la cual inculque en sus empleados valores, con el fin de guiarlos en su manera de actuar y relacionarse	Los valores organizacionales se consideran igualmente importantes a los valores que los trabajadores adquieren desde su hogar, para después así implementarlos en la organización e ir	Los valores aprendidos o adquiridos socialmente, son de difícil adaptación y reproducción bajo la organización, ya que según los resultados arrojados por la investigación, puede deberse a una insatisfacción laboral	Hay una relación muy estrecha entre la cultura de una organización con la historia de la misma.  Hablando del género de los trabajadores no encontramos que existe alguna diferencia en cuanto a su modo de	Para implementar un modelo de cultura organizacional se puede emplear diferentes planes o acciones estratégicas con el fin que sean implementados a lo largo de toda la organización.

	<p>socialmente.</p> <p>De igual forma, podríamos decir que la cultura es el medio por el cual las empresas enseñan a sus trabajadores su perspectiva o idea de trabajo, mediante diferentes creencias, conductas, políticas y valores, asociados con el pensamiento o ideal de la organización. La solidaridad, el amor al trabajo, la confianza en el potencial del hombre, el sentido del humor, la calidad en el trabajo entre otros, fundamentan la idea de un ambiente cultural a nivel de organización, y</p>	<p>edificando una cultura bien definida.</p> <p>Una buena cultura organizacional debe estar basada en la confianza, honestidad y lealtad, no solo a nivel familiar sino teniendo en cuenta diferentes contextos al propio, lo cual brindara una visión más amplia de comportamiento e interacción.</p>	<p>considerable, bajas remuneraciones, etc., lo que puede conllevar a un poco lealtad a la organización, factor que se identifico también como regular.</p> <p>Una cultura organizacional no puede ser formada sin que sus empleados tengan un mínimo de valores inculcados, ya sean obtenidos tanto fuera como dentro de la misma organización. Una cultura no puede funcionar sin unos valores que puedan fundamentarla.</p>	<p>percibir y actuar basándose en los valores de la organización, todos están igualmente de arraigados.</p>	<p>La motivación juega un papel importante a la hora de inculcar la cultura organizacional en todos sus empleados, ya que mediante este método se puede lograr el total involucramiento de los empleados de una organización.</p>
--	---	--	--	---	---

	recalcan la importancia de los valores para un alto rendimiento en las diferentes labores o tareas, que a su vez se reflejara en el posible éxito empresarial.				
--	--	--	--	--	--

## **CAPITULO III**

### **DATOS Y METODOLOGÍA**

Para el desarrollo y elaboración del presente trabajo, se decidió estudiar y analizar cuatro empresas del sector de las telecomunicaciones en Bogotá, debido al gran impacto y crecimiento que este sector ha venido desarrollando en los últimos años.

La decisión de trabajar sobre una muestra relativamente pequeña, obedece a la disponibilidad de tiempo y de recursos, al igual que a la facilidad de acceso a la información y al conocimiento que se tiene acerca de estas empresas, gracias en parte a la elaboración de investigaciones previas, las cuales han brindado una perspectiva y un conocimiento acerca de los métodos y procesos de trabajo presentes en dichas compañías.

La información analizada será recopilada por medio de una encuesta, basada en los planteamientos teóricos desarrollados a lo largo de este trabajo. Dicha encuesta, incluye diferentes tipos de preguntas en relación a los valores tanto sociales como organizacionales, y a la cultura intrínseca en cada trabajador y a su vez en la empresa misma, que permiten identificar factores influyentes en la gestión del conocimiento y permitan desarrollar estrategias que conlleven al éxito empresarial.

Se procederá a la selección de una muestra aleatoria de empresas ubicadas en el sector previamente mencionado, donde se buscará dialogar tanto con los principales directivos para buscar facilidad en los procesos de recopilación de información, como con los trabajadores de planta, quienes a su vez serán escogidos igualmente de forma aleatoria, con el fin de prevenir posibles sesgos.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSION DE RESULTADOS

A continuación se presentaran los resultados obtenidos de la aplicación de una encuesta a los principales directivos de una muestra de compañías localizadas en el sector de las telecomunicaciones. Discutiremos los resultados de las mismas analizando su relación con los planteamientos expuestos a lo largo de la presente investigación.

- **Cultura Organizacional**

1. Valor (1 = En absoluto; 5 = Totalmente) hasta que punto en la empresa:

Concepto	1	2	3	4	5	6
a. Existe un clima de confianza.				2	4	6
b. Existe un clima de transparencia.					6	6
c. Existe una mentalidad abierta.		1	1	2	2	6
d. Los errores/fallos son considerados como oportunidades significativos de aprendizaje.				5	1	6
e. Se promueve la experimentación y la exploración de nuevos territorios.		1	1	1	3	6
f. Se apoya la dotación de medios a toda iniciativa que merezca la pena.			1	4	1	6
g. Existe un clima de cooperación y ayuda mutua.				2	4	6
h. Se considera y se trata al cliente como un aliado estratégico.				2	4	6
i. Se considera que la cooperación con otros agentes externos (Clientes, proveedores, universidades, consultoras, centros de tecnología es fundamental para abordar proyectos más ambiciosos.				3	3	6

	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
a.				2	4
b.					6
c.		1	1	2	2
d.				5	1
e.		1	1	1	3
f.			1	4	1
g.				2	4
h.				2	4
i.				3	3

En la primera pregunta del tema que abarca la cultura organizacional quisimos empezar con un cuadro en el que el encuestado pudiera describir la cultura de su empresa de forma general y que pudiera introducir al mismo en el tema. Dicho cuadro nos arrojó los siguientes resultados.

El clima de confianza que considera el personal entrevistado tiene alta aceptación en la dinámica de confianza y transparencia de la empresa donde laboran. Aunque la mentalidad abierta es disímil entre una y otra empresa, así como la participación e inclusión profesional de evaluar fallas y convertirlas en oportunidades competitivas apoyándose en elementos de cooperación mutua para lograr propósitos corporativos realizando sinergias con otros sectores. En todas las empresas podemos observar que la transparencia y la ética son



factores que predominan en un clima de trabajo, deducimos esto ya que los encuestados dieron la máxima puntuación en el literal b. La experimentación y exploración de nuevos territorios no es lo suficientemente promovida o incentivada, debido a que el sector de las telecomunicaciones requiere un alto nivel de análisis de información y cuidadosamente se debe examinar si una empresa puede diversificar sus productos y servicios, o entrar a otros mercados donde exista alta competencia, etc., es por eso que las personas encuestadas otorgan una calificación baja en el literal e. Es conveniente resaltar que la respuesta depende de la empresa, ya que para algunas organizaciones si se promueve totalmente esta clase de actividades, donde nos demuestra que tanto permite la cultura de las mismas promover dicha exploración.

Podríamos decir que las empresas encuestadas brindan la dotación de medios a toda iniciativa que merezca la pena, esto quiere decir que dichas organizaciones les otorgan a sus empleados los medios para que ellos mismos apoyen la investigación y el desarrollo dentro de sus puestos de trabajo. La cooperación y la ayuda mutua son valores muy arraigados dentro de las empresas encuestadas, dado a la calificación dada, al parecer el compañerismo y la amistad son factores que priman dentro de esta clase de empresas buscando así el bien común. Para todas las empresas, el cliente es considerado como un aliado estratégico, algunas organizaciones lo quieren ver así, otras empresas argumentan que a veces el cliente es el que no permite que se establezcan relaciones fuertes y duraderas con las compañías, lo que no permitió que este literal recibiera la máxima puntuación.

Recibimos una calificación máxima en cuánto al apoyo y cooperación que reciben las organizaciones encuestadas por parte de agentes externos a la misma, como lo son los clientes, los proveedores, las empresas consultoras, etc., ya que para los encuestados es muy valioso recibir un soporte ya sea tecnológico, estratégico u organizacional el cual les facilite abordar o ejecutar proyectos ambiciosos. El objetivo de este primer cuadro de la encuesta era

brindar una introducción de la misma, y también tratar de realizar un diagnóstico de la cultura de cada empresa a términos muy generales.

2. Valore de 1 a 5, ¿Qué tan importante considera la existencia de una cultura organizacional dentro de su empresa? [Donde 1 es nada importante y 5 es muy importante]. (Calderón 2003)

1	2	3	4	5
				6

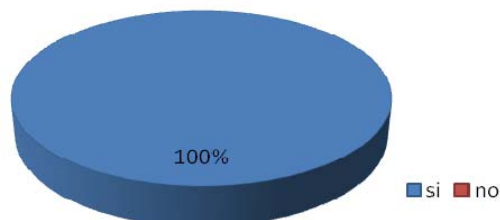
En esta pregunta, todos los entrevistados coinciden, dando la máxima puntuación, donde muestran que es de vital importancia la presencia de una cultura que rija la empresa, ya que de acuerdo con Calderón (2003) por medio de ésta “*se pueden transformar los valores, adecuar las prácticas y las percepciones de los trabajadores, para así mejorar los resultados de la organización misma.*”<sup>57</sup> Según los resultados obtenidos y los aportes teóricos del autor, podemos concluir que si se cumple la premisa dada en la pregunta, ya que al obtener la máxima puntuación por parte de todos los individuos encuestados, nos atrevemos a concluir que una cultura organizacional es indispensable en toda compañía, y que gracias a ésta se puede realizar diferentes actividades dentro de la misma, desde el establecimiento de valores a la consecución de resultados positivos para la misma.

---

<sup>57</sup> CALDERÓN Op. Cit.

3. ¿Conoce usted con exactitud los objetivos, la misión, la visión y las estrategias de la compañía? (Borbón y Vega (sin fecha))

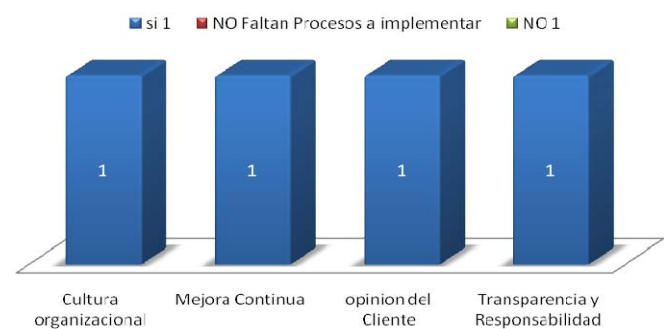
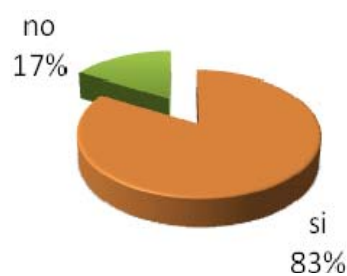
si	no
6	



De acuerdo con los resultados, observamos que los objetivos, la misión, la visión y las estrategias son conocidas por el ciento por ciento (100%) de los encuestados. En este sentido, al comparar los resultados con los aportes de Borbón y Vega encontramos que los aspectos anteriores hacen parte de la cultura organizacional y por ende deben ser conocidos y llevados a la práctica por los empleados de una organización.

4. ¿Considera usted que la cultura organizacional es notoriamente visible en la gestión de su empresa? (Kreitner y Kinicki 1997)

si	no	
5	1	6



El 83% de las personas encuestadas afirman que la cultura organizacional de su empresa es visible y notoria y que repercute y afecta la gestión de la misma organización, ya que según los encuestados:

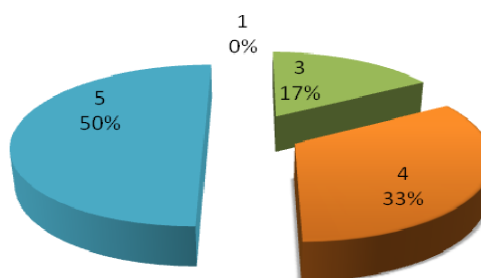
- La cultura da eficiencia en el desempeño de las labores.
- La opinión de los clientes y la actitud de ellos hacia la empresa permite conocer si la cultura organizacional es percibida por los mismos.
- La cultura se basa en valores como la equidad, la transparencia y la responsabilidad los cuales son pilares fundamentales para que una empresa funcione de manera correcta.

Únicamente el 17% de las personas encuestadas respondieron que no, argumentando que en el caso de su empresa aun hacen falta afianzar la cultura organizacional dentro de algunos procesos internos de la misma, evitando así

errores a futuro. Según Kreitner y Kinicki (1997) “La cultura de la organización opera en dos niveles que varían en función de su visibilidad externa y de su resistencia al cambio”<sup>58</sup>, por esto mismo encontramos concordancia con nuestra base teórica, ya que la mayoría de encuestados coincidieron con que la cultura de sus respectivas empresas puede ser percibida y ser notoriamente visible por la manera en que son administradas o gestionadas, argumentando que una cultura se puede percibir por diferentes medios por ejemplo en el grado de responsabilidad y transparencia con la que operan.

5. Valore de 1 a 5 ¿Qué tanto la cultura fomenta el aprendizaje en las labores que se realizan a diario? Donde 1 es muy poco, 2 es poco, 3 apenas, 4 es bastante y 5 es mucho. (Nonaka y Takeuchi 1999)

1	2	3	4	5	
		1	2	3	6



Según los resultados obtenidos, el 50% de los encuestados dan calificación 5 que es mucho, para saber qué tanto la cultura organizacional de sus empresas fomentan el aprendizaje y el 33% (valor 4) que es bastante lo

<sup>58</sup> KREITNER Op. Cit.

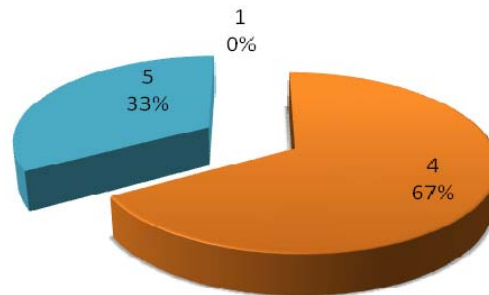
que realiza la cultura para fomentar dicha labor. Únicamente el 17% de los encuestados mostraron que la cultura no fomenta lo suficiente el aprendizaje dentro de la organización. Según Nonaka y Takeuchi (1999), la cultura organizacional se considera “*como un sistema de de significados compartidos que puede aprender, cambiarse a si misma y evolucionar con el tiempo por medio de la interacción social entre sus miembros y entre sí misma y el ambiente*”<sup>59</sup>, es por esto que para nosotros los resultados obtenidos no son lo suficientemente altos como para considerar nuestra base teórica, dada la importancia que tiene el aprendizaje como factor estratégico de una empresa. A nuestro parecer los resultados debieron ser más altos, dado también por el sector en el que se desenvuelven dichas empresas, donde la investigación, el desarrollo y el continuo aprendizaje son fundamentales en el diario vivir de estas.

---

<sup>59</sup> NONAKA y TAKEUCHI Op. Cit.

6. ¿Cómo calificaría su interacción con los demás compañeros de trabajo?  
 Donde 1 es muy mala, 2 es mala, 3 es regular, 4 es buena y 5 excelente.  
 (Borbón y Vega (sin fecha))

1	2	3	4	5	
			4	2	6



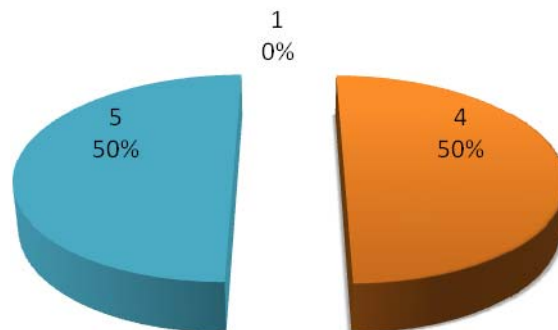
La cultura organizacional debe también incentivar una buena interacción entre todos los miembros de una empresa tal y como lo argumenta Borbón y Vega (sin fecha), es por esto que el 67% de los encuestados consideran que las relaciones son buenas entre sus compañeros y un 33% que son excelentes, mostrando así la importancia y vitalidad que tiene las relaciones laborales dentro la organización y como la cultura organizacional permite que dichas relaciones fluyan y sean efectivas en todo ámbito, tanto profesional como personal. Pensamos que aún así los resultados debieron haber sido mejores, partiendo del hecho de *“que una persona que trabaja sola no es una organización y hacen falta personas para realizar el trabajo que se necesita para que la organización cumpla sus metas”*<sup>60</sup> (Robbins 2005), y por eso las relaciones de los mismos siempre deben ser catalogados como excelentes,

<sup>60</sup> ROBBINS, Stephen. (2005). “Administración”. Pearson Educación. México.

para nuestro estudio esto se debe ver reflejado en la cultura organizacional que predomine en la compañía. Concluimos que partiendo de la base teórica consultada faltaría mejorar esa interacción entre los individuos para lograr que sean excelentes y sacar provecho de las mismas.

7. ¿En una escala de 1 a 5 qué influencia tiene la cultura organizacional dentro de los procesos de la compañía para la cual trabaja? Donde 1 es muy mala, 2 es mala, 3 es regular, 4 es buena y 5 excelente. (Robbins 2004)

1	2	3	4	5	
			3	3	6



El 50% de los consultados consideran que la influencia de la cultura organizacional en los procesos es buena, el 50% restante que es excelente, resultados que pensamos aceptables más no excelentes ya que para Robbins (2004) hay procesos que hacen de la cultura “*distinguirse de una empresa a otra*”<sup>61</sup>, dichos procesos o características de una organización según este autor

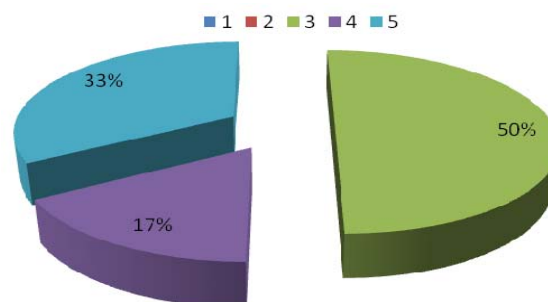
<sup>61</sup> ROBBINS Op. Cit.



hacen parte de la esencia de la cultura de la misma, abarcándola a lo largo y ancho de la misma. A lo largo de nuestro estudio pudimos deducir que la cultura organizacional es la representación de cómo los integrantes de una empresa piensan y actúan, es por eso que pensamos indispensable que la cultura se vea reflejada en los procesos de la compañía, para que así muestre dichos hábitos o comportamientos, ya sea por ejemplo en las relaciones con el cliente, el grado de innovación en su trabajo, el fomento de trabajar en equipo o la orientación a resultados.

8. ¿Califique qué tanto se incentiva el trabajo en equipo dentro de la organización para la que trabaja? Donde 1 es muy poco, 2 poco, 3 apenas, 4 bastante y 5 mucho. (Robbins 2004)

1	2	3	4	5	
		3	1	2	6



En las empresas consultadas, el 50% de las mismas estiman que apenas se incentiva el trabajo en equipo, solo un 33% piensa que si se da en gran manera. Para Robbins (2004) parte de la esencia de una cultura organizacional se determina en “*el grado en el que las actividades laborales se*

*organizan en equipo más que individualmente.*"<sup>62</sup> En el caso de esta pregunta podemos observar que la mayoría de los encuestados dentro de sus empresas, la cultura únicamente incentiva el trabajo en equipo a una escala apenas necesaria, prefiriendo así el trabajo individual, por otro lado un 33% de los trabajadores encuestados afirman que el trabajo en equipo es altamente incentivado. Nuestro análisis de esta pregunta se basa en que las empresas siempre deberían fomentar a sus trabajadores al trabajo en equipo, ya que según la base teórica investigada la cultura organizacional se enfoca más al trabajo en equipo que al trabajo individual. También es válido resaltar que el trabajo en equipo es una de las muchas herramientas que contribuyen a la gestión del conocimiento aspecto que tratamos y seguiremos tratando en el transcurso del presente estudio.

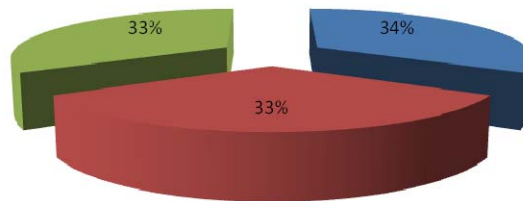
---

<sup>62</sup> Ibid.

9. ¿Qué coherencia encuentra entre lo que piensa y como actúa en su puesto de trabajo? (Schermerhorn 2004)

NO	No hay Coherencia	2
	La idea se pone en practica	2
SI	Existe Coherencia	2

■ No hay Coherencia ■ La idea se pone en practica ■ Existe Coherencia

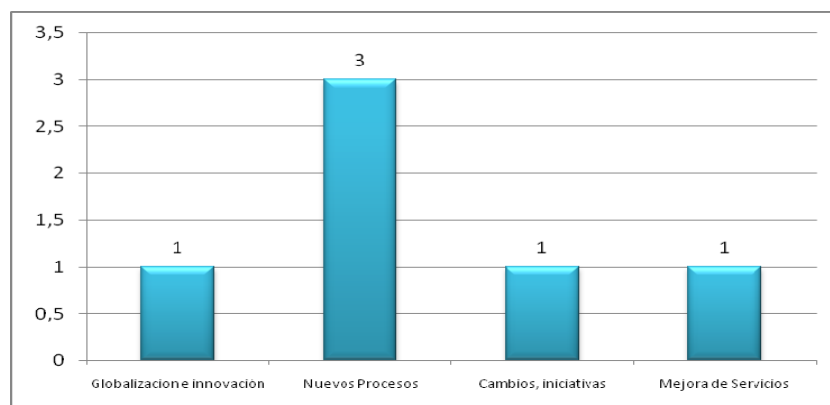


Para el 67% de los encuestados si existe una coherencia entre lo que piensa una persona y su puesto laboral, ya que para ellos la idea de esta relación es que se logre poner en práctica lo que se piensa siempre y cuando concuerde con los lineamientos generales o estratégicos de la empresa. Por otro lado un 33% del personal encuestado niega una coherencia, ya que argumentan que los pensamientos son diversos y para ponerlos en práctica podrían diferir o cambiar desde su conceptualización inicial. Schermerhorn (2004), considera a la cultura organizacional como “*el sistema de acciones, valores y creencias compartidas que se desarrolla dentro de una organización y*

orienta el comportamiento de sus miembros<sup>63</sup>, es por esto que según los resultados obtenidos de los individuos encuestados, la teoría consultada no se cumpliría del todo ya que para un 33% de dichas personas piensa que sus creencias y comportamientos personales no existe una relación directa con su puesto de trabajo. Esto se puede deber a que la cultura de la organización para la cual trabaja no influye lo suficiente en su forma de pensar y actuar, entonces la tarea que dicha cultura ejerce sobre sus trabajadores no se estaría cumpliendo. Uno de los objetivos de la cultura es hacer que sus empleados lleven a la práctica todas sus creencias y pensamientos que influyan de forma positiva para la organización, siempre y cuando concuerden con el direccionamiento estratégico de la misma empresa, es decir que sea acorde a lo que se hace, se piensa, se cree y se motiva dentro de la organización.

10. ¿Cree usted que el fomento de procesos innovadores va de la mano con la creación y establecimiento de una cultura organizacional fuerte?  
(Robbins 2004)

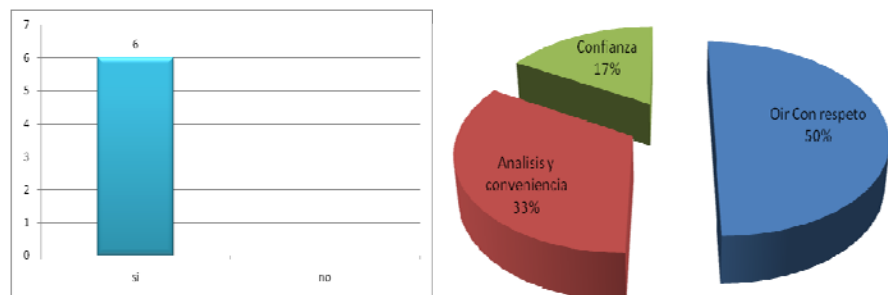
si	no
6	



<sup>63</sup> SCHERMERHORN Op. Cit.

Para las empresas, en donde los encuestados trabajan, se considera en un 100% que los procesos innovadores fomentan la creación de una cultura organizacional sólida en las empresas, por lo tanto, aspectos como la globalización, nuevos procesos, cambios e iniciativas y la mejora de servicios son variables de gran importancia en esta etapa. Tal y como lo dice Robbins (2004), “*existen siete características básicas que captan la esencia de la cultura de una organización: Innovación y correr riesgos, minuciosidad, orientación a resultados, orientación a las personas, orientación al trabajo en equipo y agresividad.*”<sup>64</sup>, como podemos observar, dichas características las podemos considerar como procesos innovadores que afecta a toda la organización y muestran la esencia de su cultura organizacional, es por esto que afirmamos que si existe una relación entre lo que investigamos y nuestra base teórica, ya que la cultura organizacional debe fomentar la innovación en todos y cada uno de los empleados de la misma.

11. ¿Existe respeto en cuanto a las ideas de sus compañeros con relación al trabajo aun cuando no tienen la razón? (Borbón y Vega (sin fecha))

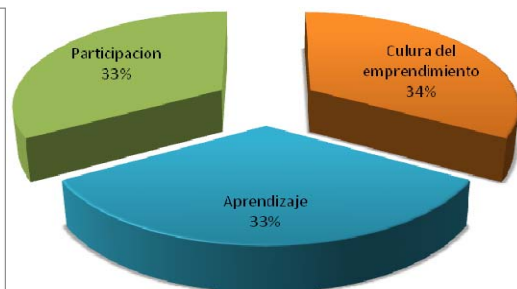
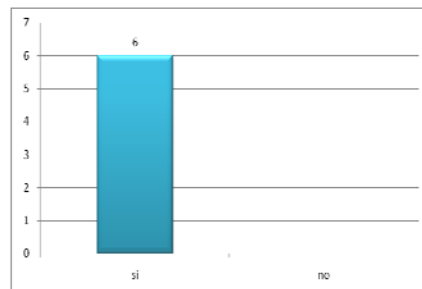


El 100% de las personas encuestadas ejercen respeto por las ideas de sus compañeros, su actitud se ve reflejada en valores como la atención y escucha, análisis y conveniencia de la idea o pensamiento y la confianza,

<sup>64</sup> ROBBINS Op. Cit.

valores que son de suma importancia para generar los cimientos de una cultura organizacional fuerte. Para Borbón y Vega (sin fecha) la cultura organizacional de toda empresa debe hacer especial énfasis en controlar las relaciones de sus trabajadores, basándolas en el respeto, en el caso de esta pregunta sin importar que estén equivocados o no. La escucha activa y el respeto a las ideas de los compañeros de trabajo son factores de suma importancia a la hora de administrar el conocimiento de una empresa, y, que igualmente esta actividad es concebida gracias a la cultura que exista dentro de la compañía.

12. ¿Considera usted que la cultura organizacional es un medio para facilitar el aprendizaje dentro de la organización para la cual usted trabaja? (Bueno y Morcillo 2003)

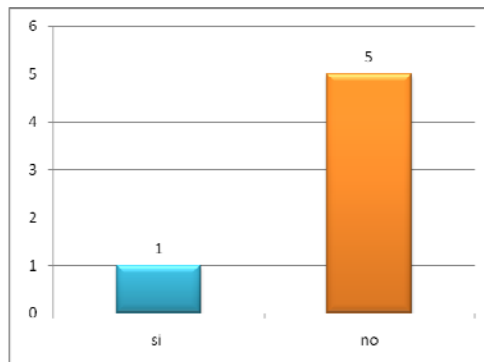


El 100% de las personas encuestadas creen que la cultura organizacional es un medio de aprendizaje por el cual según ellos, se logra mediante procesos de aprendizaje, participación y emprendimiento. Según Bueno y Morcillo (2003), la cultura organizacional ayuda a sus trabajadores a *“asumir e impulsar ideas y cambios que supongan mejoras en el funcionamiento de la empresa”*<sup>65</sup>. Según esto encontramos concordancia frente

<sup>65</sup> BUENO y MORCILLO Op. Cit.

a los resultados que arrojaron las encuestas, ya que para los encuestados la cultura de su empresa permite que los individuos aprendan, generen ideas, participen activamente en la toma de decisiones y generar una cultura de emprendimiento, factor que nos llamo la atención ya que según esto las empresas también incentivan a sus empleados a que sean emprendedores, es decir según Robbins (2005) *“que busquen oportunidades, prácticas innovadoras y que estén en continuo crecimiento”*<sup>66</sup>

13. ¿Considera usted que el manejo tanto de la cultura organizacional como de los valores que la conforman, deben ser gestionados únicamente por el departamento de talento humano de su empresa? (Elaboración propia)



<sup>66</sup> ROBBINS Op. Cit.

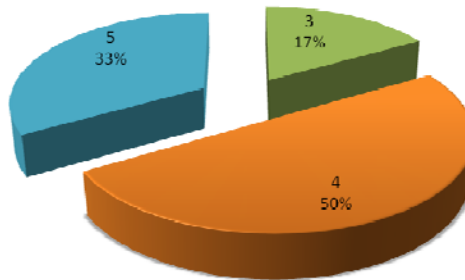
El 83% de los directivos consideran que el departamento de talento humano no sólo es un tema de injerencia de su misión y función, el tema es competencia de todos, estimación esta última del 60%; un 20% considera de manera parcial que es la dirección general la quien debe intervenir y otro 20% que es función y deber de los líderes involucrados en la organización. Para nuestro análisis es fundamental que no sólo el área de talento humano de una empresa sea la encargada del manejo y fomento de la cultura de la misma, todo lo contrario, dicha gestión debe ser participe todas las áreas de la compañía, desde el nivel más alto al más bajo. Si la cultura organizacional de una empresa únicamente fuera gestionada por el área de talento humano, dicha cultura sólo funcionaria en dicho departamento, dejando de lado las partes restantes del mismo ente.



- **Valores Organizacionales**

1. ¿Qué tanto utiliza usted los valores adaptados socialmente, para aplicarlos organizacionalmente? ¿O viceversa? Donde 1 es muy poco, 2 poco, 3 regular, 4 bastante y 5 mucho. (Borbón y Vega (sin fecha))

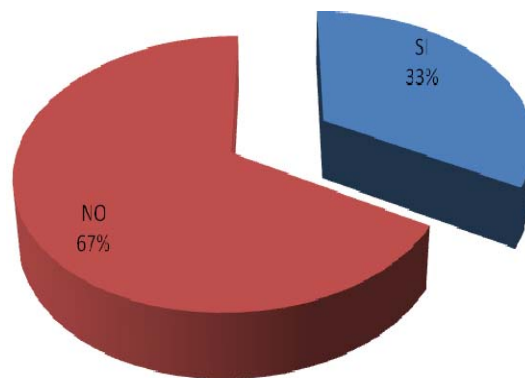
1	2	3	4	5	
		1	3	2	6



De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos identificar que del total de encuestados, el 80% afirma aplicar en su empresa criterios y valores aprendidos en su casa y de manera inversa. Esto nos muestra que la base de valores es un aspecto fundamental en la vida cotidiana de las personas, no solo a nivel organizacional y que su implementación se da en cualquier tipo de actividad, conforme la formación adquirida y a los valores intrínsecos. A nivel organizacional, son estos valores los que junto con la cultura existente, guían los comportamientos y establecen pautas de acción en la realización de las diferentes actividades a lo largo y ancho de la organización. Sin duda alguna, este resultado permite establecer la importancia de los valores sociales presentes en cada individuo que de una u otra manera regula su forma de pensar y actuar, conforme a unos propósitos organizacionales claros y concisos.

2. ¿Cree usted que en la compañía para la que trabaja podría funcionar sin una cultura organizacional definida, basada en valores? (Scott 1997)

SI	2	Todo inicia en la confianza	2
NO	4	Cambio en el mercado y competencia	1
		Poca integración del Talento Humano	1
		Son complementarios	2



Del total de encuestados, el 67% no cree que una empresa pueda funcionar sin una cultura organizacional, la cual debe propender por ser complementaria con integración y evitando que la competencia y el mercado afecten la dinámica de la empresa. La cultura organizacional y los valores son el motor que guía el comportamiento de los miembros de una organización. Tal cual como lo plantea Scott (1997) *“Los valores son la esencia de la filosofía de una empresa para lograr el éxito. Son el cimiento de su cultura. Los valores proporcionan a los empleados un sentido de dirección común y lineamientos para la conducta diaria.”*<sup>67</sup> Este fundamento teórico respalda lo evidenciado en

<sup>67</sup> SCOTT Op. Cit.

las respuestas de los encuestados, puesto que sin la presencia de una cultura organizacional basada en valores no existiría un rumbo estratégico orientado mediante pautas de acción y estructuras sólidas de creencias, ideales y conceptos, claramente evidenciados en el modo de actuar de la compañía y reflejado directamente en su estrategia. Los valores pueden definirse según el mismo autor como “*un estándar de principio o calidad de principio considerado inherentemente valedero o deseable.*”<sup>68</sup> , donde las respuestas otorgadas hacen énfasis, puesto que sin este estándar de incalculable valor la organización presentaría brechas en cuanto al manejo de su talento humano, de su estrategia y de su modo de operar.

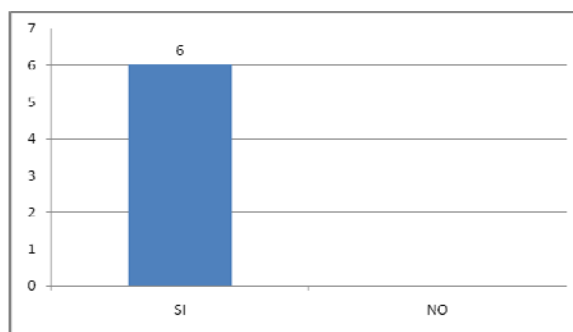
El 33% de los encuestados creen que un factor importante es la confianza en los procesos de cultura organizacional, aun sin considerar que para establecer procesos de confianza se debe realizar procesos o esquemas de evaluación frente a lo que se tiene (recursos y capacidades), lo que se espera lograr (visión) y como lo lograra (estrategia).

---

<sup>68</sup> Ibid.

3. ¿Considera que los valores son los cimientos de la cultura organizacional, de la gestión de la empresa y de la gestión del conocimiento? (Blanco 2009)

SI	6
NO	



Indica un Norte	2
Fundamento de la Operación	2
Son complementarias	2

El total del personal encuestado cree que son los valores los cimientos de una Cultura organizacional, estos indican una directriz, su fundamento de operar y el complemento de la gestión. Tal cual como se expreso en la anterior pregunta, son los valores aquellos cimientos de la cultura organizacional, que le permite establecer pautas y que permiten direccionar las formas de pensar y de actuar conforme con los ideales y propósitos de la compañía.

En relación con la gestión de la empresa, los valores permiten crear una seguridad de que lo que se hace esta guiado y soportado por unos ideales colectivo, partiendo de una formación social que cada trabajador tácitamente desarrolla a diferentes escalas dentro de diferentes contextos, pero que se entrelazan con los que la empresa valora y gestiona entre sus empleados para generar o crear una cultura común basada en los propósitos e ideales muy seguramente de sus fundadores. Es importante que aquellas personas encargadas de gestionar la organización independientemente de las dependencias existentes, procuren enfocar a las diferentes líneas

organizacionales hacia el desarrollo de una cultura orientada hacia los valores y promover que las acciones y los comportamientos sean congruentes con los principios establecidos, los valores presentes y la cultura proactiva.

Frente a la gestión del conocimiento, los valores son parte importante en los procesos que fomentan las practicas de gestión del conocimiento, puesto que una cultura proactiva orientada bajo los lineamientos de la nueva economía basada en el conocimiento, desarrollara estrategias orientadas hacia la gestión de los activos intangibles, desarrollando de forma sostenida ventajas competitivas en cuanto al capital intelectual de los trabajadores y la necesidad de día a día gestionar la mejora de nuevas prácticas, tomando como punto básico de análisis el conocimiento que debe ser transmitido hacia y desde todos los niveles organizativos. Es así como los valores pueden guiar comportamientos orientados hacia lo anteriormente descrito, en base a la identificación de esta necesidad y al entendimiento de su importancia estratégica.

4. ¿Es usted una persona que se basa en los valores sociales y se enfoca en su cumplimiento según los lineamientos establecidos por la organización y por la sociedad? (Rokeach 1973)

SI	6
NO	

El 100% de los encuestados se basan en valores para el cumplimiento de sus actividades con la empresa y la sociedad. Conforme con lo planteado por Milton Rokeach (1973) citado por citado por Robert Kreitner y Ángelo Kinicki (1997), un valor es *“una creencia permanente de que un modelo de conducta especifico o estado final de la existencia es preferido personal o*

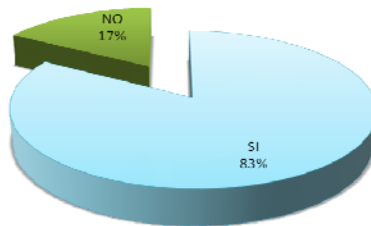
*socialmente a un modelo de conducta o estado final opuesto o contrario a este.*"<sup>69</sup>. Esto y lo plasmado por los encuestados, nos permite entender que los valores son los que direccionan los comportamientos de las personas. Identifican lo que está bien y lo que no, y modelan las acciones de acuerdo a los ideales y perspectivas adquiridas. En todo entorno social/humano, se requiere de un código de conducta o de comportamiento básico que regulen los comportamientos humanos independientemente de los entornos, llámense laborales, familiares o de convivencia. No esta demás aclarar que aquellos valores presentes y fundamentados en perspectivas sociales, con aplicables de manera directa en ámbitos organizacionales, puesto que como se ha mencionado anteriormente, rigen y establecen pautas de acción y razonamiento orientados hacia un rumbo estratégico u operativo de las organizaciones.

---

<sup>69</sup> KREITNER Op. Cit.

5. ¿Cree usted que los valores y las creencias de las personas dentro de su organización tienen un impacto poderoso en la creación, transferencia y aplicación del conocimiento de la organización? (Blanco 2009)

SI	La actitud es importante	2
	Capacidad técnica	2
	Estratégica	1
NO	Es independiente a cada uno	1



El 83% del total de encuestados afirma que los valores y las creencias de las personas dentro de la organización tienen un impacto poderoso en la creación, transferencia y aplicación del conocimiento, en gran medida gracias a la actitud y a la capacidad técnica adquirida a lo largo de los años de experiencia tanto laboral como personal, igualmente considerando los lineamientos estratégicos presentes en las diferentes organizaciones foco de estudio. Cuando una persona es consciente y tiene una idea clara de que el conocimiento es la base fundamental para el desarrollo intelectual que desarrolla un crecimiento profesional, entiende que la gestión del conocimiento es fundamental en toda organización ya que la suma de todos los intelectos harán de esta un ente desarrollado técnicamente y potencialmente estructurado

estratégicamente para dar respuesta a los requerimientos presentes tanto internamente en el lenguaje de la operación y del día a día como externamente frente a las exigencias del mercado.

Es inevitable recalcar que tanto la creación, la transferencia y la potencialización del conocimiento va ligado con la concientización de que realmente en términos estratégicos, la gestión de los activos intangibles debe ser orientada hacia el desarrollo de las capacidades y a una misma escala hacia la gestión del conocimiento tanto individual como organizacional entre las partes involucradas. Los valores o creencias se ligan directamente con esta necesidad, puesto que son los que realmente hacen identificable o palpable ese deseo o esa actitud de gestionar no solo los recursos físicos o tangibles, sino la voluntad e importancia de considerar los activos intangibles, trabajar sobre ellos y mejorar las practicas que permitan un desarrollo superior orientado hacia la adquisición, transferencia y aplicación del conocimiento que a su vez determina un rol netamente estratégico de generación de ventajas competitivas frente a un tercero.

6. Mencione los 5 valores más importantes de mayor a menor valor que ha adaptado socialmente. Donde 1 es el de menor valor y 5 el de mayor valor. (Borbón y Vega (sin fecha))

	A	B	c	d	e	f	Valor	Lineal	Total
1	Integridad	Respeto	Transparencia	Respeto	Confianza	Equidad	Respeto	2	4
2	Responsabilidad	Equidad	Honestidad	Honestidad	Estabilidad	Laboriosidad	Honestidad	2	3
3	Generosidad	Comunicación	Respeto	Solidaridad	Lealtad	Solidaridad	Solidaridad	2	2
4	Creatividad	Responsabilidad	Lealtad	Responsabilidad	Confidencialidad	Responsabilidad	Responsabilidad	3	4
5	Respeto	Compromiso	Sencillez		Ética	Honestidad			



Se pidió mencionar los cinco valores más importantes de mayor a menor valor que la persona ha adaptado socialmente considerando una escala de importancia y generando así una ponderación entre el de mayor importancia hasta llegar al de menor. Se pudo identificar que el respeto, la honestidad, la solidaridad y la responsabilidad son cuatro de los valores más representativos en orden consecutivo por las empresas; sin embargo la responsabilidad junto con el respeto son los valores con mayor requerimiento a ejercer. Esto en parte se da gracias a las dimensiones y características de las culturas de las organizaciones, y al considerar que son empresas que componen una misma industria, la probabilidad de que sus culturas sean muy parecidas es muy alta, lo que otorga como resultado unos valores que aunque en su totalidad no son estándares, presentan comportamientos muy similares en cuanto a su aplicación, determinación e importancia. Lo importante es recalcar la necesidad de la presencia de valores orientados hacia una cultura claramente identificada de acuerdo con los esquemas y políticas de la compañía, con el fin de tener un óptimo entendimiento de la misma y poder trabajar en pro de ella. Sin duda alguna cada persona adquiere o desarrolla diferentes valores a lo largo de su vida, pero en términos organizacionales, esa convergencia adquiere un gran valor, pues es en donde los propósitos y la cultura de la compañía se entrelazan con las creencias o pensamientos del trabajador, logrando así un solo enfoque o direccionamiento guiados hacia lo que la empresa es, lo que hace y su modo de actuar.

7. ¿Cuáles son los valores que sobresalen en mayor magnitud y a los que se les brinda mayor importancia dentro de la compañía? Nombre los 3 más importantes. De mayor a menor valor. (Begley y Boyd 2000)

	A	B	c	d	e	f	Valor	Lineal	Total
1	Integridad	Equidad	Transparencia	Respeto	Confianza	Equidad	Equidad	2	2
2	Confianza	Transparencia	Honestidad	Honestidad	Lealtad	Honestidad	Honestidad	3	3
3	Innovación	Meritocracia	Respeto	Responsabilidad	Confidencialidad	Responsabilidad	Responsabilidad	2	2
							Transparencia		2
							Respeto		2
							Confianza		2

Dentro del grupo de empresas estudiadas, se encontró que la equidad, la honestidad y la responsabilidad, son los tres principales valores que sobresalen en mayor magnitud y a los que se les brinda mayor importancia dentro de la compañía, siendo la honestidad la que mayor tendencia obtiene por parte de los directivos frente a lo que esperan de sus empleados.

M Begley y David P. Boyd (2000) consideran que *“identificar los valores básicos de una empresa es el primer paso esencial hacia un enfoque de cultura basado en valores. Si estos valores no son todavía manifiestos, es necesario identificar los más representativos de la empresa. Estos podrían estar implícitos en la misión organizativa y en las declaraciones de visión, o en un código de conducta organizativa. Valores como integridad, innovación y compromiso dejan un margen para la interpretación. En las definiciones de las pautas, se aplican valores a áreas de trabajo específicas y se inculcan patrones de pensamiento con la intención de que caractericen el proceso de decisión*

*basado en los valores.*<sup>70</sup> Esto indudablemente es fundamental en todo tipo de organización, y es claramente identificable en las empresas estudiadas en la presente investigación, puesto que como bien se ha venido mencionando, la identificación de los valores determina un papel fundamental tanto en la planeación o creación de una cultura orientada hacia el conocimiento en ámbitos netamente competitivos.

*“Los valores son una marca distintiva de la cultura organizativa. Uno de los elementos básicos de la cultura deseada, sería un conjunto de valores fundamentales capaz de conducir la empresa hacia el éxito.”*<sup>71</sup>

Toda organización tiene una misión y una visión en base a su planeación estratégica, y únicamente es alcanzable si se cuenta con un personal que sea capaz de gestionar todos sus recursos y competencias de manera eficaz y eficiente para lograr que tanto las metas como los objetivos planteados se puedan cumplir. Por este motivo es que la gestión de los activos intangibles coge tanta fuerza y se hace tanto énfasis en su gestión, basados en que teniendo una cultura fuerte orientada hacia el desarrollo y gestión del conocimiento con una base sólida de valores, que soporten dicha cultura, se trabaja en pro del fortalecimiento del capital intelectual de la compañía y en la generación de valor frente a la competencia, desarrollando así ventajas competitivas, claves en el entorno de mercado.

---

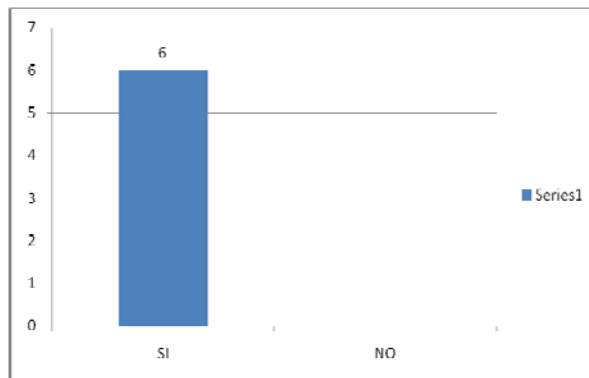
<sup>70</sup> BEGLEY y BOYD Op. Cit.

<sup>71</sup> Ibid.

- **Gestión del conocimiento**

1. ¿Considera el conocimiento de su compañía como el valor agregado que ésta proyecta? (Elaboración propia)

Tecnología	1
Misión	1
Confianza	1
No contestaron	3



La tecnología, la misión y la confianza son los valores agregados que más se proyectan por las empresas consultadas en la encuesta. EL 100% de los encuestados considera que el conocimiento es un factor de valor agregado importante dentro de su compañía y que le permite desarrollar competencias nucleares, difíciles de igualar y sustancialmente provechosas para la compañía, generando así una distinción entre la competencia y un reconocimiento por parte del cliente.

En todo ámbito organizativo, el conocimiento constata un papel fundamental a la hora de proyectar una ventaja competitiva mediante la creación de valor. Por este motivo, su estudio, comprensión, desarrollo y aun más su gestión a nivel organizacional determina un ente estratégico altamente valioso para las organizaciones. Esto se ve directamente reflejado en las respuestas de los encuestados, pues reiteradamente la totalidad de los mismos afirma como fuente de valor agregado al conocimiento y su relación con la forma organizacional de cada una de las compañías, destacando su magnitud y relevancia en los diferentes procesos existentes, lo que nos permite comprender el porqué es tan importante adecuar el conocimiento hacia las prácticas de las organizaciones y aun más establecer la importancia de una cultura organizacional orientada hacia la gestión del conocimiento como base fundamental para la creación de valor y desarrollo de ventaja competitiva sostenible en un mundo laboral altamente concurrido.

*“el conocimiento es una mezcla fluida de experiencias, valores. Información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones esta, a menudo, en bebido no solo en los documentos y bases de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, prácticas y normas.”<sup>72</sup>*

---

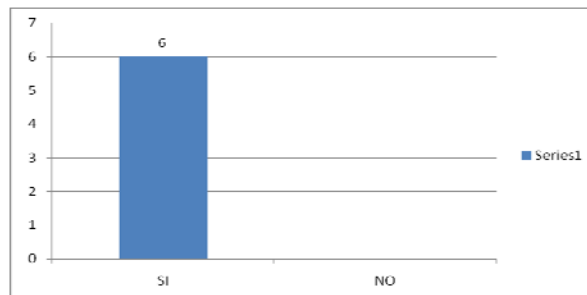
<sup>72</sup> VALHONDO Op. Cit.

2. ¿Considera de valor el estudio y la implementación de políticas que fomenten el bien colectivo de los trabajadores y que desarrollen espacios propicios para la gestión del conocimiento basándose en el desarrollo de la cultura organizacional y los valores? (Kreitner y Kinicki 1997)

SI	6
NO	

Cultura es la base	2
Conocimiento	1
Progreso de Trabajadores	1
Clima de Confianza	2



Del total de encuestados, el 100% afirmó que el estudio y la implementación de políticas que fomentan el bien colectivo de los trabajadores y que desarrollan espacios propicios para la gestión del conocimiento basándose en el desarrollo de la cultura organizacional y los valores es de gran importancia y de gran valor para su estudio a nivel organizacional, y a una menor escala dentro de la compañía a la cual pertenecen. La cultura es la base del conocimiento hacia el progreso y logro de un clima de confianza para la gestión organizacional, lo que permite establecer que una cultura orientada hacia el desarrollo y la gestión del conocimiento, con una base de valores que

sustenten los ideales y propósitos de la compañía, permite crear ámbitos propicios y espacios adecuados para realizar de una manera eficiente las labores a nivel empresarial y desarrollar competencias nucleares en los trabajadores que conlleven a la generación de valor tanto en los procesos de la compañía como en su funcionalidad.

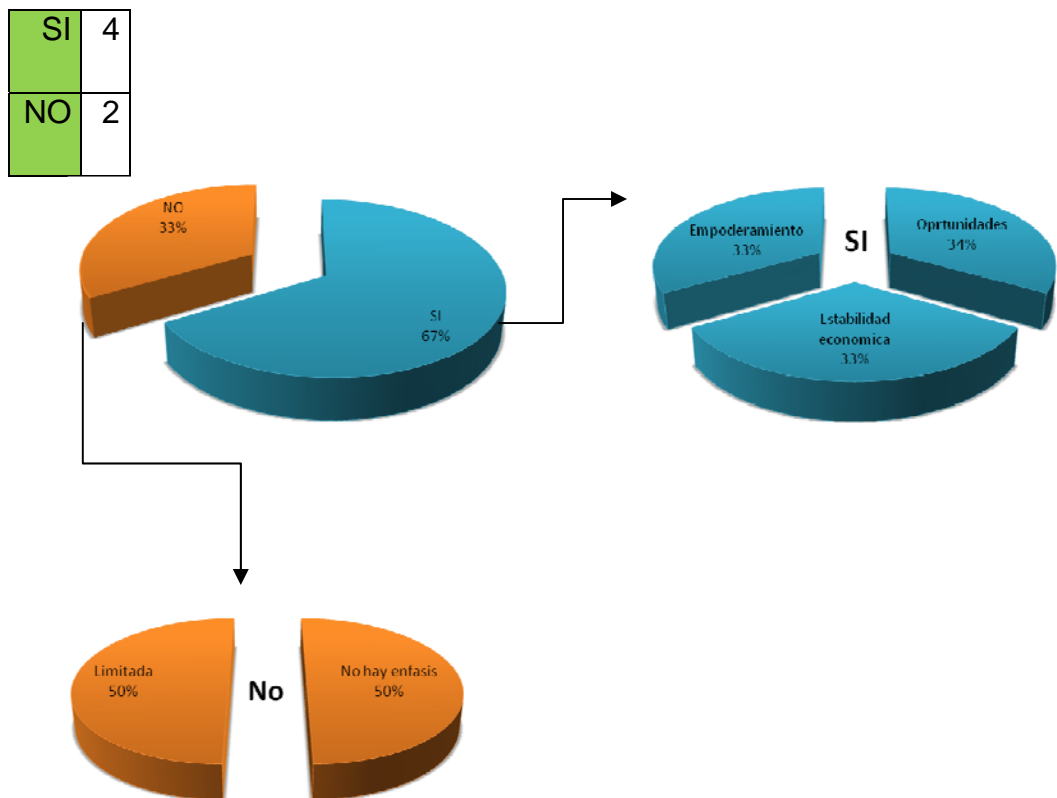
Kreitner y Kinicki (1997) sustentan que la cultura organizacional es *“el adhesivo social que mantiene unidos a los miembros de la organización. La cultura de la organización opera en dos niveles que varían en función de su visibilidad externa y de su resistencia al cambio. En un plano menos visible, la cultura es un reflejo de los valores que comparten los miembros de una organización. Estos valores tienden a perdurar a lo largo del tiempo y ofrecen mayor resistencia al cambio.”*<sup>73</sup>

Esto nos hace reflexionar en cuanto a la necesidad de una cultura que mantenga un norte común, y que ese norte pueda ser entendido y compartido por todos los miembros de la organización para de esta manera poder entender la necesidad de reconocer al conocimiento como ente fundamental para hacer bien las cosas y día a día retroalimentar los procesos y las técnicas de una manera adecuada, de tal forma que la organización conjuntamente aprenda y gestione el conocimiento de la mano con sus trabajadores. Si no existe esta cultura ligada con los pensamientos e ideales que perduran a lo largo del tiempo, es claro que la gestión del conocimiento no podría implementarse.

---

<sup>73</sup> KREITNER Op. Cit.

3. ¿La actual cultura de la empresa fomenta el crecimiento tanto personal como profesional del trabajador y se enfatiza hacia la adquisición y transmisión del conocimiento entre sus empleados y directivos? (Portela 2001)



El 67% de las empresas tiene como base de crecimiento factores de empoderamiento, generación de oportunidades y estabilidad económica, lo cual estas últimas fomentan el crecimiento del personal y permiten la transmisión del conocimiento. Un 33% restante de la consulta cree que no existe una relación actual y proceso práctico. Según Portela (2001), hay que *“desarrollar una cultura intensiva del conocimiento, animando a conductas de compartición y actitudes proactivas de buscar y ofrecer conocimiento a lo largo*

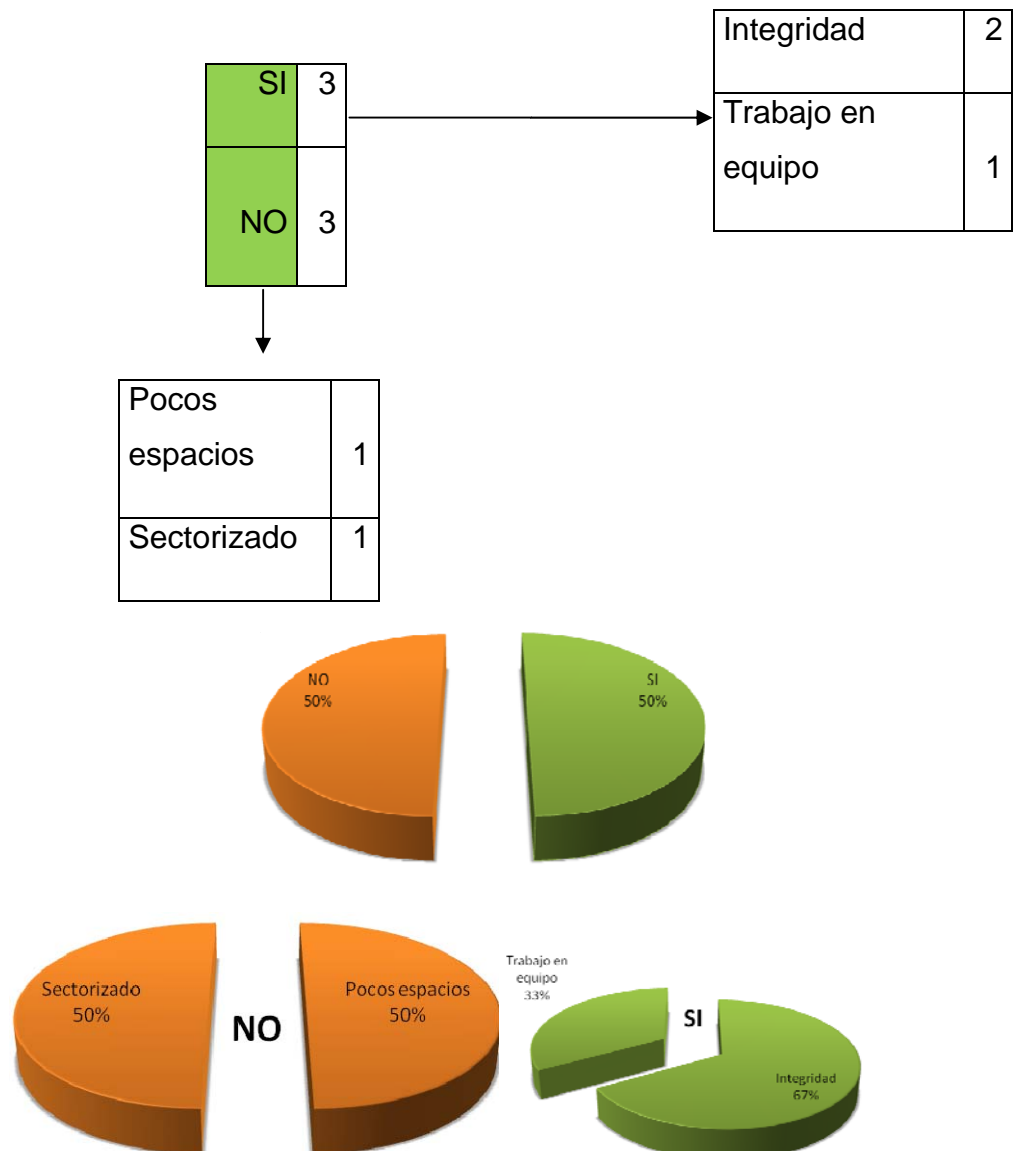


*de la organización*<sup>74</sup>, es por esto que nuestra base teórica concuerda con los resultados obtenidos de la encuesta, pero más que todo haciendo énfasis en el crecimiento personal más no profesional, resaltando que lo que les interesa son aspectos que sólo abarcan un ámbito de remuneración, más no un ámbito de crecimiento profesional como sería la obtención de conocimiento enriquecedor, que es en lo que se basa nuestro estudio.

---

<sup>74</sup> PORTELA Op. Cit.

4. Considera usted que en la empresa existe cooperación y colaboración para compartir conocimientos entre departamentos diferentes, grupos de trabajo, círculos de calidad o diferentes proyectos de interés? (Calderón 2003)



Existe una paridad en cuanto a las respuestas otorgadas por los encuestados, pues el 50% afirma que en la empresa donde trabajan efectivamente existe cooperación y colaboración para compartir conocimientos

entre departamentos diferentes, grupos de trabajo, círculos de calidad o diferentes proyectos de interés y en gran proporción esto se da debido a la integridad que existe dentro de la organización, la cual da cabida al desarrollo del trabajo en equipo y de la integración tanto horizontal como vertical en la realización de tareas, soporte en toma de decisiones y consecución de objetivos.

Calderón Hernández (2003), en su publicación sobre cultura organizacional y bienestar laboral, recalca que *“dada la importancia de la cultura en los resultados de la organización, mucho esfuerzo se ha desarrollado para tratar de encontrar la manera de transformar sus valores, adecuar las practicas cotidianas e influir sobre las percepciones de los trabajadores, a fin de tratar de obtener condiciones culturales que favorezcan el desempeño de las personas y, por lo tanto, mejorar los resultados de la organización.”*<sup>75</sup>

Esto hace referencia a que la existencia de una cultura de cooperación, ayuda y trabajo en equipo permite crear espacios propicios para el desarrollo y la gestión del conocimiento, puesto que enfatiza en el desarrollo colectivo a partir de la transferencia de conocimiento, maximizando el valor aportado por cada trabajador y complementándose con las competencias y habilidades proyectadas entre sí, logrado de esta manera un mejor resultado en el desempeño tanto individual como grupal favoreciendo en última instancia al desempeño y los resultados de la organización.

Pese a este planteamiento, la encuesta arrojó del mismo modo un restante 50% que afirma no existir cooperación y colaboración para compartir el conocimiento, principalmente debido a la falta de espacios propicios para este tipo de actividades y a la sectorización que se le otorga al manejo de la información y del conocimiento entre los diferentes departamentos, dependencias, proyectos y demás. Sin duda alguna esto se convierte en una limitante para la transferencia y gestión del conocimiento, puesto que a nivel

---

<sup>75</sup> CALDERÓN Op. Cit.

organizacional no deben existir este tipo de barreras que lo único que logran es perjudicar el desarrollo adecuado de la organización e impiden desarrollar procesos adecuados de gestión del conocimiento trasgrediendo así en parte la generación de valor y los lineamientos culturales presentes.

5. ¿Qué tan importante es la constante adquisición conocimiento dentro de la compañía? Donde 1 es nada importante, 2 poco importante, 3 apenas importante, 4 bastante importante y 5 mucho. (Coleman 1999, citado por Blanco 2008)

1	2	3	4	5
				6

*“El conocimiento es una comprensión estabilizada temporalmente, resultando de las interpretaciones de la información, la experiencia humana y las reflexiones basadas en un sistema de las creencias, que residen como objetos ficticios en la mente de la gente y son susceptibles de transformarse en acciones.”<sup>76</sup>*

Como lo plantea este autor, y como se evidencia en el resultado obtenido frente a la pregunta orientada hacia la importancia de la adquisición de conocimiento dentro de la compañía, se puede establecer que el conocimiento es un factor determinante a la hora de valorar no solo a un individuo sino también a una organización como tal. Esto es entendido por los trabajadores y parte de la cultura y los valores tanto tácitos como adquiridos, que reconocen la importancia de adquirir constante conocimiento para poder

---

<sup>76</sup> BLANCO y JAIME Op. Cit.

gestionarlo a través de las diferentes líneas organizacionales, y generar bases sólidas para la creación o generación de valor en los procesos que le brinden a la compañía una serie de beneficios incalculables tanto tangiblemente como intangiblemente.

Vásquez (1996) plantea que *“La gestión del conocimiento consiste, en primer lugar, entender que todas las personas de la empresa, de la organización, tienen conocimiento, inteligencia, creatividad, sabiduría. En segundo lugar, comprender que la dirección de la empresa, el “input” fundamental que tiene para dinamizarla, el “input” clave, dinámico, es el conocimiento.”*<sup>77</sup>

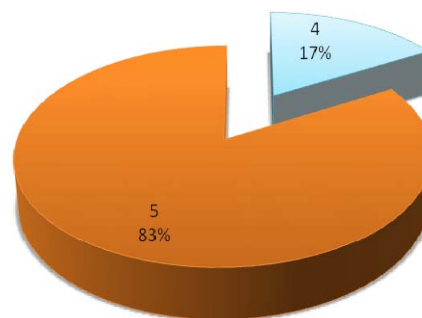
De allí podemos analizar que el conocimiento se transmite de forma proactiva, tomando en consideración el conocimiento, la inteligencia, la sabiduría y la creatividad que cada individuo posee y que es capaz de transmitir a los demás de manera tal que logre profundizar y complementar los mismos elementos presentes en otros individuos interactuados entre sí, para de esta forma y mediante la dirección de la compañía, orientar dicho conocimiento hacia un fin común.

---

<sup>77</sup> VÁSQUEZ Op. Cit.

6. Califique la importancia de la gestión del conocimiento como vía para forjar una ventaja competitiva sólida. Donde 1 es nada importante, 2 poco importante, 3 apenas importante, 4 bastante importante y 5 mucho. (Felcman (sin fecha))

1	2	3	4	5
			1	5



Frente a la pregunta orientada hacia la importancia de la gestión del conocimiento como vía para forjar una ventaja competitiva sólida, el 83% del total de encuestados considera muy importante la aplicación de procesos enfocados en la gestión del conocimiento y el 17% lo toma como bastante importante lo que nos brinda un parámetro para establecer la relevancia tanto funcional como estratégica de la gestión del conocimiento a nivel organizacional como ruta clave para generar o forjar una ventaja competitiva sólida y sostenible en el mercado al largo plazo.

Las organizaciones son medidas a la larga por sus resultados financieros y aun más por sus utilidades, pero también es cierto que los trabajadores son los que permiten que esto sea posible o no, y es allí donde la

cultura y los valores organizacionales desempeñan un rol sumamente indispensable, en relación a la creación de valor que estos pueden otorgar a toda organización, partiendo de su componente más importantes: los trabajadores.

Es indiscutible que la adecuada gestión de los activos intangibles de toda organización debe enfocarse en la mejora de las practicas, la constante retroalimentación, la capacitación, la estructuración, adaptación y transferencia del conocimiento para poder generar valor a nivel organizacional y adecuar las diferentes políticas, estructuras procesos y demás hacia lo que la organización desea plasmar y desarrollar bien sea en el corto, mediano o largo plazo, y esto indudablemente va de la mano con la generación de valor que puede otorgarse para poder desarrollar diferentes ventajas competitivas frente a la competencia.

Para Nieves y León (2001), la gestión del conocimiento *“es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas.”*<sup>78</sup>

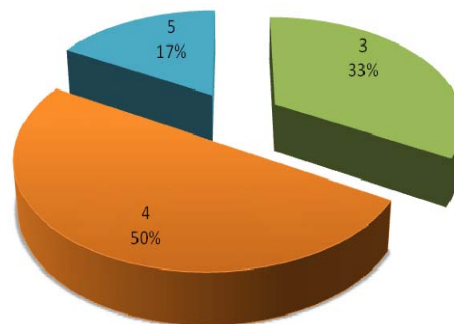
Queda claro como mediante el uso de la gestión del conocimiento, las empresas pueden lograr ventajas competitivas basadas en el desarrollo intelectual y de habilidades y competencias de sus trabajadores.

---

<sup>78</sup> NIEVES y LEÓN Op. Cit.

7. ¿Qué tanto los directivos o superiores de su organización aceptan y toman en cuenta las ideas, opiniones y sugerencias, etc., de los empleados de la misma? Donde 1 es muy poco, 2 poco, 3 apenas, 4 bastante y 5 mucho. (Borbón y Vega (sin fecha))

1	2	3	4	5
		2	3	1



Para Borbón y Vega es de suma importancia que dentro de una organización los directivos asuman el papel de un líder el cual pueda crear un ambiente en donde se incentive la generación y trasmisión de ideas y conocimiento, a lo largo y ancho de la compañía. En la encuesta realizada, el total de los encuestados aceptan que existe sentido de pertenencia de los directos frente a ideas, opiniones y sugerencias de los empleados, un 50% de los encuestados consideran que es bastante la relación, un 33% que apenas se da y un 17% que es mucha, lo que nos muestra que se condiera aceptable la atención que le da los altos ejecutivos a los empleados en cuanto a sus ideas, opiniones, sugerencias, etc.



8. ¿Cuáles son los valores que sobresalen en mayor magnitud y a los que se les brinda mayor importancia dentro de la compañía relacionados exactamente con la gestión del conocimiento? Nombre los 3 más importantes. De mayor a menor valor. (Blanco 2009)

	a	B	c	d	e	F	Valores	Lineal	Total
1	Generosidad	Disposición	Auto aprendizaje	Interés personal	Conocimiento	Respeto	Disposición	2	2
2	Curiosidad	Disponibilidad	Capacidad delegar	Iniciativa	Talento Humano	Responsabilidad	Talento Humano	2	2
3	Responsabilidad	Capacidad	Capacidad Compartir	Liderazgo	Valores del Negocio	Honestidad	Capacidad	2	3
							Responsabilidad		2

El valor que más sobresale en las empresas hablando específicamente de la gestión del conocimiento dentro de estas, es la disposición, seguido del talento humano y la capacidad dada en los empleados. Como lo muestran los resultados de esta pregunta, la disposición o generosidad son los valores más importantes a la hora de gestionar adecuadamente el conocimiento, ya que si queremos que se aproveche dicho conocimiento hay que tener cierto grado de confianza y generosidad en el momento que se requiera compartir experiencias, reflexiones o simples interpretaciones de información.

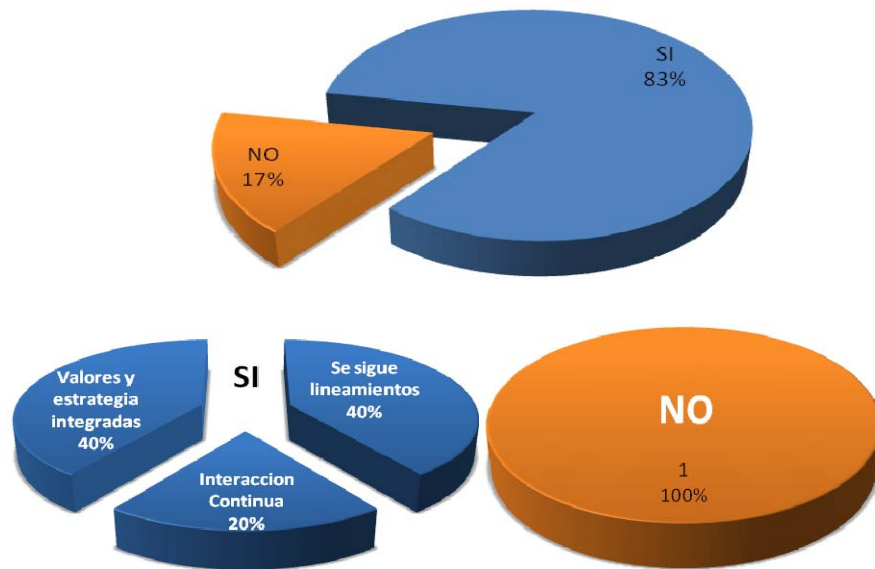
9. ¿Cuáles son los valores más visibles en la gestión cotidiana de la empresa y que apoyan la gestión del conocimiento? Nombre los 3 valores más visibles.  
(Blanco 2009)

	a	B	c	D	E	F		Lineal	Total
1	Innovación	Disponibilidad	Respeto	Auto aprendizaje	Equidad	Conocimiento	Disposición	2	2
2	Curiosidad	Capacidad	Solidaridad	Trabajo en equipo	Transparencia	Responsabilidad	Trabajo en Equipo	2	2
3	Flexibilidad	Disposición	Responsabilidad	Orden	Responsabilidad	Solidaridad	Responsabilidad	2	3
							Solidaridad		2

El valor más representativo en la gestión cotidiana del conocimiento, sigue estando determinada por la disposición, en un segundo plano por el trabajo en equipo y la responsabilidad, la cual esta última es una factor común predominante, ya que en la labor de gestionar el conocimiento continuamente hay que ser responsable con la información que se este tratando por medio de este proceso.

10. ¿Encuentra usted relación entre los valores presentes a nivel organizacional con la identificación de factores estratégicos de la compañía? (Shermerhorn 2004, Begley y Boyd 2000)

SI	5
NO	1



El 83% de las empresas encuestadas han encontrado relaciones entre los valores actuales y sus factores estratégicos internos en lo que se fomenta su estrategia integrada, la interacción continua y el cumplimiento de unos lineamientos preestablecidos. La única respuesta negativa que encontramos argumentaba que el factor estratégico se encamina más hacia los planes o pasos a seguir para afianzarse al mercado en el cual se compete, es decir le da un enfoque mucho más externo que interno a la empresa. Caso contrario argumentan Begley y Boyd (2000), ya que para estos autores en las organizaciones “se aplican valores a áreas de trabajo específicas y se inculcan patrones de pensamiento con la intención de que caractericen el proceso de

*decisión basado en los valores*<sup>79</sup> es por esto que no habría concordancia con la única respuesta negativa que encontramos ya que los valores pueden convertirse en una fuente muy importante de ventaja competitiva, y también podrían estar implícitos tanto en la misión como en la visión empresarial y en la toma de decisiones de factor estratégico.

11. ¿En su opinión, sería posible implementar procesos de gestión del conocimiento sin tener clara la definición de valores organizacionales y cultura dentro de la empresa? (Scott 1997)

SI	
NO	6



El 100% de los encuestados en las empresas no consideran que se pueda realizar procesos de gestión del conocimiento sin establecer valores organizacionales que conduzcan a una cultura de la empresa, ya que son complementarios y sin ellos no existirían directrices objetivas. Este resultado es totalmente válido, ya que *“los valores son los cimientos de la cultura de una organización, les proporciona a los empleados un sentido común de dirección y*

<sup>79</sup> BEGLEY y BOYD Op. Cit.

*lineamientos para la conducta diaria*<sup>80</sup> (Scott 1997), y podríamos considerar que dicho sentido común de dirección podría considerarse como la misma gestión del conocimiento, es decir, un proceso que sea de utilización diaria en la gestión de las empresas.

---

<sup>80</sup> SCOTT Op. Cit.

## CONCLUSIONES

### Cultura Organizacional

- Según los planteamientos teóricos expuestos en los resultados obtenidos de la encuesta realizada, se puede concluir que la cultura organizacional es un sistema de fundamental existencia dentro de las organizaciones, el cual brinda un direccionamiento a todos los empleados de la misma, ya sea compartiendo significados, valores, creencias, ideas e información. Ésta establece también la forma como los empleados piensan y actúan dentro de su puesto de trabajo, generando un clima de confianza, cooperación y ayuda mutua.
- Una cultura organizacional enfocada a la gestión del conocimiento, brinda los fundamentos de valor estratégicos los cuales las empresas consideran como una ventaja competitiva mediante la generación de valor y el desarrollo de capacidades umbral que la distinguen frente a la competencia.
- La cultura a nivel estratégico es tomada como un ente fundamental en la planeación estratégica, puesto que el análisis de la misma permite entender y del mismo modo desarrollar una serie de objetivos y metas que guiarán a la organización conforme a su misión y visión establecida, a desarrollar un direccionamiento intencionado.
- Factores de suma importancia como lo son la innovación y el aprendizaje organizacional, son fomentadas por una cultura organizacional proyectada hacia la gestión de activos intangibles,

manejando grandes cantidades de conocimiento e implementándolo en sus trabajadores.

- El estudio y análisis de la cultura organizacional de una empresa permite entender el modelo de negocio de la compañía y establecer su modo de operar.
- Se encontró que el manejo de la cultura organizacional no debe ser gestionado únicamente por el departamento de talento humano, sino que cada trabajador de la compañía debe estar inmerso en dicha cultura para que del mismo modo cada dependencia o área de la empresa fomente la gestión bajo un control de las autoridades pertinentes.
- La integración, cooperación y trabajo en equipo, son aspectos fundamentales para desarrollar procesos de gestión de conocimiento, ya que la cultura organizacional permite incentivar y da cabida al desarrollo de dichos factores, que claramente son determinantes en el funcionamiento de una organización.
- En el sector de las telecomunicaciones la cultura predominante se orienta hacia la gestión de los activos intangibles ya que al existir procesos altamente tecnológicos y gran demanda de información es necesario implementar procesos de gestión del conocimiento con el fin de realizar las mejores prácticas, inculcar el aprendizaje en los empleados y desarrollar competencias distintivas.
- La cultura es la identidad de la empresa en un entorno competitivo.
- La cultura permite desarrollar espacios propicios para la gestión del conocimiento, basados en una red de valores, orientada hacia los propósitos e ideales de la compañía.

- El tipo de cultura deseable y necesaria para forjar procesos de gestión del conocimiento es sin duda alguna, aquella orientada hacia el aprendizaje continuo tanto individual como colectivo, soportada en una base sólida de valores que identifiquen el modo de pensar y de actuar de la compañía y que sustenten sus diferentes lineamientos, desde el punto de vista tanto cultural como estratégico y que se enfoque hacia las características de la nueva economía basada en el conocimiento y en la gestión de los activos intangibles.

### **Valores Organizacionales**

- Los valores son los cimientos de una cultura organizacional y de la gestión de la misma, ya que éstos indican una directriz, un fundamento de operar y el complemento de la gestión. Podríamos decir que una cultura organizacional no podría existir sin unos valores establecidos que formen la base de la misma, ya que ambas son complementarias una de la otra.
- Los valores orientan la creación de la cultura organizacional puesto que son estos los que realmente brindan pautas de comportamiento de los individuos y estos se ven reflejados en el día a día.
- Los valores son intrínsecos en la persona ya que se forjan desde los primeros años de vida y se van desarrollando conforme se adquiere experiencia. A nivel organizacional dichos valores se refuerzan y se alinean de acuerdo con los principios y pautas creadas por la compañía estableciendo así un direccionamiento estratégico común.



- En el sector estudiado la cultura no es concebida sin una red de valores claramente definida.
- Los valores con mayor predominancia en cuanto a su adaptación social son: Respeto, honestidad, solidaridad y responsabilidad.
- Los valores con mayor predominancia a nivel organizacional son: equidad honestidad y responsabilidad.
- Los valores y las creencias de las personas tienen un impacto directo en la creación, transferencia y aplicación del conocimiento a nivel organizacional.
- Los valores otorgan juicios de valor sobre los lineamientos éticos de la compañía, ya que permiten entender a fondo la conducta y los procedimientos presentes y evalúan su viabilidad y su impacto en la organización.

### **Gestión del conocimiento**

- El conocimiento es un factor determinante en las organizaciones para la generación de valor y la proyección de una ventaja competitiva sostenible.
- La gestión de los activos intangibles, le permite a la compañía transmitir el conocimiento tanto tácito de los trabajadores como el aprendido durante los años de experiencia, logrando de esta manera un conocimiento colectivo o común proveniente en gran medida en base a los propósitos organizacionales.
- A nivel estratégico, la gestión del conocimiento desempeña un rol determinante, pues es esta la que permite establecer un

conocimiento asertivo basada en una cultura fuerte orientada hacia el aprendizaje, el talento y desarrollo integral de los individuos que componen una organización, independientemente de la posición o el cargo que tengan.

- Existen limitantes en algunas organizaciones, frente a la falta de espacios propicios para gestionar el conocimiento de los trabajadores en especial diferencias o dificultades entre diferentes departamentos, gracias en gran medida a la restricción de la información y la sectorización de la misma.
- Para el óptimo desarrollo de la gestión del conocimiento, las empresas deben contar con culturas abiertas al aprendizaje continuo, y abiertas a las tendencias de la nueva economía del conocimiento.
- En un entorno altamente competitivo, las organizaciones han venido desarrollando la necesidad de gestionar sus activos intangibles de una manera eficiente, que les permita desarrollar competencias únicas y generar un conocimiento plasmado en las rutinas, procedimientos y finalmente en la estrategia de la compañía.
- En muchas ocasiones, los altos directivos o los jefes no toman en cuenta las opiniones expresadas por sus subordinados, aspecto el cual dificulta el proceso de gestión del conocimiento, puesto que no se consideran argumentos validos y prevalece en mayor proporción las escalas jerárquicas.
- Existe una relación directa entre la cultura organizacional, los valores que la componen y la gestión del conocimiento con el éxito organizacional y la creación de valor.

- El trabajo en equipo, la cooperación y la integridad facilitan los procesos de gestión del conocimiento, puesto que existe una red de colaboración que promueve y fomenta la realización de estas prácticas, cuyo beneficio final se orienta hacia los resultados de la compañía.
- Son los trabajadores los que determinan el rumbo de una organización mediante la eficiencia en el manejo de los recursos físicos y de las estrategias de la compañía, es por este motivo que la necesidad de gestionar adecuadamente dichos activos intangibles se hace latente en las organizaciones día tras día.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Por lo observado en las encuestas, las empresas aún son un poco conservadoras, ya que no se promueve la experimentación y la exploración de nuevos territorios lo suficiente como para que los empleados de las mismas puedan enriquecerse de conocimiento externo a la organización. Lo mismo sucede en cuanto a la mentalidad abierta, a los individuos de las organizaciones encuestadas no se les otorga la oportunidad suficiente de sobresalir con su propio conocimiento. Nosotros propondríamos que las empresas estimulen a todos sus trabajadores para que no sólo se centren en lo que tiene que hacer dentro de su puesto de trabajo sino también que puedan sobresalir fuera de los límites del mismo, para que así puedan aprender y obtener conocimiento que no se centre únicamente en las tareas diarias que realizan. Para enfrentar esta falencia nosotros propondríamos:
  - Realizar concursos para ascender empleados.
  - Promover la investigación en todos los niveles de la empresa.
  - Imponer tareas diversificadas para aquellos individuos que realizan trabajos repetitivos y monótonos.
  - Mayor trabajo en equipo, gestionado por un líder, el cuál genere el ambiente propicio para explotar los conocimientos e ideas de los individuos que conforman el equipo.
  
- ✓ En esta clase de empresas que trabajan en el sector de las telecomunicaciones, el trabajo en equipo se promueve apenas lo estrictamente necesario, aspecto que pensamos se debe mejorar creando una mentalidad en donde se invite a los individuos a trabajar en equipo. Esto podría realizarse por medio de la cultura organizacional de

las empresas, enfocándose en incentivar la integración de los trabajadores por medio de equipos de trabajo.

- ✓ La creencia de que la cultura organizacional debe ser gestionada únicamente por el departamento de talento humano de una empresa es errada, como sucedió con una compañía encuestada, sugeriríamos que replanteen esa creencia, haciendo que toda la organización se empape de su cultura y que sean todos los empleados los encargados de la gestión de la misma.
- ✓ Algunas empresas sustentaron que es posible que una organización pueda funcionar sin una cultura definida, basada en valores, ya que para ellos dicha cultura es un simple modelo a seguir para fortalecer los valores que conforman la compañía. Pensamos que esa mentalidad es errónea y que es estrictamente necesario definir una cultura desde la creación de una empresa, ya que la cultura no se puede considerar como un simple modelo a seguir, es una herramienta potencial de gestión organizacional.
- ✓ Para la creación, transferencia y aplicación del conocimiento dentro de una organización se deben tener valores totalmente arraigados sin importar la calidad del conocimiento que se este manejando, sin la presencia de valores el proceso no podría ser eficaz. Los valores más importantes para dicha actividad serían:
  - Cooperación
  - Respeto
  - Solidaridad
  - Equidad
  - Responsabilidad

- ✓ Recomendamos en algunas empresas encuestadas, el fomento de una cultura que permita el crecimiento personal y profesional de los empleados, enfocándose en establecer relaciones entre los mismos individuos y los directivos de la organización para compartir conocimiento. Argumentamos esto debido a que es observable que en un par de empresas, la información y el conocimiento adquirido por los directivos presenta limitaciones en muchas ocasiones en relación con su transferencia y gestión, debido a la ausencia de información acertada y aun peor la aparición de barreras que limitan la rotación y adquisición del conocimiento hacia las diferentes líneas de la organización. Por este motivo consideramos que se debe trabajar en una cultura donde predomine la cooperación y el soporte, teniendo en cuenta los incalculables beneficios tanto a nivel personal como organizacional.
- ✓ Es de vital importancia que por medio de la cooperación y la colaboración se permita compartir conocimiento y sobretodo crear espacios propicios para su gestión, resaltando el involucramiento de todos los departamentos de la organización, equipos multifuncionales, proyectos de interés, círculos de calidad, etc. También es importante resaltar la participación de los altos mandos de las organizaciones, ya que observamos que son las personas más celosas al compartir conocimiento con sus trabajadores.
- ✓ Proponemos que se realicen procesos efectivos de comunicación con énfasis en una escucha activa, donde los dirigentes de las empresas tengan en cuenta las opiniones, ideas y sugerencias de sus empleados, para que estos no solo aporten sino que también puedan aprender de situaciones de integración como ésta. Para los trabajadores es ratificante saber que sus opiniones son tenidas en cuenta por la alta gerencia.

- ✓ Es necesario realizar una distinción entre los factores de valor que otorga una empresa que proyectan una ventaja sostenible o determinan un factor de diferenciación como el conocimiento de sus empleados, a los valores éticos que forman parte de los cimientos de una cultura organizacional definida.

## CAPITULO IV

### BIBLIOGRAFÍA

- **BEGLEY, Thomas. y BOYD, David. (2000) “*La articulación de valores organizativos desde recursos humanos.*” Harvard Deusto Business Review. No. 99. Ediciones Deusto. p. 85.**
- **BLANCO, Carlos. y JAIME, Mireya. (2008) “*La gestión de conocimiento, en entidades de conocimiento.*” Bogotá. Documentos de administración, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Numero 10.**
- **BORBÓN, Yari. y VEGA, Xochitl. (Sin fecha) “*Valores, cultura y aprendizaje organizacional en la IME electrónica de Hermosillo: análisis de caso.*” Proyecto de investigación, Colegio de Sonora, Facultad de Relaciones Industriales. Hermosillo.**
- **CAJAMARCA, D. y GARCÍA, J. (2004) “*Los fundamentos teóricos del aprendizaje organizacional y sus implicaciones en la gestión del conocimiento, la innovación y la tecnología.*” Tesis de grado, Universidad la Sabana.**
- **CALDERÓN, Gregorio. (2003) “*Cultura organizacional y Bienestar laboral.*” Cuadernos de Administración Vol. 16, No. 25, p. 117 – 145. 2003.**
- **CHIAVENATO, Idalberto. (1995) “*Introducción a la teoría general de la administración.*” México. Editorial Mac Graw Hill.**



- DAFT, Richard. (2007) *“Teoría y diseño organizacional.”* Cengage Learning Editores. p. 381.
- DEL MORAL, Anselmo. (2007) *“Gestión del conocimiento.”* Madrid. Thomson Editores.
- FLAMHOLTZ, Eric. (2002) *“La cultura empresarial y la cuenta de resultados.”* Revista Harvard Deusto Business Review. Número 107, Ediciones Deusto. p. 62.
- GARCÍA, C. y ORTEGA, M. (1999) *“Gerencia del conocimiento.”* Tesis de grado, Universidad de los Andes. Bogotá.
- GÓMEZ, Álvaro. (2003) *“Gerencia de la cultura organizacional cómo construir una cultura organizacional con identidad propia.”* Revista Universitas Xaveriana (Cali), Universidad Javeriana Cali. No. 30; p. 35.
- KREITNER, Robert. (1997). *“Comportamiento de las organizaciones.”* Madrid. Editorial McGraw-Hill.
- LÓPEZ, Á. y VARGAS L. (2003) *“Gestión del conocimiento: Modelo para generar ventajas competitivas.”* Tesis de grado, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- MARÍN, Henry. (2005). *“Gestión del conocimiento, capital intelectual, comunicación y cultura.”* Medellín.
- MARTÍNEZ, Álvaro. (2007) *“La significación en la cultura concepto base para el aprendizaje organizacional.”* Revista Universitas Psicológica Vol. 6, No. 1; p. 155 – 162.

- NONAKA, Ikujiro., & TAKEUCHI, Hirotaka. (1999). *“La organización creadora de conocimiento.”* México. Oxford University.
- ROBBINS, Stephen. (2004). *“Comportamiento organizacional.”* México. Pearson Educación.
- ROBBINS, Stephen. (2005). *“Administración.”* México. Pearson Educación.
- SCHERMERHORN, John. (2004). *“Comportamiento organizacional.”* México. Editorial Limusa.
- SCOTT, Cynthia. (1997). *“Visión, valores y misión organizacionales.”* México. Ibero América.
- SIERRA, Luz. (2002) *“Ética y empresa proceso continuo de construcción colectiva.”* Revista Javeriana. Universidad Javeriana Bogotá. Vol. 138, No. 689; p. 38-44.
- URZAINQUI, Uriz. (2001). *“Recursos humanos: de concepto anticuado a creador principal de valor.”* Harvard Deusto Business Review. No. 101. Ediciones Deusto. p. 58.
- VALHONDO, Domingo. (2003). *“Gestión del conocimiento del mito a la realidad.”* Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- VÁSQUEZ, Alfonso. (1996). *“La gestión del conocimiento un sistema para aumentar la competitividad.”* Revista Estudios empresariales. Número 91.

## MEDIOS ELECTRÓNICOS EN INTERNET

- Artículo: SECTOR DE TELECOMUNICACIONES EN COLOMBIA DUPLICA SUS INGRESOS,  
[http://www.dinero.com/wf\\_InfoArticulo.aspx?IdArt=46622](http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=46622)
- Artículo: SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES HA PRESENTADO GRANDES AVANCES EN LOS ÚLTIMOS TRES LUSTROS,  
<http://www.portafolio.com.co/opinion/coyuntura/2008-09-15/ARTICULO-WEB- NOTA INTERIOR PORTA-4527379.html>
- Artículo: IMPACTO DE LA TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES,  
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1568510#>
- Artículo: SE CONSOLIDA EL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES,  
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1958547>
- BELLO, A., BAUZÁ, E., et. al. (2003). “*De la cultura general a la cultura organizacional.*” Recuperado el 2 de septiembre de 2008, de la World Wide Web:  
<http://revistas.mes.edu.cu:9900/EDUNIV/03-Revistas-Cientificas/Folletos-Gerenciales/2003/3/48803302.pdf>
- BLUTMAN, Gustavo. (2005). “*Cultura organizacional en los ministerios de educación de las provincias argentinas.*” Recuperado el 2 de septiembre de 2008, de la World Wide Web:  
<http://www.iiij.derecho.ucr.ac.cr/archivos/documentacion/inv>

[%20otras%20entidades/CLAD/CLAD%20X/documentos/blutman.pdf](#)

- BUENO, Eduardo. (2004) “*El valor del conocimiento*”. Recuperado el 5 de mayo de 2009, de la World Wide Web: <http://www.madrimasd.org/cienciaysociedad/entrevistas/quien-es-quien/detalleGrupo.asp?id=14>
- CALDERÓN, Gregorio. y NARANJO, Julia. (2007), “*Perfil cultural de las empresas innovadoras: Un estudio de caso en empresas metalmecánicas.*” Cuad. Adm., jul. /dic. 2007, vol.20, no.34, p.161-189. ISSN 0120-3592. Recuperado el 1 de septiembre de 2008, de la World Wide Web: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922007000200008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922007000200008&script=sci_arttext)
- Diccionario de la Real Academia Española. “Cultura”. (Recurso Electrónico), recuperado el 2 de septiembre de 2008 de la World Wide Web: <http://www.rae.es/rae.html>
- ECHEVARRÍA, Dayma. (2006). “*Cultura organizacional y estilos de dirección desde la perspectiva de género: desafíos de la empresa cubana.*” Recuperado el 12 de septiembre de 2008, de la World Wide Web: [http://www.nodo50.org/cubasiqloXXI/pensamiento/echevarria\\_310107.pdf](http://www.nodo50.org/cubasiqloXXI/pensamiento/echevarria_310107.pdf)
- FELCMAN, Isidoro. (Sin Fecha). “*Construcción de un marco teórico para el análisis de la cultura organizacional.*” Recuperado el 8 de septiembre de 2008, de la World Wide Web: <http://www.viajedelheroe.wikispaces.com/file/view/CONSTRU>

**CCI%C3%93N+DE+UN+MARCO+TE%C3%93RICO+PARA+EL+ANALISIS+DE+LA+CULTURA+ORGANIZACIONAL.pdf**

- MELÉNDEZ, Grisel. (Sin fecha). “Cultura organizacional.” Recuperado el 2 de septiembre de 2008, de la World Wide Web:  
<http://cicia.uprrp.edu/Papers/Cultura%20Organizacional.pdf>
- MORCILLO, Patricio. y BUENO, Eduardo. (2003). “*Cultura e innovación: la conexión perfecta.*” Recuperado el 2 de septiembre de 2008, de la World Wide Web:  
<http://www.madrimasd.org/revista/revista15/tribuna/tribuna4.asp>
- MORCILLO, Patricio. (2006). “*La Ley de la Ciencia y el cambio cultural hacia la implantación de una cultura de investigación-innovación.*” Recuperado el 10 de septiembre de 2008, de la World Wide Web:  
<http://www.madrimasd.org/revista/revistaespecial1/articulos/morcillo.asp>
- NIEVES, Yadira. y LEÓN Magda. (2001). “*La gestión del conocimiento: Una nueva perspectiva de las organizaciones*”. Recuperado el 5 de mayo de 2009, de la World Wide Web:  
[http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9\\_2\\_02/aci04201.pdf](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9_2_02/aci04201.pdf)
- PERALTA, María. (2005). “*Descripción de la cultura organizacional y los valores de convivencia y responsabilidad social en un Call Center en Bogotá (Colombia).*” Recuperado el 10 de septiembre de 2008, de la World Wide Web:  
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2372007>

- PORTELA, Paloma. (2001). *“La gestión del conocimiento en la economía de valor.”* Recuperado el 2 de septiembre de 2008, de la World Wide Web: [http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/la\\_gestion\\_del\\_conocimiento\\_en\\_la\\_economia\\_del\\_valor.doc](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/la_gestion_del_conocimiento_en_la_economia_del_valor.doc)
- RODRÍGUEZ, Ingrids. (2004). *“Cultura organizacional.”* Recuperado el 8 de septiembre de 2008, de la World Wide Web: <http://www.uned.ac.cr/paa/pdf/Materiales-autoev/10.pdf>
- RODRÍGUEZ, Roberto. (2003). *“Exploración de los valores organizacionales presentes en la cultura de una fabrica tabacalera de la provincia de Villa Clara, Cuba.”* Recuperado el 10 de septiembre de 2008, de la World Wide Web: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-214-1-exploracion-de-los-valores-organizacionales-presentes-en-la-.html>
- SANTIAGO, Gladys. (2004). *“Modelo teórico de cultura organizacional para el mejoramiento de la calidad del desempeño del personal docente de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (UCLA).”* Recuperado el 28 de octubre de 2008, de la World Wide Web: <http://www.ucla.edu.ve/dac/vijornadas/pdf/gladysSP.pdf>

## ANEXOS

### Encuesta

#### Cultura, valores organizacionales y gestión del conocimiento

##### Datos generales

Empresa: \_\_\_\_\_

Año de Creación o fundación: \_\_\_\_\_

Número de empleados actualmente: \_\_\_\_\_

Sector al que pertenece la empresa: \_\_\_\_\_

Le agradecemos conteste las preguntas tal como es la situación actual en su empresa, no como sería deseable. Gracias.

#### 1. Cultura Organizacional:

1.1. Valore de 1 a 5, (1 = En absoluto; 5 = Totalmente) hasta que punto su empresa:

	1	2	3	4	5
a. Existe un clima de confianza.					
b. Existe un clima de transparencia.					
c. Existe una mentalidad abierta.					
d. Los errores/fallos son considerados como oportunidades significativas de aprendizaje.					
e. Se promueve la experimentación y la exploración de nuevos					

territorios.					
f. Se apoya la dotación de medios a toda iniciativa que merezca la pena.					
g. Existe un clima de cooperación y ayuda mutua.					
h. Se considera y se trata al cliente como un aliado estratégico.					
i. Se considera que la cooperación con otros agentes externos (Clientes, proveedores, universidades, consultoras, centros de tecnología es fundamental para abordar proyectos más ambiciosos.					

1.2. Valore de 1 a 5, ¿Qué tan importante considera la existencia de una cultura organizacional dentro de su empresa? Donde 1 es nada importante y 5 es muy importante. (Calderón 2003)

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

1.3. ¿Conoce usted con exactitud los objetivos, la misión, la visión y las estrategias de la compañía? (Borbón y Vega (sin fecha))

Si\_\_ No\_\_

1.4. ¿Considera usted que la cultura organizacional es notoriamente visible en la gestión de su empresa? (Kreitner y Kinicki 1997)

Si\_\_ porqué\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



No\_\_porqué\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.5. Valore de 1 a 5 ¿Qué tanto la cultura fomenta el aprendizaje en las labores que se realizan a diario? Donde 1 es muy poco, 2 es poco, 3 apenas, 4 es bastante y 5 es mucho. (Nonaka y Takeuchi 1999)

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

1.6. ¿Cómo calificaría su interacción con los demás compañeros de trabajo? Donde 1 es muy mala, 2 es mala, 3 es regular, 4 es buena y 5 excelente. (Borbón y Vega (sin fecha))

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

1.7. ¿En una escala de 1 a 5 qué influencia tiene la cultura organizacional dentro de los procesos de la compañía para la cual trabaja? Donde 1 es muy mala, 2 es mala, 3 es regular, 4 es buena y 5 excelente. (Robbins 2004)

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

1.8. ¿Califique qué tanto se incentiva el trabajo en equipo dentro de la organización para la que trabaja? Donde 1 es muy poco, 2 poco, 3 apenas, 4 bastante y 5 mucho. (Robbins 2004)

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

1.9. ¿Qué coherencia encuentra entre lo que piensa y como actúa en su puesto de trabajo? (Schermerhorn 2004)

Respuesta abierta:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.10. ¿Cree usted que el fomento de procesos innovadores va de la mano con la creación y establecimiento de una cultura organizacional fuerte? (Robbins 2004)

Si\_\_porqué\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No\_\_porqué\_\_\_\_\_

---

---

1.11. ¿Existe respeto en cuanto a las ideas de sus compañeros con relación al trabajo aun cuando no tienen la razón? (Borbón y Vega (sin fecha))

Sí\_\_porqué\_\_\_\_\_

---

---

No\_\_porqué\_\_\_\_\_

---

---

1.12. ¿Considera usted que la cultura organizacional es un medio para facilitar el aprendizaje dentro de la organización para la cual usted trabaja? (Bueno y Morcillo 2003)

Si\_\_porqué\_\_\_\_\_

---

---

No\_\_porqué\_\_\_\_\_

---

---

1.13. ¿Considera usted que el manejo tanto de la cultura organizacional como de los valores que la conforman, deben ser gestionados únicamente por el departamento de talento humano de su empresa? (Elaboración propia)

Si\_\_porqué\_\_\_\_\_

---

---

No\_\_porqué\_\_\_\_\_

---

---

**2. Valores Organizacionales:**

2.1. ¿Qué tanto utiliza usted los valores adaptados socialmente (casa + amigos), para aplicarlos organizacionalmente? ¿O viceversa? Donde 1 es muy poco, 2 poco, 3 regular, 4 bastante y 5 mucho. (Borbón y Vega (sin fecha))

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

2.2. ¿Cree usted que en la compañía para la que trabaja podría funcionar sin una cultura organizacional definida, basada en valores? (Scott 1997)

Sí\_\_porqué\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No\_\_porqué\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.3. ¿Considera que los valores son los cimientos de la cultura organizacional, de la gestión de la empresa y de la gestión del conocimiento? (Blanco 2008)

Sí\_\_porqué\_\_\_\_\_

No\_\_porqué\_\_\_\_\_

2.4. ¿Es usted una persona que se basa en los valores sociales y se enfoca en su cumplimiento según los lineamientos establecidos por la organización y por la sociedad? (Rokeach 1973)

Si\_\_porqué\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No\_\_porqué\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.5. ¿Cree usted que los valores y las creencias de las personas dentro de su organización tienen un impacto poderoso en la creación, transferencia y aplicación del conocimiento de la organización? (Blanco 2008)

Sí\_\_porqué\_\_\_\_\_

No\_\_porqué\_\_\_\_\_

2.6. Mencione los 5 valores más importantes de mayor a menor valor que ha adaptado socialmente. Donde 1 es el de menor valor y 5 el de mayor valor. (Borbón y Vega (sin fecha))

1\_\_\_\_\_

2\_\_\_\_\_

3\_\_\_\_\_

4\_\_\_\_\_

5\_\_\_\_\_

2.7. ¿Cuáles son los valores que sobresalen en mayor magnitud y a los que se les brinda mayor importancia dentro de la compañía? Nombre los 3 más importantes. De mayor a menor valor. (Begley y Boyd 2000)

1\_\_\_\_\_

2\_\_\_\_\_

3\_\_\_\_\_

### **3. Gestión del conocimiento:**

3.1. ¿Considera el conocimiento de su compañía como el valor agregado que ésta proyecta? (Elaboración propia)

Sí\_\_porqué\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No\_\_porqué\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.2. ¿Considera de valor el estudio y la implementación de políticas que fomenten el bien colectivo de los trabajadores y que desarrollen espacios propicios para la gestión del conocimiento basándose en el desarrollo de la cultura organizacional y los valores? (Kreitner y Kinicki 1997)

Si \_\_porqué\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No \_\_porqué\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.3. ¿La actual cultura de la empresa fomenta el crecimiento tanto personal como profesional del trabajador y se enfatiza hacia la adquisición y transmisión del conocimiento entre sus empleados y directivos? (Portela 2001)

Si \_\_porqué\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No \_\_porqué\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.4. ¿Considera usted que en la empresa existe cooperación y colaboración para compartir conocimientos entre departamentos diferentes, grupos de trabajo, círculos de calidad o diferentes proyectos de interés? (Calderón 2003)

Si \_\_porqué\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No \_\_porqué\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.5. ¿Qué tan importante es la constante adquisición conocimiento dentro de la compañía? Donde 1 es nada importante, 2 poco importante, 3 apenas importante, 4 bastante importante y 5 mucho. (Coleman 1999, citado por Blanco 2008)

1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5\_\_

Porqué\_\_\_\_\_

3.6. Califique la importancia de la gestión del conocimiento como vía para forjar una ventaja competitiva sólida. Donde 1 es nada importante, 2 poco importante, 3 apenas importante, 4 bastante importante y 5 mucho. (Felcman (sin fecha))

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

3.7. ¿Qué tanto los directivos o superiores de su organización aceptan y toman en cuenta las ideas, opiniones y sugerencias, etc., de los empleados de la misma? Donde 1 es muy poco, 2 poco, 3 apenas, 4 bastante y 5 mucho. (Borbón y Vega (sin fecha))

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

Porqué\_\_\_\_\_

3.8. ¿Cuáles son los valores que sobresalen en mayor magnitud y a los que se les brinda mayor importancia dentro de la compañía relacionados exactamente con la gestión del conocimiento? Nombre los 3 más importantes. De mayor a menor valor. (Blanco 2009)

1\_\_\_\_\_

2\_\_\_\_\_

3\_\_\_\_\_

3.9. ¿Cuáles son los valores más visibles en la gestión cotidiana de la empresa y que apoyan la gestión del conocimiento? Nombre los 3 valores más visibles. (Blanco 2009)

1\_\_\_\_\_ 2\_\_\_\_\_ 3\_\_\_\_\_

3.10 ¿Encuentra usted relación entre los valores presentes a nivel organizacional con la identificación de factores estratégicos de la compañía? (Schermerhorn 2004, Begley y Boyd 2000)

Si\_\_porqué\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No\_\_porqué\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.11 ¿En su opinión, sería posible implementar procesos de gestión del conocimiento sin tener clara la definición de valores organizacionales y cultura dentro de la empresa? (Scott 1997)

Si\_\_porqué\_\_\_\_\_

---

---

---

No\_\_porqué\_\_\_\_\_

---

---

---

Muchas gracias por su colaboración.  
Que tenga un buen día.