

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En toda investigación es importante contar con un sustento teórico, dicho termino según Hurtado (2007), alude a una comprensión restringida del proceso del conocimiento, en el cual el investigador intenta encajar una realidad en un marco o perspectiva ya dada, de modo que el estudio puede acabar por confirmar paradigmas.

Por su parte Sabino (2008), lo define como un conjunto de planteamientos teóricos y de proposiciones que sustentan una investigación, que sirve de referencia al tema de estudio, y que al estar ligadas entre sí, constituyen el ámbito teórico dentro del cual el investigador formula sus proposiciones específicas, describe e interpreta los hechos que le interesan.

Bajo los postulados antes descritos se señala que para la realización de este trabajo de investigación, se efectuó una revisión de bibliografía de diferentes autores, relacionados con la estructura doctrinaria del problema en estudio, relacionado con el clima organizacional y la gestión del conocimiento, indicando los antecedentes de la investigación, bases teóricas, sistema de variables finalizando con la operacionalización de éste por medio de dimensiones e indicadores.

## 1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La revisión documental proporcionó a la actual investigación de una síntesis sobre la cual elaborar una serie de análisis que permitieron una comprensión de la situación abordada, seleccionando información que permitió una concepción teórica del problema e igualmente la posición de la investigadora.

En base a lo anteriormente expuesto se presenta a continuación estudios relacionadas con la categoría clima organizacional, para lo cual en primera instancia se presenta a Briceño (2010), quien realizó un estudio doctoral en Ciencias Gerenciales en la Universidad Rafael Beloso Chacín intitulado, "Comunicación interna como herramienta para el mejoramiento del clima organizacional en los institutos universitarios privados", cuyo propósito fue analizar la comunicación interna como herramienta para el mejoramiento del clima organizacional en los Institutos Universitarios privados.

El sustento teórico se basó en los aportes de Andrade (2005), Fernández (2008), Morales (2006), Newstrom (2007), para comunicación y para clima organizacional los postulados de Robbins (2006), Brunet (2007), Chiavenato (2005), entre otros. De acuerdo a la metodología utilizada, la investigación es de tipo descriptivo, con diseño no experimental, transversal y de campo.

Asimismo constituyeron la población, directores y subdirectores, coordinadores de carrera así como de áreas administrativas de los Institutos

Universitarios Privados, realizándose censo poblacional a cincuenta y cinco (55) sujetos. La técnica de recolección de datos fue la encuesta mediante la aplicación de dos cuestionarios, conformado en su versión final por 31 ítems para la variable comunicación interna, así como 53 reactivos para clima organizacional, con 5 alternativas de respuesta. Evaluado a través de un proceso de validación de contenido mediante la técnica de validación de juicio de expertos, así como constructo-discriminatorio, posteriormente.

Con relación al cálculo de confiabilidad, éste se realizó mediante la aplicación del coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniéndose índices de 0.961 y 0.975, lo que indicó que los instrumentos construidos son altamente confiables.

Es importante indicar que esta investigación se ajustó a un nivel con características de trabajo científico bajo un enfoque cuantitativo, ya que se utilizó el análisis y la recolección de datos para responder las preguntas del estudio y probar hipótesis establecidas previamente. En tal sentido, la investigación se ajustó a un estudio de corte positivista

Cabe destacar que en la investigación se utilizó para el procesamiento de los datos el paquete bajo ambiente Windows como las hojas de cálculo de Excel de MS versión 2007; y el programa SPSS versión 12, asimismo para la interpretación de los datos estadísticos, se elaboraron tablas de frecuencia y porcentajes, donde la interpretación de los resultados se realizó a través de baremos.

Los resultados obtenidos permitieron establecer la existencia de un nivel moderado de uso de la Comunicación Interna como herramienta para el mejoramiento del clima organizacional en las instituciones objeto de estudio, donde se evidencia el desarrollo moderado de las dimensiones que la conforman, así como los elementos y factores del clima organizacional; las cuales son fundamentales para que las instituciones pueda desarrollar acciones donde se consideren las necesidades de sus miembros.

Lo antes señalado se ejercerá a través de un liderazgo que coadyuve al logro de los objetivos organizacionales en un clima de mejoramiento de la calidad del trabajo en equipo y, habilidad para manejar asertivamente los conflictos. Se recomienda un plan de acción para desarrollarlas e incorporarlas a sus competencias gerenciales.

Es importante destacar que esta investigación aportará datos interesantes al estudio actual, debido a que está enmarcada en las contribuciones de autores tales como, Robbins (2006), Chiavenatto (2005), así como Brunet (2007), con postulados relacionados a las dimensiones de la variable clima organizacional, como estructura, responsabilidad individual remuneración riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto, que fortalecerán el marco teórico.

Por su parte, Bravo (2010), realizó un estudio doctoral en Ciencias de la Educación en la Universidad Rafael Beloso Chacín titulado; “Inteligencia emocional de los gerentes educativos y el clima organizacional de las

escuelas de educación básica”, cuyo propósito fue determinar la relación entre la inteligencia emocional de los gerentes educativo y el clima organizacional de las escuelas básicas de la parroquia Jorge Hernández del municipio Cabimas. Se sustentó teóricamente a través de los postulados de Goleman (1995, 1999, 2004), Cooper y Sawaf (1998), Gil’ Adi (2000), Martínez (2008), Brunet (2002-2004), entre otros.

De acuerdo a la metodología utilizada, la investigación fue de tipo descriptiva - explicativa, con un diseño no experimental, de campo así como transaccional. La población estuvo conformada por dieciséis (16) gerentes educativos, setenta y un (71) profesores, dieciséis (16) personal administrativo, diecinueve (19) personal de mantenimiento, así cincuenta y ocho (58) miembros de la sociedad de padres y representantes. Para el estudio se trabajó con el censo poblacional.

Cabe destacar que para el estudio se diseñaron dos (02) cuestionarios: uno para los gerentes, asimismo otro para la comunidad educativa, contentivo de 55 reactivos cada uno. Los instrumentos fueron validados por ocho expertos, determinándose la siguiendo la fórmula de Cronbach, obteniéndose un resultado de 0,92 para la variable inteligencia emocional y 0,95 para clima organizacional.

Igualmente se indica que la información recabada se tabuló a través de métodos cuantitativos en cuadros elaborados, además se diseño un baremo con tres (03) atributos para considerar la significancia: bajo, moderado y alto,

los mismos señalaban las tendencias sobre los elementos de la inteligencia emocional.

El estudio arrojó como resultado que los gerentes tienen alta presencia de inteligencia emocional, por otra parte, gestionan un clima organizacional adecuado; con la excepción de los indicadores conciencia emocional, auto evaluación, confianza, auto dominio, confiabilidad y adaptabilidad, los cuales obtuvieron una moderada puntuación. Por su parte, las pruebas estadísticas señalan que existe una correlación lineal negativa débil entre las variables inteligencia emocional y el clima organizacional de las escuelas básicas ya referidas, tras obtenerse un resultado de -0.215 en la correlación de Pearson.

Por otro lado, las pruebas T de Student y Anova dieron como resultado que no existen diferencias significativas entre las medias de los valores pertenecientes a las variables estudiadas.

El estudio de Bravo (2010), arroja significativos aportes; en primera instancia en lo concerniente al sustento teórico utilizado para la variable clima organizacional, pues se enfoca el postulado de Brunet (2002-04), autor señalado en el estudio actual y que aumentara las bases teóricas relacionadas a las dimensiones estructura, remuneración así como tolerancia ala conflicto, asimismo los tipos de clima organizacional, como autoritario y participativo.

Asimismo se hace referencia del artículo titulado, “Modelo Teórico de Clima Organizacional”, presentado por Tamayo y Traba (2010), en la

Universidad de Granma-Cuba, cuyo propósito fue presentar como conjunto de dimensiones articuladas presentes en el centro de la gestión empresarial, a través de las relaciones interpersonales que conforma el ambiente en las organizaciones, mediante un modelo teórico de clima organizacional, el cual brinda elementos teóricos – prácticos para el diagnóstico del estado del clima en la organización, a partir de una serie de pasos metodológicos en función del análisis y la utilización de herramientas que se brindan para la toma de decisiones.

El mismo tuvo como soporte teórico los postulados de Dessler (1993), Brunet (1997), Méndez (2006), entre otros. En cuanto a la metodología utilizada para el trabajo de investigación actual, fue documental, debido a que una vez analizadas las premisas de diferentes autores, los escritores del artículo realizan una fundamentación metodológica para medir el clima organizacional, considerando necesario un constructo teórico el cual ajustado a un procedimiento metodológico permitiría detectar los requerimientos necesarios en el cliente interno, en torno al ambiente laboral, los atributos necesarios que pueden articular con la gestión de capital humano y al buen desempeño organizacional.

Una vez descubiertos los principales problemas, se propone la inclusión de un plan de acción que aplicado en la entidad, contribuya a eliminar las deficiencias reveladas y por ende contribuya a la mejora de la gestión empresarial.

El procedimiento y su aplicación contemplan dos objetivos fundamentales: En primer lugar, el estado del clima organizacional en la entidad, a partir del comportamiento de las variables seleccionadas. Y en segundo término, proponer un plan de acción para la mejora de la gestión en la organización. El análisis parte previamente del conocimiento de la distinción entre las organizaciones, consecutivamente, basándose en el estudio de las concepciones teóricas, exponer el modelo de clima organizacional, que concentra las dimensiones fundamentales en la conformación del ambiente organizacional en la entidad.

Dicho modelo teórico de clima organizacional, se desarrolla a través de una serie de pasos, que dan lugar al análisis del estudio propuesto; los mismo son: 1. Análisis de Expectativas Motivacionales; herramienta que debe permitir identificar las necesidades laborales que constituyen expectativas para los miembros de la entidad y que con el logro de estas se preveé el incremento de los indicadores de eficiencia y productividad.

Seguidamente, 2. Análisis del Compromiso y Satisfacción laboral, el cual requiere del estado de satisfacción de los trabajadores, medido a través de entrevistas así como encuestas que reflejen el nivel de los mismos. El mismo se evalúa con escala tipo Likert de opciones, obteniéndose la fiabilidad, para lo cual se utilizaría una herramienta computacional. A la par con ello, trabajar variables motivacionales en correlación con las de



satisfacción y compromiso organizacional, aportando elementos de importancia en el análisis.

Por otra parte se requiere, 3. Análisis de Comunicación Interna; cuyo objetivo es conocer la calidad y procedencia de la información que recibe el cliente interno para la ejecución de su trabajo así como la percepción comunicativa del nivel operativo respecto al nivel ejecutivo, se considera la aplicación de un cuestionario que permita evaluar el estado de la *Comunicación Interna*, atendiendo a aspectos, tales como: la permanencia en el puesto, las relaciones laborales con otros puestos del área y la comunicación con el jefe inmediato superior. Esta encuesta se aplica tanto vertical como horizontal, a los colaboradores del área que se encuentran en el mismo nivel de dirección.

Igualmente, 4. Análisis a realizarse según la propuesta Posición Frente al Cambio; en ello juega un papel decisivo la edad laboral de los empleados y la experiencia en las nuevas acciones del puesto. Por la importancia que tiene esta característica en la organización, es que se tiene en cuenta en el estudio.

Para ello se utilizó una entrevista semi-estructurada, considerando las características propias de la empresa y el entorno en que opera permite determinar la fuerzas impulsora del cambio, considerada como la cantidad de individuos que apuestan al riesgo, la inteligencia, el desarrollo tecnológico y de innovación; así como la fuerza de resistencia, con sus

consideraciones; para la formulación de una estrategia innovadora positiva para la gestión.

Seguidamente, 5. Análisis de la Toma de Decisiones en la organización; herramienta que miden la participación de los trabajadores y su posición con el liderazgo participativo. El mismo permitirá detectar los indicadores que inciden negativamente en el poder de toma de decisiones de los trabajadores a su nivel, incidiendo en el Clima Laboral.

Posteriormente, 6. Evaluación del Clima Organizacional, a realizar como último instrumento a aplicar en el diagnóstico, para la cual se realizó una entrevista semi-estructurada, que permitió reflejar una valoración cualitativa de los trabajadores, así como de los elementos que inciden desfavorablemente en el desarrollo de un ambiente laboral afable. Los ítems debieron responder a una escala determinada del 1 al 10.

Dicha entrevista reflejó la máxima puntuación en indicadores tales como: Cordialidad y el apoyo entre los miembros de la organización; Satisfacción como característica de la organización; Reconocimiento del trabajo de los miembros; Actividades así como el reto que representan las actividades en la entidad; Claridad de las metas de la empresa; Demostración de la responsabilidad del personal; Formación y capacitación como característica distintiva de la compañía; Motivación manifestada en los trabajadores, capaz de impulsar la gestión.

Por último, 7. La Propuesta del Plan de Acción; en dicho paso del

proceso, es válida la utilización de un diagrama de radar en función de visualizar que dimensión se encuentra afectada y sobre que variables es conveniente incidir; seguidamente conviene la utilización de un modelo de plan de acción donde se reflejen los objetivos a lograr que permitan la mejora de la gestión empresarial, que, posteriormente con la ejecución de las acciones por la organización, se identifiquen las nuevas necesidades que darán lugar a la aplicación nuevamente del procedimiento.

De la misma manera señalan los autores Tamayo y Traba (2010), que para dar cumplimiento a los objetivos de diagnóstico es básico el empleo de una serie de métodos y técnicas, los cuales son de vital importancia para la obtención del resultado, ellos son: Observación, elaboración de entrevistas así como encuestas, utilización del paquete estadístico SPSS.

Posteriormente, la aplicación de un método analítico de la media ponderada en la determinación de parámetros a partir de asignar un determinado peso de importancia a cada uno de los atributos que se identifican en el análisis, facilitando la selección de una alternativa de decisión, manejo de tormenta de ideas en el análisis de alternativas a adoptar acordes con el buen clima organizacional, y finalmente la simulación en la ejemplificación de situaciones en las que fue necesaria la identificación de variables, para su respectiva valoración cualitativa.

Para culminar los autores antes ilustrados, realizan una serie de conclusiones, las cuales se señalan a continuación: En primer lugar, el

fundamento teórico de la temática propuesta toma como base el estudio de las dimensiones de clima organizacional y su relación con la gestión de capital humano como elemento dinamizador de la gestión empresarial.

En segundo término, el modelo para el diagnóstico del clima organizacional, a partir de la articulación de diferentes variables de capital humano, constituye una herramienta que permite articular las dimensiones y variables de clima organizacional permitiendo identificar los principales problemas que obstaculizan la gestión y dificultan las relaciones interpersonales en el área de trabajo.

Para finalmente indicar que el modelo propuesto ofrece un conjunto de pasos metodológicos adaptables a entidades organizacionales, permitiendo, conforme a las herramientas de captación de información y toma de decisiones, analizar qué acciones aplicar consecuente a la causa principal identificada y contribuir a la mejora del ambiente de relaciones laborales en la organización.

Es importante indicar el significativo aporte que ofrece el antecedente antes señalado para el estudio actual, no sólo a través de los soportes teóricos de los autores referidos tales como Brunet (1997) así como Dessler (1993) en el estudio, los cuales aumentaran las bases teóricas con relación al clima organizacional, específicamente la dimensión toma de decisiones.

Asimismo, ofrece una propuesta de modelo teórico, el cual servirá de plataforma al momento de generar la propuesta metodológica para la

implementación de un modelo de clima organizacional basado en la gestión del conocimiento en el sector Universitario Público Autónomo, debido a que éste ofrece lineamiento a seguir, tales como; Análisis de: Expectativas motivacionales, Compromiso y satisfacción laboral, Comunicación interna, posición frente al cambio y Toma de decisiones.

Seguidamente propone la Evaluación del clima organizacional para finalmente proponer el Plan de acción, todo ello utilizando la variable ya mencionada, y todo lo señalado basado en la relación con la gestión de capital humano de las organizaciones, como elemento fundamental de la gestión empresarial.

Seguidamente se reseña el artículo arbitrado en la Revista NEGOTIUM/Ciencias Gerenciales N° 9, de la Universidad del Zulia, realizado por Quintero, Africano y Faría (2008), titulado, "Clima organizacional y satisfacción laboral del personal Empresa de Vigilantes Asociados de la Costa Oriental del Lago", cuyo propósito fue, realizar un diagnóstico del clima organizacional y la satisfacción del personal de la empresa de Vigilantes Asociados de la Costa Oriental del Lago (VADECOL).

De la misma manera se infiere que el basamento teórico estuvo constituido por Caligiore y Díaz (2003), Dessler (1991), entre otros para clima organizacional, por otra parte, para la variable satisfacción laboral se abordaron los postulados de Davis y Newstrom (1991).

La investigación fue de tipo descriptivo cuantitativo en la modalidad de

campo. La población estuvo conformada por 82 trabajadores y la muestra quedó representada en 45. Asimismo se utilizó la técnica de muestreo probabilística donde todas las unidades de la población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados.

Se aplicó el cuestionario para la recolección de la información, el cual constó de 36 ítems con cinco alternativas de respuesta; Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca y Nunca., el cual fue validado mediante juicio de expertos. La confiabilidad del instrumento se obtuvo de los resultados de la prueba piloto. Cabe destacar que el instrumento se aplicó al personal de VADECOL con características similares, equivalente al veinticinco por ciento (25%) de la muestra, es decir, once (11) trabajadores.

El análisis de los resultados, se realizó por ítems e indicadores, acorde con las variables objeto de la investigación, por tanto, se diseñó una metodología para el estudio del instrumento cuestionario. Para los fines de la presentación de los resultados, se utilizó el método de la estadística descriptiva, esto es, el análisis de frecuencias absolutas y relativas y el promedio aritmético o media.

Con base a los resultados de las encuestas realizadas y según la opinión de los trabajadores de la empresa Vigilantes Asociados, en términos generales presentan debilidades y fortalezas, en primer lugar, se encuentra la parte del pago, ya que no cubre las necesidades de sus empleados, con esto se considera que el aspecto económico sigue siendo

importante para incrementar e impulsar la motivación del personal de la institución.

Asimismo se infiere que en segundo lugar, las promociones, ascensos y beneficios no se consideran justas, pero el ambiente de trabajo que se encuentra en la organización es bueno y la mayoría percibe poca presión en el desarrollo de sus labores.

Los tipos de motivación que se dan en la empresa son: la motivación intrínseca que corresponde a la satisfacción que siente el sujeto, producida por la misma conducta o tarea al ser realizada, en este caso el hecho de realizar sus funciones colaborando con sus compañeros la cual se da de manera apropiada, y la motivación extrínseca que es lo que mueve a la persona, es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño, que no se proporciona de manera eficiente en la institución.

En tercer lugar, la satisfacción por realizar la tarea, es buena, pero los empleados perciben que su trabajo no es debidamente valorado ni retribuido. Las actitudes son determinadas conjuntamente tanto por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "debería ser", hace constar que existe insatisfacción laboral en la empresa VADECOL. Para este personal, la resolución de los conflictos que pudieran presentarse durante el desarrollo de sus labores es de significativa importancia.

Se concluyó según los resultados obtenidos que el clima organizacional

no es productivo ni satisfactorio para un buen desempeño laboral, es decir, el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento éste que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede destacar que el personal está parcialmente motivado, ya que a pesar de que obtienen beneficios como parte de reconocimiento de su buena labor, el pago otorgado por la empresa no es muy bueno, ya que no cumple con las expectativas de los mismos. Las promociones, ascensos, no se consideran justas pero el ambiente de trabajo que encuentran los trabajadores es bueno y no perciben mucho estrés en el desarrollo de sus labores.

Por consiguiente, se muestra una satisfacción por fases, en las condiciones de trabajo, compañeros de trabajo, reconocimientos, entre otros, pero un mayor grado de insatisfacción por la falta de un salario justo, una supervisión intransigente, en los vigilantes, lo que provoca presión por: falta de políticas de desarrollo profesional y promociones de ascenso, lo que ocasiona que el trabajador se sienta insatisfecho, de no corregir esta situación se puede producir una baja en la eficiencia organizacional, que pueda expresarse a través de las conductas de expresión, negligencia, agresión o retiro.

Ante el desarrollo del antecedente expuesto, es importante señalar que



el principal aporte del mismo para el estudio actual está fundamentado en el basamento teórico relacionado al clima organizacional, ya que se cuenta con cimientos de autores que estudian dicha variable en el ámbito de la docencia dentro de instituciones Universitarias Públicas (ULA), específicamente postulados de Dessler (1991), lo cual servirá para fortalecer el contenido teórico de la investigación, específicamente lo concerniente a las Dimensiones del clima organizacional, concretamente Remuneración, Apoyo y Estructura.

Por su parte, Chiang, Salazar y Núñez (2007), realizaron un artículo en la revista Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro intitulado: “Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: Adaptación y ampliación de un instrumento”, cuyo propósito fue elaborar así como validar los instrumentos necesarios para medir tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral de trabajadores de instituciones del sector Público.

Seguidamente se indica que, el estudio se sustentó bajo los enfoques de Rousseau (1988), Scheider y Reichers (1990), James y Sells (1981), entre otros, para clima organizacional, de la misma manera para satisfacción laboral se abordaron los postulados de Locke (1976), Bravo, Peiró y Rodríguez (1996), entre otros.

Por su parte, la muestra está compuesta por 547 trabajadores, miembros de 44 grupos y de seis organizaciones. Se procedió a la aplicación de dos escalas: La escala para medir el clima organizacional de Koys y

Decottis, (1991), quienes identificaron un conjunto de ocho dimensiones de clima: Autonomía, Cohesión, Confianza, Presión, Apoyo, Reconocimiento, Equidad e Innovación. Total 40 ítems.

De la misma manera se señala que para medir la satisfacción laboral se desarrollo un instrumento, en basado en el cuestionario s21/26 (1990), así como el S4/82 (1986) de los autores Meliá y Peiró. Total 39 ítems. Los resultados obtenidos muestran que ambas escalas arrojan una fiabilidad mayor de 0,9. Las sub-escalas de Clima organizacional, entregan una fiabilidad adecuada. La única excepción está en la sub-escala Presión donde se observa la menor fiabilidad (0,34). El análisis factorial del instrumento para medir satisfacción laboral, dio seis factores con un coeficiente Alfa alto (entre 0,8 y 0,9).

Por lo que respecta a la confirmación experimental de la validez, esta se verá en los análisis donde se examine las relaciones entre las variables y su poder discriminatorio para diferenciar unos grupos de otros, (lo cual se observará en otro artículo a realizar en futuro).

Se concluyó que el instrumento para medir el clima organizacional de Koys y Decottis (1991), así como el de medir la satisfacción laboral en base a los cuestionarios: s21/26 (1990) y el s4/82 (1986), funcionan suficientemente bien en instituciones públicas del Estado de Chile de la Octava Región. Con ello se pretendió aportar una significativa e importante ayuda para mejorar tanto la gestión como la administración de las Instituciones Públicas del

Estado de Chile, y con ello mejorar la calidad del servicio dado a sus clientes, todos los ciudadanos.

Es esencial señalar que el aporte del estudio anteriormente expuesto, para el actual es el sustento teórico bajo los enfoques de autores tales como, Rousseau (1998), Scheider y Reichers (1990), así como James y Sells (1981), quienes manejan postulados específicamente lo concerniente a las dimensiones del clima organizacional, similares a las estudiadas en esta investigación, tal como Estructura, lo cual apoyaría la construcción del instrumento del presente estudio.

A continuación se presentan estudios de manera cronológica publicados y relacionados con la variable Gestión del Conocimiento, donde en primera instancia se destaca a Díaz (2010), quien realizó una investigación doctoral en el programa de Ciencias Gerenciales de la Universidad Rafael Beloso Chacín titulado, "Gestión del conocimiento y liderazgo humanista en Instituciones de Educación Superior", la cual tuvo como objetivo determinar la asociación entre la gestión del conocimiento y el liderazgo humanista en las Universidades Públicas.

Dicho estudio estuvo soportado teóricamente a través de los postulados de Spaemann (2005), Bennis (2002), Albert (2007), Nonaka y Takeuchi (2004), entre otros. La investigación fue descriptiva, correlacional, de campo, no experimental, transeccional. La muestra quedó conformada por diecisiete (17) sujetos entre decanos y directores de las Universidades del Zulia (LUZ),

así como de la Experimental Rafael María Baralt (UNERMB). Para la recopilación de información se utilizaron dos (02) cuestionarios de 27 y 36 ítems respectivamente, los cuales fueron validados por medio de diez (10) expertos.

Para obtener la confiabilidad se realizó una prueba piloto, la cual consistió en la aplicación del instrumento a un grupo de sujetos con las mismas características a la población en estudio, en la LUZ-Núcleo Punto Fijo, así como Universidades tales como: Experimental del Lago, Nacional y Experimental de las Fuerzas Armadas y Francisco de Miranda de Punto Fijo. Una vez recopilados los datos se aplicó el coeficiente Alpha de Cronbach, cuyos índices fueron de 0.92 para la variable Gestión del Conocimiento y para Liderazgo Humanista fue de 0.94.

Para la obtención de los datos en la investigación se procedió a realizar tablas de estadísticas descriptivas por indicador, dimensión y variables, presentado las frecuencias absolutas para determinar el porcentaje correspondiente a cada dimensión para darle solución al problema, así como las medidas de tendencia central (media) y de dispersión (desviación estándar).

Con respecto a los resultados del estudio considerando el rol de la gestión, se plantearon diferencias entre las tendencias, sin embargo, en algunos procesos se evidenciaron mínimas proporciones con propensión a lo desfavorable, considerando que deberían ser corregidas con el fin de

afianzar el proceso en estudio en LUZ y UNERMB. Los factores para la concreción del liderazgo, fueron estimados como parte fundamental de los líderes de las instituciones estudiadas.

Finalmente, al establecer la asociación entre las variables gestión del conocimiento con liderazgo humanista, la prueba de correlación de Spearman arrojó un valor de 0.430, señalando con ello que existe una relación sustancial positiva entre las variables antes mencionadas. El análisis estadístico permitió concluir, que en ambas universidades se encuentran muy presente los procesos de gestión del conocimiento y las características del liderazgo humanista, reflejando una gestión empresarial como papel de servidor público.

Es importante resaltar que, el principal aporte del estudio antes señalado al actual, es el postulado de los autores relacionados a la gestión del conocimiento, tales como, Nonaka y Takeuchi (2004), debido a que se podrán utilizar sus proposiciones para soportar la dimensión correspondida a tipos de conocimientos, conjuntamente con sus indicadores, conocimiento tácito, explícito e implícito, todo ello fortalecerá las bases teóricas de la presente investigación.

De la misma manera se hace referencia al trabajo de doctorado en Ciencias de la Educación realizado en la Universidad Rafael Beloso Chacín, desarrollado por Ferrer (2009), intitulado “Gestión del conocimiento y la configuración del capital intelectual en los

Institutos Universitarios de Tecnología del sector Oficial”, cuyo propósito fue analizar la gestión del conocimiento así como la configuración del capital intelectual en los institutos Universitarios de Tecnología de Maracaibo (I.U.T.M.) y Cabimas (I.U.T.C) del sector Oficial. Fundamentándose en las teorías expresadas por, Andersent (1999), Nonaka y Takeuchi (1998), Bueno (1998), Koontz (2000), Stewart (1998), Edvinsson y Malone (1998), Mantilla (2004).

La investigación fue caracterizada bajo un enfoque Positivista, con un diseño no experimental transeccional. Como unidades de análisis fueron tomados ciento veintinueve (129) profesores universitarios del I.U.T.M. y la I.U.T.C. Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario para las dos variables con escala tipo Likert, conformado por ochenta y dos (82) ítems así como una entrevista a veinte (20) sujetos entre Directivos y Coordinadores de Investigación.

Es importante destacar que dicho cuestionario se validó utilizando tanto el juicio de expertos como para la confiabilidad se aplicó el coeficiente estadístico de Alfa Cronbach obteniendo un resultado de 0,87 ubicándolo en un nivel de alta confiabilidad.

Cabe destaca que la metodología utilizada fue la estadística descriptiva a través del cálculo de frecuencias absolutas, porcentajes, puntajes o calificaciones, de indicadores y el número total de datos. Igualmente se señala que la codificación, previa al procedimiento estadístico, expresada por

la media aritmética, fue otra técnica utilizada, con la cual se obtuvo a través del paquete estadístico SPSS.

Se concluye que, las acciones del profesorado favorecen el conocimiento generado a través de las tecnologías utilizadas lo que se infiere que las T.I.C (Tecnología de Información Comunicacional), impulsan la codificación del conocimiento, por lo cual se recomienda consolidar la cultura organizacional, promover la socialización, implementar un modelo de gestión del conocimiento y potencializar y configuración el capital intelectual.

Es importante referir que el aporte de la investigación antes señalada a la actual está relacionada al sustento teórico utilizado, específicamente los postulados de Nonaka y Takeuchi (1998) así como el de Bueno (1998), los cuales servirán para ampliar definiciones en el desarrollo del contenido de una de las variables estudiadas, concretamente los tipos de gestión del conocimiento.

Seguidamente se hace referencia al artículo realizado por Camacho (2008), publicado en revista KM4DEV, titulado “Gestión del conocimiento: Aportes para una discusión Latinoamericana”, cuyo propósito fue aportar una discusión latinoamericana que acompañe los valiosos casos y buenas prácticas presentadas en el análisis. El estudio no tuvo pretensión de ser una revisión exhaustiva del término ni de sus usos en la región, parte de la experiencia de trabajo de la Cooperativa Autogestionaria de Profesionales

Sulá Batsú ([www.sulabatsu.com](http://www.sulabatsu.com)) que en alianza con Bellanet, han desarrollando el tema en Latinoamérica.

Igualmente se indica que su basamento teórico se fundamentó por los autores Souza (2001) y Nonaka (1994), entre otros. Es estudio fue documental, concluyéndose que en la experiencia de trabajo de años en la región latinoamericana, la gestión de conocimiento se ve mezclada, confundiéndose habitualmente con uso de TIC, sistematización, evaluación, capacitación y formación, creación de bases de datos, sistemas de información, foros electrónicos entre otros. Por este motivo es que se considera importante tener una discusión a nivel regional sobre la gestión del conocimiento así como la práctica del mismo en Latinoamérica.

Por otra parte, se señala que en la región Latinoamericana se tiene mucho que aportar a la construcción de este concepto y a su aplicación práctica. Toda la experiencia en el desarrollo de procesos de conocimiento colectivos que históricamente se ha desarrollado en la región de América Latina, podría conectarse con la comprensión del tema de la gestión del conocimiento y enriquecer fuertemente lo que se ha construido hasta este momento a nivel global.

Como se ha mencionado, los procesos de conocimiento son juicios de construcción social, corresponde a la región latinoamericana así como sus diferentes contextos, poblaciones y grupos sociales, aprovechar los insumos que provienen de otras regiones sobre este tema y utilizarlos de acuerdo a



sus visiones como también sus necesidades, para a su vez enriquecerlos. La gestión del conocimiento está relacionada con el modelo de desarrollo que se adopta.

Se puede optar por una gestión del conocimiento orientada a la búsqueda de una rentabilidad mayor, independientemente de la condición humana o por una gestión del conocimiento orientada a la construcción colectiva, la economía solidaria y el encuentro de los saberes.

El aporte del trabajo de investigación antes señalado, al estudio actual es muy significativo desde dos perspectivas; en primera instancia servirá de fundamento teórico, ya que se tomaran postulados de los autores señalados en el mismo tales como, Nonaka y Takeuchi (1994), quienes fortalecieron la dimensión componentes de la Gestión del Conocimiento, a través de sus indicadores conocimiento, Aprendizaje organizacional e Información; por otra parte se indica que el artículo hace referencia a la relación de la gestión de conocimiento con otros modelos, lo cual concernirá de basamento al momento de contrastar resultados, debido a que dicha publicación correspondió a toda Latinoamérica.

Por otra parte se presenta la investigación doctoral en Administración, realizada por Gómez (2008) intitulada; "Diseño de estrategias que permitan a las organizaciones pasar a una posición de generación y difusión de conocimiento", cuyo trabajo se realizó en la Universidad Autónoma de Querétaro, México.

El propósito de la investigación fue proponer, a partir del estudio de un caso, estrategias administrativas, métodos y herramientas que aplicadas en las entidades públicas, les permitan transformarse en fuentes generadoras así como difusoras eficaces de conocimiento con el fin de incrementar tanto la eficacia como la eficiencia en la ejecución de sus procesos, así como sus niveles de competencia y de servicio.

En la presente investigación se tomó como ejemplo un área dependiente de una empresa paraestatal dependiente del Gobierno Federal Mexicano, específicamente la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil de la Subdirección Técnica de la Comisión Federal de Electricidad.

Es importante reseñar que el estudio se apoyo teóricamente a través de premisas de autores tales como; Alegre (2004), Blanchard (1975), Benavides (2003), Chiavenato (2003), Nonaka (1995), entre otros. El tipo de investigación fue cualitativa e inductiva, específicamente un estudio de caso, comenzando el estudio con interrogantes sencillas y continuar, de una manera flexible, partiendo de datos ya existentes.

La organización elegida fue la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil (GEIC) de la Comisión Federal de Electricidad (CFE), fundada en 1977, la cual durante su trayectoria ha manifestado una preocupación constante por gestionar el conocimiento, en aras de tener un mejor y más alto desempeño. La obtención de los datos así como la decisión de cuáles habría que obtenerse fue tomada durante el transcurso de la propia investigación. Con

respecto a las interrogantes para este estudio en específico, se plantearon seis (06).

Es importante destacar que en la metodología cualitativa se observa el escenario de una manera holística, por esta razón resultó necesario analizar el entorno pasado y actual de la organización en estudio, apoyándose tanto en información documental como en el acercamiento con diferentes protagonistas de la vivencia actual.

Se debe destacar que como la investigación fue de carácter cualitativo, exige establecer una relación con los integrantes de la organización, previa así como durante la ejecución de la investigación; es por ello que los instrumentos utilizados fueron a través de entrevistas, observación participante, estancias en diversas áreas de la organización y visitas a otras áreas de la compañía en estudio.

Asimismo se destaca que con el objeto de observar y analizar las diferentes estrategias de gestión de conocimiento, así como la manera de operar de cada una de ellas, se realizaron 15 entrevistas de modalidad semiestructurada, las cuales fueron aplicadas a directivos, gerentes, jefes de centros de resultados, mandos medios e ingenieros de disciplina.

Es por ello que se crearon veintisiete (27) preguntas preestablecidas, las cuales abarcaban desde un acercamiento al proceso que desarrollan, la antigüedad en la organización y en el puesto, su perspectiva con respecto a las amenazas así como las oportunidades que presenta la empresa, la

percepción acerca del concepto conocimiento, igual que la visión de la organización a 10 años.

Cabe destacar que durante la realización de las entrevistas, fue posible cambiar el giro de la misma, ya que el entrevistado contaba con total libertad de abordar diversos temas de interés, profundizándose en aquellos tópicos que proporcionaban información relevante para la investigación. La duración de las mismas fue variada, transitó desde los 35 minutos con el subdirector, hasta 1:45 con un jefe de departamento. Una de ellas no fue grabada a solicitud expresa del entrevistado y tres (03) de ellas se incluyeron casi en su totalidad en anexos de trabajo, para facilitar la descripción de la organización.

Asimismo, se efectuaron al menos 2 visitas con otras Gerencias que integraban la Subdirección Técnica, donde se venían aplicando una serie de iniciativas a lo largo de los últimos años, directa o indirectamente vinculadas con la Administración del Conocimiento, con el objeto de conocer el grado de avance de su aplicación, en cada una de ellas.

Finalmente, la investigación concluye señalando que se observó que la aplicación de las estrategias Gerenciales y las acciones emprendidas para la Gestión del Conocimiento, permitieron mejoras en la perspectiva de los procesos que llevaba a cabo la organización en estudio; específicamente en los siguientes casos: Índices de Cumplimiento de Programas, Productividad por Trabajador y el indica referente a las

mejoras incorporadas a los procesos, se muestra un incremento del 300% sobre la meta planteada para el año 2006 (siendo en estudio en el 2008).

Por otra parte se señala como desenlace que en cualquier organización, el aumento de los esfuerzos positivos empleados en el campo de la administración, es lo que permite a las organizaciones ser más eficientes.

Por ello, es necesario plantear un modelo que implique la gestión del conocimiento, donde éste logre integrar y alcanzar una sinergia de las acciones relacionadas con la economía del conocimiento, las competencias distintivas y estrategias exitosas que se vienen desarrollando en la organización.

Con relación al clima organizacional, los líderes han desarrollado diversas estrategias con el objeto de mejorarlo así como fortalecerlo; tal es el caso del Programa de Desarrollo Personal y Organizacional, promovido por la Subdirección Técnica durante el período 2004-2007.

Cabe señalar que en dicho programa se involucró a todo el personal en un plan de formación así como de crecimiento para ser mejores personas, partiendo del análisis y difusión de los valores humanos, el conocimiento de sí mismos, con el objeto de adquirir y actualizar destrezas que les permitieran tanto identificar como evaluar sus estados físico, emocional, mental, espiritual, con base en ello reestructurar sus patrones, creencias asimismo

los hábitos que pudieran estar bloqueando tanto su bienestar como productividad.

Es importante señalar que el modelo diseñado pretende al retomar las mejores prácticas y experiencias, darles congruencia, así como buscar la alineación entre ellas y con las líneas estratégicas dictadas por la alta dirección.

Para culminar es importante indicar que, al analizar diferentes estrategias de generación de conocimiento utilizadas no solo en el país sino en el mundo, durante el trabajo de investigación, se observó que muchas organizaciones conscientes de la importancia que el conocimiento tiene, ha diseñado no una, sino varias estrategias, que en determinado momento no han llegado a fructificar por la complejidad del problema, la falta de seguimiento o el desarrollo de un modelo integrador de las mismas.

Es fundamental revelar los significativos aportes del estudio expuesto anteriormente, para el actual. En primera lugar se debe señalar que se manejaron las proposiciones de diversos autores formados en la materia de Gestión del conocimiento, tales como Blanchard (1975) así como Nonaka (1995) específicamente con relación a sus componentes, Knowledge, así como versados en investigaciones Cualitativas, como Hernández, Fernández y Baptista (2007).

Asimismo se señala que este trabajo servirá de guía al momento de estructurar uno de los instrumentos a utilizar para recabar los datos de la

investigación, como lo es la entrevista, la cual se dispondrá para la variable clima organizacional. En definitiva, es importante manifestar que el contribución más significativa es la propia propuesta del modelo que permitió implantar estrategias eficientes para la variable en estudio, lo cual será fundamental para la propuesta metodológica para la implementación de un modelo de Clima Organizacional, basado en la Gestión del conocimiento, objetivo final del actual estudio.

Finalmente se muestra el trabajo de Moreno y Vargas (2004), quienes realizaron un artículo en la Universidad de Huelva, España, titulado, THALEC: Propuesta de un modelo para la Gestión interna del conocimiento en la Administración Pública.

Dicha investigación tuvo un doble propósito; en primer lugar proceder a una confirmación o refinación del modelo para la Gestión Interna del Conocimiento THALEC; en segunda instancia, conocer la situación actual de las Administraciones españolas de cara a convertirse en organizaciones capaces de aprender partiendo del diagnóstico realizado, sugerir así como proponer nuevos desarrollos y líneas de actuación, tomando en consideración el carácter público de las instituciones como factor primordial de contingencia.

El estudio estuvo sustentado teóricamente por autores tales como, Barceló (2001), Campos (1999), Goñi (2000), Moreno y Vargas (2003-04), Nonaka y Takeuchi (1995), entre otros. Es importante señalar que son

muchos los autores que coinciden en expresar que la Sociedad o Economía del Conocimiento en las Administraciones Públicas (AA.PP.) se encuentran ante ambientes aceleradamente cambiantes que exigen cantidades crecientes de capacidad innovadora para poder dar respuesta a los desafíos de ese dinamismo ambiental.

Por otro lado, los autores Moreno y Vargas (2004) señalan que si aceptan que todo servicio público está basado en el conocimiento, resultaría evidente que cualquier medida que optimizaría su gestión permitiendo de esta manera el ofrecimiento de un mejor servicio al ciudadano. Por ello el conocimiento debe traducirse en actividad y buen servicio, ya que su finalidad, al igual que en la empresa privada es, aplicar lo que se sabe para una buena realización de las tareas encomendadas. En esta línea, la Gestión del Conocimiento (GC) no debe ser un fin, sino un medio tanto para resolver problemas como para mejorar continuamente.

De la misma forma Troncoso (2000, citado por Moreno y Vargas, 2004), señala que una adecuada GC, adaptada a las peculiaridades propias de las AA.PP., permitirá transformar el conocimiento individual de algunos funcionarios en un activo para la Administración y cumplir así adecuadamente su compromiso con la sociedad. De esta manera afirman los autores del estudio que la GC en las AA.PP. será clave para desarrollar competencias profesionales así como personales de los individuos que la integran, mejorar el clima laboral e incrementar la calidad de los servicios.



Igualmente, los autores del estudio indican que existen muchos autores que relacionan manifiesta que el aprendizaje organizativo se corresponde con las actividades a través de las cuales la organización crea conocimiento, ampliando así la base de conocimiento que posee. Es por ello que resulta evidente que conocimiento así como el aprendizaje deben ir unidos: el conocimiento es el recurso, por su parte el aprendizaje es la capacidad para obtenerlo, crearlo así como usarlo. Es por lo que indican que ambos son inseparables. Por lo tanto, el aprendizaje puede entenderse como una acción que, en sentido amplio, toma el conocimiento como *input* y genera nuevo conocimiento.

Considerando lo antes expuesto, Moreno y Vargas (2004), indican que dado que la Gestión del Conocimiento admite diversos enfoques, consideran que debe buscarse una adecuada combinación los tres (03) siguientes: Enfoque Humano, Tecnológico y Organizacional, ya que, a sus juicios, es necesario tener una visión de conjunto de todos los elementos que intervienen en el conocimiento así como en el aprendizaje.

En primera instancia, el enfoque Tecnológico, permite analizar las distintas herramientas disponibles, con el fin de poder hacer una buena elección y un uso adecuado de las mismas. Con ello se intenta hacer desaparecer la idea de que la GC se somete a instalar programas informáticos o a crear una Intranet. Desde este enfoque, la Gestión de la Tecnología se convierte en una adecuada herramienta para la GC, dado que

nos ofrece ejemplos para las decisiones empresariales relacionadas con las inversiones y usos de los recursos tecnológicos que pueden resultarnos útiles para la obtención igualmente la transmisión del mismo.

Por su parte en el enfoque Humano se infiere que las organizaciones deben aprender a utilizar mejor sus recursos humanos (RR.HH.), específicamente, a descargar al máximo tanto el conocimiento como el talento, atesorados en dicho recurso.

Es por lo antes señalado que, la dirección de los RR.HH. debe estimular las contribuciones de los empleados, aumentando su motivación para generar una actitud favorable a la creación y transmisión de conocimientos, todo ello hacerlo en línea con los objetivos de la organización (carácter estratégico). Señalan Moreno y Vargas (2004), que este enfoque, surge como una herramienta útil para la GC., el diseñar así como aplicar una Gestión de Recursos Humanos en base a Competencias.

Por último en el enfoque Organizacional, proponen los autores antes señalados que, para una adecuada GC se hace necesario el estudio de aquellos factores organizacionales que condicionan el aprendizaje; entre los cuales indican, las Gestiones de el Cambio, la Incertidumbre, Innovación, Creatividad, Diversidad, Equipos de Trabajo, Confianza y de la Voluntad son algunas herramientas que pueden ayudar.

Por lo expuesto y considerando que con el objetivo de proponer un modelo para la Gestión interna del Conocimiento, los autores del estudio

creyeron oportuno, en primer lugar, identificar aquellos elementos que pueden ayudar en dicha misión; los que denominaron facilitadores del aprendizaje. Donde en el esquema del modelo, consideraron los enfoques (humano, organizacional así como tecnológico), las herramientas para abordar cada uno de ellos y los elementos facilitadores, cuyas siglas los llevaron a denominar el modelo como THALEC (**T**ecnologías de la información y las comunicaciones, política de recursos **H**umanos, **A**mbiente o clima de trabajo, **L**iderazgo, **E**structura o diseño organizativo y **C**ultura).

Para obtener los datos a analizar, realizaron seis (06) instrumentos contentivos de seis (06) ítems para Tecnología de la información, las comunicaciones así como la política de recursos Humanos respectivamente, nueve (09) para Ambiente o clima de trabajo, diez (10) para Liderazgo, dos (02) para Estructura o diseño organizativo y diez (10) para Cultura. El mismo metodológicamente estuvo validado mediante un panel de setenta (70) expertos.

Una vez alcanzado un nivel aceptable de respuestas (59%), los autores procedieron al análisis estadístico de los datos. Dicho tratamiento se realizó mediante el paquete estadístico SPSS 10.0; con pruebas exactas, constando de un análisis univariable a partir del estudio de frecuencias y de estadísticos básicos de tendencia central (media, moda y mediana), asimismo de dispersión. Los autores pudieron concluir que fue positiva la validez del

modelo a excepción de un ítem sobre Estructura, que quizás requeriría de un cierto refinamiento.

Del análisis realizado a los resultados obtenidos se identificaron tanto las fortalezas como las debilidades de la Administración de cara a convertirse en una organización capaz de aprender. Entre los mismos se destacan como puntos fuertes las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (T), igualmente el Liderazgo (L).

No obstante, cabe señalar la existencia de cierto espacio para la mejora en la flexibilidad de las aplicaciones informáticas para adaptarse a las exigencias de los distintos puestos favoreciendo de esta manera tanto la coordinación como el trabajo en equipo. Lo mismo puede ser dicho respecto a la capacidad del líder para fomentar el trabajo en equipo así como la formación de comunidades de práctica, para delegar autoridad y responsabilidad, de la misma forma para experimentar, cuestionar lo establecido o promover nuevas formas de pensar y hacer.

Por el contrario, destacan como principales puntos fuertes la capacidad de las TIC's para ahorrar tiempo en la realización de las tareas y del líder para mantener, en general, buenas relaciones con todos. En cuanto a la Política de Recursos Humanos (H), pudieron afirmar que es la gran "asignatura" pendiente en el camino de las Administraciones hacia el aprendizaje organizacional; en ello coinciden la mayoría de los encuestados,

al valorar negativamente todos los ítems analizados. No obstante, podríamos salvar el aspecto referido a las actividades formativas ofrecidas a los trabajadores.

Respecto a la Estructura o Diseño Organizativo de las Administraciones a las que pertenecen los informantes, cabe concluir que no es la más adecuada para que el aprendizaje organizacional se dé. Esta es, otra “asignatura” pendiente, muy difícil de actuar sobre ella por su condición burocrática y pública.

Finalmente, no lograron extraer unas conclusiones claras del diagnóstico realizado al Ambiente o Clima de Trabajo (A) y a la Cultura organizacional (C), puesto que en la mayoría de los ítems las respuestas estuvieron concentradas en torno al valor central (ni en desacuerdo, ni de acuerdo) de la escala utilizada. No obstante, destaca como punto fuerte del clima la comodidad física en el trabajo, y como punto débil la asunción personal de responsabilidades.

Una vez concluido el estudio los autores sugirieron las siguientes recomendaciones para gestionar internamente el conocimiento en el seno de una Administración Pública: Para generar un compromiso, realizar un trabajo tanto interesante como desafiante, otorgar oportunidades de crecimiento, otorgar compensaciones (recompensas monetarias, beneficios sociales y reconocimientos), designar confianza y credibilidad en los líderes de la Administración, hacer que la toma de decisiones sea participativa.

Asimismo, este tipo de organizaciones debe aprender de los errores, establecer una cultura que sea de los integrantes de la organización, cuidar y mejorar la calidad del clima laboral, establecer una comunicación donde se haga posible el diálogo, crear una estructura con escasos niveles jerárquicos, fundar el trabajo en equipo. Cabe enfatizar que Moreno y Vargas (2004), señalan que lo expuesto son recomendaciones claves que deben orientar las actuaciones futuras de cualquier Administración Pública que ansíe convertirse en una organización capaz de aprender.

Es primordial destacar que la investigación anteriormente señalada, es de vital importancia para el estudio actual desde dos perspectivas; en primer lugar, servirá para aumentar el desarrollo teórico, debido a que el estudio maneja postulados de diferentes autores, referidos puntualmente a los componentes de la Gestión del conocimiento.

En segundo término, la investigación maneja un instrumento validado por setenta expertos, lo que lo hace profundamente confiable para su uso, y a pesar que en el actual estudio se realizará una propuesta metodológica para la implementación de un modelo de clima organizacional basado en la gestión del conocimiento, dentro del modelo desarrollado en el estudio anteriormente expuesto, se indaga también sobre el clima organizacional, lo cual ayudará a la realización de la propuesta del estudio actual.

Aunado a lo antepuesto se debe considerar que la investigación desarrollada anteriormente ha sido presentada en varios países, tales como

España, Colombia, Brasil entre otros, lo que permite que se sea considerada de mayor peso teórico para el presente estudio.

## **2. BASES TEÓRICAS**

La sustentación teórica relacionada con el desarrollo del trabajo de investigación se presenta a través de teorías relacionadas con el clima organizacional y la gestión del conocimiento en el sector Universitario Público. A continuación se presentan una serie de definiciones, conceptos y opiniones utilizados para encaminar los conocimientos relacionados con la investigación, sentando las bases teóricas necesarias.

### **2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional es una variable de gran importancia hoy día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su estructura y de esta manera alcanzar un incremento en la productividad, sin perder de vista el recurso humano. Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, atmósfera, clima organizacional, entre otros. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos para explicar su naturaleza e intentar medirlo.

En este sentido, se puede considerar que el clima organizacional es

una propuesta relativamente nueva, en el ámbito de la psicología industrial organizacional, donde su definición y utilización varía en función de los investigadores, entre los cuales se plantean los siguientes: Según James y Jones (1974, citados por Brunet, 2005), el clima organizacional ha sido definido a través de tres enfoques que lo definen como:

a. La medida múltiple de los atributos organizacionales: Este primer enfoque describe un conjunto de ciertas características que le son propias a la organización y estas a su vez pueden ser diferenciadas de otras, que aunque no son intrínsecas de ésta, si son perdurables en el tiempo e incluso pudieran llegar a influir en el comportamiento de los miembros de dicha organización.

b. La medida perceptiva de los atributos individuales: Tal y como lo define su nombre, este enfoque está dirigido a aquellos elementos particulares de las personas y que tienen que ver con sus valores así como necesidades, es decir, el individuo percibe a la empresa como ese ente que le va a permitir satisfacer, por lo menos sus necesidades básicas.

c. La medida perceptiva de los atributos organizacionales: Como antítesis del enfoque anterior, en este se definen características de la organización, que son percibidas por esta, tomando en cuenta la manera de actuar la organización o alguna de sus partes con su personal empleado o por la sociedad misma, sin obviar por supuesto, la forma en que estos perciben a dicha organización o a sus unidades.



En esta definición según Davis y Newstrom (2003), se permite medir más fácilmente el clima organizacional en forma conjunta y en lo que respecta el postulado de otros investigadores sobre la influencia del medio así como de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.

Para Schneider y Hall (1992, citados por Goncalves, 2000), publicado en la Revista Venezolana de Gerencia, 2003 N° 21-24), la especial importancia del enfoque sobre la medida perceptiva de los atributos organizacionales reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones del trabajador, de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

Por otra parte, Robbins (2009), define al clima organizacional como, la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales en su globalidad. Sostiene que la percepción del entorno por parte del individuo va a depender de sus valores, creencias y actitudes, producto del proceso de socialización, donde las diferencias personales definirán su posición en el ambiente.

Aún cuando esta globalidad del concepto de clima y de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como sistema abierto, el clima

de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables así como a factores internos de la organización y no a factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

En consecuencia, para el autor antes señalado el concepto de clima organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Otra definición de clima organizacional es la realizada por Dessler (2001), quien incluye descripciones las cuales varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Según Forehand y Gilmer (1964, citados por Dessler 2001), el clima se define como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Estos autores caracterizan el clima bajo dos enfoques el estructural así como el subjetivo, los cuales han sido ampliados por Chiavenato (2007) igualmente que por Dessler (2001). El enfoque estructural describe dicho clima considerando algunos elementos, tales como tamaño, estructura organizacional, complejidad de los sistemas pautas de liderazgo y direcciones de metas.

Según el autor antes señalado (2007), la complejidad de los sistemas se refiere al número de componentes, e igualmente el número y la naturaleza de las interacciones entre ellos, así mismo indica que se relacionan con la estructura de la organización, especialmente con el grado como se utilice un tipo de estructura con pautas complejas de comunicaciones.

A tal efecto, la comunicación es la primera área que debe enfocarse al estudiar las interacciones humanas y los métodos para cambiar o influir en el comportamiento humano. En esta área, cada persona puede hacer grandes progresos para mejorar su propia eficacia en sus relaciones interpersonales o con el mundo externo.

Así mismo, Halpin y Croft (1963, citados por Dessler 2001), estudiaron el clima organizacional en términos subjetivos, como la opinión que los empleados se forman de la organización, tales como la percepción de las necesidades sociales que se están satisfaciendo y si están gozando del sentimiento de la labor cumplida. Otra dimensión que describen es la consideración, término que refleja hasta qué punto el empleado juzga el comportamiento de su superior, es sustentador o emocionalmente distante.

En síntesis, el enfoque de Dessler (2001), consiste en reconocer su naturaleza tanto estructural como subjetiva, lo define como Los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de quienes trabajan en una organización dada.

Lo anteriormente expuesto, se corrobora con lo indicado por los autores Gibson, Ivancevich y Donnelly (2006), quienes expresan que las actitudes son determinantes del comportamiento porque están ligados a la percepción, personalidad así como la motivación. Añaden, una actitud es un sentimiento positivo o negativo, o una disposición mental que se aprende igualmente se organiza mediante la experiencia, ejerciendo influencia específicamente en la forma en que una persona reacciona ante la gente, los objetos y las situaciones.

De este modo, Litwin y Stringer (1967, citados por Dessler, 2001), ven el clima como una variable interpuesta entre una amplia gama de variables organizacionales (estructura, estilo de liderazgo) así como las variables del resultado final (rendimiento y satisfacción).

En tal sentido, cada organización tiene propiedades que poseen muchas otras, tales como, actitudes, creencias, valores e igualmente la motivación de las personas dentro de la misma, aunque cada una tiene su constelación exclusiva de características así como de las propiedades. Clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. El clima finalmente, es la sensación, personalidad o carácter del ambiente organizacional, además es la forma en que un individuo determina su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción.

Sobre la base de las ideas expuestas Campbell, Dunnette, Lawler III y

Weic (1970, citados por Dessler, 2001), definen el clima organizacional como la percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, así como la opinión formada de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideraciones, cordialidad y apoyo e igualmente apertura.

Dichos autores, toman en cuenta aspectos relevantes en el clima organizacional en las empresas, señalando que es importante la percepción del individuo así como cada uno de los factores mencionados anteriormente.

Para finalizar lo referente al clima organizacional se puede indicar que, la posición de los empleados dentro de la jerarquía organizacional o dentro de un departamento particular, puede según Brunet (2005), influenciar la percepción del clima. El clima total equivale entonces a la media de los climas reunidos de todos los departamentos.

De este modo, indica el autor que, como resultado de dos grandes escuelas del pensamiento, ya sea la de gestalt o la del funcionalismo, el clima organizacional puede ser definido de tres formas diferentes: Por la medida múltiple de los atributos organizacionales, por la medida de percepción de los atributos individuales igualmente organizacionales.

Sin embargo el autor señalado finaliza revelando que, cada vez más en las investigaciones se observa que el clima se define según la medida perceptiva de los atributos organizacionales. Ante lo referido, cabe destacar,

que la investigadora asume lo indicado por Brunet (2005), quien manifiesta que el clima organizacional es la percepción que los empleados tienen sobre la organización, y que este se constituye por la fusión de los micro-climas existentes dentro de los departamentos de la misma.

De la misma manera la investigadora se posesiona con el autor antes señalado al manifestar que el clima organizacional es influenciado por los empleados según la posición jerárquica en la cual éstos se encuentren dentro de la organización o departamento en particular.

### **2.1.1. VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Según Likert (1967, citado por Brunet, 2005), existen tres tipos de variables que determinan las características propias y naturaleza de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima, estas variables se destacan a continuación: Variables causales o del medio, las intermedias o personales y las finales o dependientes.

#### **2.1.1.1. VARIABLES CAUSALES O DEL MEDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Consideradas variables independientes porque no dependen de otras y pueden afectar o modificar a otras (como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado. Estas variables se distinguen por dos rasgos esenciales:

1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización, agregándole nuevos componentes.

2. Son variables dependientes, de causa y efecto, por lo cual su modificación afecta a otras variables.

En este mismo orden de ideas Robbins (2009), señala que las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

Es importante destacar que dentro de estas variables no solo se encuentran la estructura de la organización y su administración, sino también reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, se modifican las otras variables.

De igual manera las variables causales son definidas por Likert (1967, citado por Brunet, 2005), como aquellas variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados, dentro de las cuales se citan la estructura organizativa así como la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

#### **2.1.1.2. VARIABLES INTERMEDIAS O PERSONALES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Se destaca que dichas variables reflejan el estado interno de la

empresa, constituidas por las motivaciones, las actitudes y aptitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Representan los procesos organizacionales de una empresa.

De igual manera Robbins (2009), manifiesta que las variables intermedias no sólo refleja el estado interno de la empresa, sino también la salud de la misma. Están constituidas, por los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, además de la motivación, las actitudes y aptitudes señaladas por Likert (1967, citado por Brunet, 2005).

### **2.1.1.3. VARIABLES FINALES O DEPENDIENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Estas variables representan la eficacia organizacional de una empresa. De la misma manera Robbins (2009), expone que las variables finales se denominan también variables dependientes son las que reflejan los logros obtenidos por la organización. Sobre la base de las ideas expuestas cabe destacar que el autor define las variables del clima organizacional considerando que las mismas son algo cambiante dentro de la organización y proviene de las características, conductas y aptitudes percibidas por parte del empleado, por ende varía no sólo de una organización a otra, sino que además pudieran existir microclimas en una unidad o departamento.

Igualmente se señala que las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados



obtenidos por la organización, tales como productividad, ganancia o pérdida. De la misma manera Likert (1967, citado por Brunet, 2005), manifiesta que las variables finales o dependientes surgen como resultado de dicho efecto.

### 2.1.2. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Robbins (2009), de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional el que ha demostrado mayor utilidad es donde se utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos en su medio laboral. La importancia de los diferentes enfoques sobre el clima organizacional reside en que, el comportamiento de un trabajador no es la resultante de los factores organizacionales existentes, sino de las percepciones del trabajador de estos factores.

Sin embargo, Schneider y May (1968, citados por Robbins, 2009), indican que estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias de cada miembro en la organización. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales así como las organizacionales (ver figura 1).

**FIGURA 1**

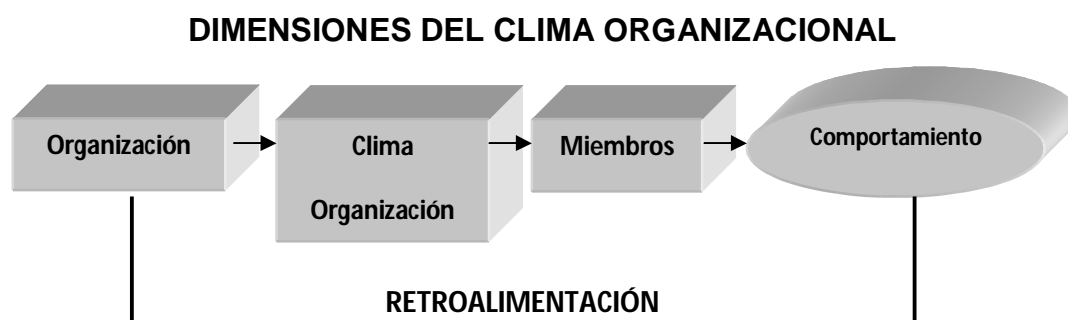
#### INTERACCIÓN ENTRE CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES Y PERSONALES



**Fuente:** Robbins (2009)

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce a determinados comportamiento en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima (ver figura 2).

**FIGURA 2**



**Fuente:** Robbins (2009)

Es importante indicar que el instrumento más frecuente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la interpretación de los cuestionario de Likert (1974, citado por Brunet, 2005), donde el perfil de las características organizacionales se establecen a través de dichos cuestionarios, los cuales miden la percepción del clima en función de ocho (08) dimensiones, las cuales son las siguientes:

1. *Los Método de Mando:* La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

2. *Las características de las fuerzas motivacionales:* Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3. *Las características de los procesos de comunicación:* La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4. *Las características de los procesos de influencia:* La importancia de la integración superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.

5. *Las características de los procesos de toma de decisiones:* La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

6. *Las características de los procesos de planificación:* La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.

7. *Las características de los procesos de control:* El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. *Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:* La planificación así como la formación deseada.

Los aspectos mencionados tienen componentes que al interactuar con las personas, del equipo, de las estructuras, de los procesos, tienen efectos directos en el clima organizacional. Algunas consecuencias son positivas como por ejemplo, satisfacción profesional, calidad del trabajo en equipo, afán de superación, logro de metas comunes, cohesión, entre otros. Por otro lado existen también otras son negativas como por ejemplo: ausentismo, rotación del personal, exceso de licencias médicas, apatía y dependencia.

Cabe destacar que, entre otra de las alternativas para estudiar el clima organizacional se destaca la técnica de Litwin y Stringer (1968, citados por Brunet, 2005), la cual utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización, basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de seis (06) dimensiones que explicarían el clima presente en una determinada organización. Cada una de estas dimensiones se relacionan en ciertas propiedades de la organización como:

#### **2.1.2.1. ESTRUCTURA**

Según Litwin y Stringer (1968, citados por Brunet, 2005), representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a las cuales se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida como la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

#### **2.1.2.2. RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL**

Para Litwin y Stringer (1968, citados por Brunet, 2005), la responsabilidad individual es, la percepción de parte de los miembros de la organización acerca del sentimiento de autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida como la supervisión que reciben es

de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo, conociendo con certeza cuál es su trabajo y, cual es su función dentro de la organización.

### **2.1.2.3. REMUNERACIÓN**

Por su parte la remuneración para los autores Litwin y Stringer (1968, citados por Brunet, 2005), corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la remuneración recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en donde la organización utiliza más el premio que el castigo. Esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, siempre y cuando no se castigue sino que se incentive al empleado a hacer bien su trabajo.

### **2.1.2.4. RIESGO Y TOMA DE DECISIONES**

Percepción del nivel de reto así como del riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo. Asimismo Litwin y Stringer (1968, citados por Robbins, 2009), indican que corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor.

En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

### **2.1.2.5. APOYO**

Según Litwin y Stringer (1968, citados por Brunet, 2005), el apoyo es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de apoyo y de amistad por parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

### **2.1.2.6. TOLERANCIA AL CONFLICTO**

Asimismo señalan los autores Litwin y Stringer (1968, citados por Brunet, 2005) que, la tolerancia al conflicto es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Lo más relevante de este cuestionario es que permite con su aplicación una visión rápida e igualmente fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización. Por lo antes señalado se indica, que la investigadora toma dicha posición para ser aplicada en la actual investigación.

Seguidamente se plantean otras posiciones, como lo manifestado por Robbins (2009), quien indica que es necesario a fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional, resaltar los siguientes elementos:

- a) Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

b) Son percibidas de manera directa o indirecta por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

c) Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

d) Es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

e) Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización.

f) El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

En este sentido, los autores Schnedider y Bartlett (1968, citados por Brunet, 2005), formularon un cuestionario para medir la percepción del clima organizacional en función de seis (06) dimensiones, tales como:

1. *El apoyo patronal*: Consiste hasta qué punto los jefes están interesados en el progreso de sus agentes, apoyarlos en sus esfuerzos y mantener un espíritu amistoso de cooperación.

2. *La estructura*: Reseña a las presiones que ejercen los superiores a sus agentes al respetar sus presupuestos, conozcan el material en venta y acaparen nuevos clientes.

3. *La implicación con los nuevos empleados*: Radica en las

preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de los nuevos agentes.

4. *Los conflictos inter-agencias:* Contempla a grupos de individuos, en el interior o exterior de la empresa que ponen en entredicho la autoridad de los administradores.

5. *La autonomía de los empleados:* Se apoya en el grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo.

6. *El grado de satisfacción general:* Se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización

Otro cuestionario interesante para medir la percepción del clima, es el desarrollado por los autores Pritchard y Karasick (1973, citado por Brunet (2005), los cuales plantean once dimensiones, y a continuación se describen:

1. *Autonomía:* Es el grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

2. *Conflicto y cooperación:* Se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo así como los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

3. *Relaciones sociales:* Trata del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

4. *Estructura:* Cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afecta directamente la forma de llevar a cabo una tarea.



5. *Remuneración*: Es la forma como se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, entre otros).

6. *Rendimiento*: Remuneración que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

7. *Motivación*: Son los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

8. *Estatus*: Refiere las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y la importancia que la organización le da a dichas diferencias.

9. *Flexibilidad e innovación*: Cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

10. *Centralización de la toma de decisiones*: Se analiza la manera de delegar en la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. *Apoyo*: Se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Dentro de este orden de ideas, Halpin y Crofts (1963, citado por Brunet, 2005), plantean ocho (08) dimensiones, descritas a continuación:

1. *Desempeño*: Mide la implicación del personal en su trabajo.

2. *Obstáculo*: Sentimiento que tiene el personal de estar enterrado bajo tareas rutinarias e inútiles por parte de su jefe inmediato.

3. *Intimidación*: Percepción experimentada por el personal en cuanto a la posibilidad de tener relaciones amistosas con sus homónimos.

4. *Espiritual*: Basada en la satisfacción de las necesidades sociales del personal.

5. *Actitud distante*: son los comportamientos formales e impersonales del gerente que prefiere atenerse a las reglas claramente establecidas antes que entrar en una relación afectiva cualquiera con sus subordinados.

6. *Importancia de la producción*: Son los comportamientos autoritarios y centrados en la tarea que se ejecutan en las empresas.

7. *Confianza*: Se refiere a los esfuerzos que hace el jefe para motivar al personal.

8. *Consideración*: Esta dimensión se refiere al comportamiento del jefe que intenta tratar a su personal de la manera más humana posible.

Por otra parte, Crane (1981, citado por Brunet, 2005), establece el análisis del clima organizacional en función de cinco (05) dimensiones. Las mismas se presentan a continuación:

1. *La autonomía*: Es el grado de autonomía, de iniciativa y de responsabilidades individuales que los empleados pueden demostrar en su trabajo.

2. *La estructura*: Se refiere a la forma en que los superiores establecen y comunican a sus empleados los objetivos y la forma de trabajar.

3. *La Consideración*: Este aspecto se refiere al apoyo y confianza que la dirección otorga a los empleados.

4. *La cohesión:* Esta dimensión se apoya en la cohesión y la fidelidad del grupo de trabajo.

5. *Misión e implicación:* Este factor se refiere a la implicación y participación de los empleados en los objetivos de la organización.

En este mismo orden de ideas Moos e Insel (1974, citado por Brunet, 2005), elaboraron un cuestionario, que mide el clima en diez (10) dimensiones:

1. *Implicación:* Mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo.

2. *Cohesión:* Se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.

3. *Apoyo:* Se refiere al apoyo y el estímulo que da la dirección a sus empleados.

4. *Autonomía:* Mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones.

5. *Tarea:* esta dimensión evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.

6. *Presión:* Se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.

7. *Claridad:* Se refiere hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.

8. *Control:* Esta dimensión se refiere a los reglamentos y a las

presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.

9. *Innovación*: En esta dimensión se mide la importancia que la dirección pueda dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.

10. *Confort*: Se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

Otra de las dimensiones es la propuesta por los autores Bowers y Taylor (1970, citado por Brunet, 2005), los cuales indican que el clima organizacional se puede medir en función de cinco (05) dimensiones:

1. *Apertura a los cambios tecnológicos*: Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar a mejorar el trabajo de sus empleados.

2. *Recursos humanos*: Es la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

3. *Comunicación*: Se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como en la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

4. *Motivación*: Esta dimensión hace referencia a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

5. *Toma de decisiones*: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, es importante señalar lo expresado por Brunet (2005), al indicar que las dimensiones varían de un autor a otro, sin embargo algunas de ellas son comunes y se encuentran presentes en los instrumentos antes mencionados, por lo cual, se puede decir entonces que, existen cuatro (04) dimensiones fundamentales para el estudio del clima organizacional de una empresa, entre las cuales se encuentran:

1. *Autonomía individual*: Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para el mismo un cierto poder de decisión.

2. *Grado de estructura que impone el puesto*: Esta dimensión mide el grado al que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores.

3. *Tipo de recompensa*: Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

4. *Consideración, agradecimiento y apoyo*: estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Asimismo, es importante señalar que el clima organizacional es un

fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación).

El clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción así como el rendimiento de los individuos en el trabajo, cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho.

De esta manera se hace indiscutible lo revelado por Chiavenato (2007), al decir que un clima organizacional que permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de engendrar en éste una visión positiva de su empleo.

Cabe resaltar que la investigadora expresa acuerdo con el postulado antes mencionado, debido a que mientras más satisfactorio y agradable sea el clima en una organización, sería más fácil para la dirección obtener empleados trabajando con alto sentido de responsabilidad, apoyo mutuo, alto rendimiento, entre otras actitudes positivas.

En consecuencia, la satisfacción varía frecuentemente según la percepción que tenga el individuo del clima organizacional. Las principales dimensiones implicadas en esta relación son según el autor antes señalado, las siguientes: a) Las características de las relaciones interpersonales entre

los miembros de la organización; b) La cohesión del grupo de trabajo; c) El grado de implicación en la tarea; d) El apoyo dado al trabajo por parte de la dirección.

A pesar de todos, es posible hacer una distinción muy clara entre clima organizacional y la satisfacción en el trabajo. El clima está ligado a las percepciones directas en el trabajo o a la situación de la empresa y la satisfacción implica una evaluación de las condiciones de trabajo u empresarial.

Por otro lado la satisfacción representa entonces, el aspecto afectivo de la percepción individual. La diferencia entre el concepto clima y el de satisfacción se resume en tres (03) niveles según Chiavenato (2007):

1. *El nivel de abstracción utilizada:* El clima organizacional se basa sobre macro percepciones del ambiente de trabajo, mientras que la satisfacción se basa en micro percepciones.

2. *El nivel efectivo implicada:* La medida del clima es una descripción, la medida de la satisfacción no es más que una evaluación efectiva.

3. *El nivel de análisis implicada:* En el clima organizacional es la organización, mientras que en la satisfacción, es el individuo como tal.

En definitiva, se puede resaltar entonces que los miembros de una organización con una buena percepción de su clima, tienen tendencia a estar más satisfechos en el trabajo. En síntesis, el clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la

empresa. En otras palabras, se señala que el clima organizacional puede construirse como una autorreflexión de la institución y su devenir.

Por lo antes señalado se indica que la investigadora se posiciona con las dimensiones del clima organizacional inferidas por Liywin y Stringer (1968, citados por Brunet, 2005), quienes manifiestan que las mismas son estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgo y toma de decisiones, apoyo así como tolerancia al conflicto, ya que las mismas son las que más se identifican con la situación a investigar.

### **2.1.3. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Según la clasificación del clima organizacional de Likert (1967, citado por Brunet, 2005), éste es la resultante de la interacción de las variables causales, intermedias y finales, dicha interacción así como combinación originan dos grandes tipos de climas con sus respectivas subdimensiones. De la misma manera se señala que el clima organizacional a las características del medio ambiente en el trabajo; dichas características son percibidas, directas o indirectamente por los trabajadores y causan repercusión en el comportamiento laboral.

De la misma manera Barroso (2004), señala que el clima organizacional afecta el comportamiento y la percepción del individuo, tanto dentro de la misma organización como el cambio de la misma a otra.

En este sentido se hace necesario describir la conformación estructural



de dichos climas organizacionales o sistemas, según Likert (1967, citado por Brunet, 2005), con la finalidad de conocer las características particulares de cada uno de ellos. Esos climas organizacionales son los siguientes:

### **2.1.3.1. CLIMA ORGANIZACIONAL AUTORITARIO**

Refiere Brunet (2005), que en este tipo de clima se distinguen el de tipo Autoritario Explotador y Paternalista, los mismos se describen a continuación:

*El autoritario explotador* se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones así como de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

Los empleados tienen que trabajar en una atmósfera de miedo, castigo, amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanecen en los niveles psicológicos igualmente de seguridad; lo que da origen a un tipo de organización informal que se opone a los logros de la organización.

La aparición de sindicatos generalmente ocurre en ambientes de trabajo caracterizados por poseer este tipo de clima organizacional. Los procesos organizacionales se ven seriamente obstaculizados debido a la falta de comunicación entre los superiores así como los subordinados, y las pocas veces que existe, se establece con base en el miedo y la desconfianza.

Por su parte Barrosos (2004) señala que en este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones así como formulaciones de objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

En cuanto al tipo de *clima autoritario paternalista* refiere Brunet (2005), que se caracteriza porque existe una relativa confianza entre la dirección y sus subordinados. La mayoría de las decisiones se toman en la cima, pero algunas en los escalones inferiores.

Asimismo se señala que, las recompensas y algunas veces los castigos se utilizan como fuentes de motivación para los trabajadores. Los procesos de control permanecen centrados en la cima, pero algunas veces se delegan a los niveles medios o inferiores. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Por su parte Barrosos (2004), manifiesta que en este tipo de clima la dirección es condescendiente con sus empleados y les ofrece confianza. La mayor parte de las decisiones son tomadas en la cima, pero algunas se toman en los escalafones inferiores. Bajo este tipo de clima la dirección juega

mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo da la impresión de trabajar bajo un ambiente estable y estructurado.

### **2.1.3.2. CLIMA ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVO**

En este tipo de clima, según lo plantea Brunet (2005), se distinguen el clima Participativo Consultivo y en Grupo, los cuales a continuación se describen:

El *participativo consultivo* se caracteriza por la confianza que tiene la dirección en sus subordinados. Las políticas y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

Las recompensas, los castigos ocasionales así como cualquier implicación, se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima. Existe una moderada interacción entre ambas, e igualmente muchas veces, concurre un alto grado de confianza. Esta atmósfera está definida por el dinamismo, además de la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

Por su parte Barroso (2004), indica que en este tipo de clima organizacional las decisiones se toman en general en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección tiene confianza en sus

subordinados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos son ocasionales y se intenta satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

En relación al *participativo en grupo* señala Brunet (2005), que en este tipo de clima organizacional existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, los procesos de toma de decisiones ascendente, e igualmente descendente.

En este tipo de clima organizacional los empleados se sienten motivados porque son tomados en cuenta dentro de la toma de decisiones y puede participar en la fijación de metas, mejoramiento en los procesos de trabajo y la evaluación del rendimiento en función de los objetivos organizacionales, están diseminados en toda la organización, e integrados en cada uno de los niveles. La comunicación fluye de forma vertical-horizontal.

Generalmente dentro de este sistema se crean los equipos de trabajo con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización, establecidos bajo la forma de administración estratégica. Por todo lo planteado, se puede referir, que mientras una organización esté más cerca de este tipo de clima organizacional, mejores serán las relaciones entre el personal directivo y subordinado.

Asimismo Barroso (2004), infiere que en este tipo de clima la toma de decisiones esta discernida en toda la organización y muy bien integrado en cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus

empleados por lo cual sus relaciones son mejores, la comunicación se hace de manera, descendente, ascendente así como lateral, los trabajadores son motivados por la participación así como la implicación, por objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad entre superiores y subordinados.

En resumen, partiendo de la teoría de las caracterizaciones del clima organizacional de Likert (1967, citado por Brunet, 2005), los sistemas, Autoritario explotador y el sistema Autoritario paternalista: corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable.

Por otro lado, los climas, Participativo Consultivo y Participativo o Participación en grupo: corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

En conclusión con lo antes expresado se indica que, cuanto más cerca este el clima de una organización del sistema de participación en grupo (abiertos), mejores serán las relaciones entre la dirección y el personal de dicha organización: cuando más cerca este el clima del sistema autoritario explotador (cerrados), las relaciones serán menos buenas.

Asimismo es importante señalar que la caracterización del clima participativo es más dinámica así como explicativa, ya que se postula como facilitador de la eficacia individual y organizacional.

#### **2.1.4. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional es la médula de las empresas, que está presente en todas las acciones que realicen todos sus miembros.

Al respecto, Robbins (2009), establece la importancia del clima en el marco de referencia propuesto, puesto que proviene de su función como vínculo entre los aspectos objetivos de la organización así como el comportamiento de los trabajadores. El liderazgo en particular, es un factor principal de clima y por consiguiente, de la conducta de los empleados. Otro de los aspectos importantes, es la relación entre los clientes internos con la organización. El cliente interno se halla en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual.

Tal adaptación no se limita sólo a la satisfacción de las necesidades físicas y de seguridad, además incluye las de tipos sociales, de autoestima y de autorrealización (necesidades superiores). Como este tipo de satisfacción depende mucho de otras personas, en especial de las que ocupan posiciones de autoridad, es importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

Al respecto, Robbins (2009), destaca que la adaptación como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una persona a otra, y en un mismo individuo, de un momento a otro. Esta variación puede representarse como un continuo que va de una adaptación precaria, en un extremo, a una

adaptación excelente, en el otro. Una buena adaptación significa salud mental.

Las tres principales características de cliente interno mentalmente sano para Robbins (2009), son las siguientes:

- a) Que el cliente interno se sienta bien consigo mismo.
- b) Que el cliente interno se sienta bien con las demás personas
- c) Que los clientes son capaces de enfrentar por si mismos las exigencias de la vida y de las situaciones.

Otra importancia del clima organizacional para el autor antes referido, es evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuye al desarrollo de actividades negativas frente a la organización, iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones, seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que pueden surgir.

#### **2.2.5. ACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Dentro de los factores del clima organizacional señalados por Halpin y Crofts, (1963, citado por Dessler, 2001), se tienen los siguientes:

- a) Los sentimientos y valoraciones por parte de la gerencia hacia su personal como individuo: Se considera de suma importancia el tomar en cuenta el rasgo conductual presente en el personal supervisorio, quien debe practicar la empatía hacia su personal supervisado para el logro

mancomunado de esfuerzos hacia la consecución de objetivos organizacionales.

b) El énfasis y presión en el trabajo: Ejercer presión en el ámbito laboral, conduce a internalizar en el individuo una predisposición conductual que pudiera incidir de manera positiva o negativa en su desempeño laboral.

c) Distancia entre el director y subordinado: La distancia emocional entre supervisores y supervisados incide de manera positiva o negativa en la conducta del individuo para que este se desempeñe de manera eficiente o no.

d) La satisfacción de las necesidades sociales: El sentir el supervisado que sus necesidades de tipo social se ven cubiertas, ello pudiera establecer el ejercicio de un buen clima organizacional. Relaciones dentro de la organización: Las relaciones interpersonales satisfactorias entre los miembros de la organización a nivel inter e intradepartamental conducen al reflejo de un buen clima organizacional.

e) La motivación hacia el trabajo: Es producida por el énfasis que le otorga el supervisor hacia la conducta del supervisado en el desempeño de sus labores.

f) La realización del trabajo: La ejecución de un trabajo bien elaborado, realizado en forma eficiente y propiamente recompensado produce en el individuo la satisfacción de estar inmerso en un ambiente laboral agradable.



g) La sobresaturación del trabajo: La sobrecarga laboral puede incidir en la afectación del individuo en el desempeño laboral.

Asimismo, Dessler (2001), señala otros factores básicos que constituyen el clima organizacional, los cuales son:

1. Estructura Organizacional Eficiente: Es donde el ambiente de trabajo es abierto, informal o formal y la planificación es adecuada dentro de la organización, para lograr los objetivos propuestos.

2. Autonomía en el Trabajo: Abarca la responsabilidad que posee cada trabajador sobre su tarea y la facilidad para realizarla la misma.

3. Supervisión Rigurosa e Impersonal: Énfasis que las empresas realizan en la producción, sin darse la retroalimentación de la comunicación y la distancia que existe entre el jefe y el subordinado.

4. Ambiente Abierto y Estimulante: Es donde los empleados y directivos manifiestan el deseo de ofrecer sus ideas, opiniones para ayudar a resolver los problemas o conflictos de la organización.

5. Orientación Centrada en el Cliente Interno: Está constituido por los grupos informales, amistosos y de trabajo: es el trato considerado que la empresa da a su cliente interno, donde los errores cometidos, se apoyan como parte del aprendizaje y se le recompensa equitativamente el trabajo realizado.

Al combinar los factores del clima organizacional definidos

anteriormente, se puede concluir que el mismo representa las percepciones del individuo hacia la organización para la cual trabaja y las opiniones formadas en términos de estructura, autonomía, apoyo e igualmente las recompensas. De una manera general, en todas las teorías y estudio del clima se hace referencia con la situación en el lugar de trabajo de la organización.

Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral, en este sentido, el clima tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones favorables o desfavorables. Podría significar que se puede contar con cierta estabilidad en el clima, con cambios relativamente graduales, donde la estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.

Por otra parte, podría tener un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros (gerentes y supervisados). En este caso, un buen clima va a traer como consecuencia una mayor disposición de los individuos a participar activa así como eficientemente en el desempeño de sus tareas con una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de sus miembros. Un clima desagradable, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización e igualmente la coordinación de las actividades laborales.

En consecuencia, para esta investigación, la autora toma como base

teórica el modelo de Brunet (2005), por ser una teoría que encierra las percepciones que los individuos, se forman de su ambiente de trabajo y se relacionan con ciertas propiedades de las Instituciones Universitarias donde se realiza el presente estudio.

## **2.2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Es importante señalar antes de definir gestión del conocimiento, conceptualizar lo referente al capital intelectual y conocimiento. En este sentido Páez (2002), define el capital intelectual como todo inventario de conocimientos generados por la empresa y expresado como; tecnología (patentes, mejora de procesos, productos, así como servicios); información: (conocimiento de clientes, proveedores, competencia, entorno, oportunidades); habilidades desarrolladas en el personal (solución de problemas en equipo, comunicación, manejo de conflictos, desarrollo de la inteligencia). Todo unido como orientado a crear valor agregado de forma continúa para el cliente.

La parte central de su administración está basada en la utilización de conocimiento para reemplazar cualquier factor clave de éxito del proceso productivo y mejorar el valor de los productos y servicios que ofrece la organización.

El capital intelectual está constituido por el capital humano, capital estructural y capital relacional. Según Sveiby (2000), el capital humano, se

refiere al conocimiento que poseen las personas y es útil para la empresa, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. Es la base de la generación de los otros dos tipos de capital intelectual. Una forma sencilla de distinguirlo es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un período de tiempo.

Asimismo indica el autor antes señalado que el conocimiento también puede ser visto como “una capacidad de actuar” y es contextual. De esta forma posee algunas características propias tales como tácito, orientado hacia la acción, sustentados por reglas y en constante mutación.

Es importante señalar a Senge (2006), quien plantea la necesidad de que los equipos, en una organización abierta al aprendizaje, funcionen como una totalidad, es decir que la energía de cada uno de los miembros del equipo se encauce en una misma dirección. Este fenómeno denominado alineamiento, a nivel de los equipos también es necesario entre los equipos, la red de información y la de recursos telemáticos. Tal alineamiento de recursos genera costos de aprendizaje menores.

En el mismo contexto Muñoz y Riverola (2003, citados por Flores y Cedillo 2008) señalan, que más importante que saber lo que es el conocimiento, es saber cómo detectar su existencia. Para ello, el principal observable resultante de su existencia, es el resultado que se obtiene en la resolución de problemas. Por ello, se basan en la hipótesis de que todo problema requiere para su solución de un determinado tipo de conocimiento.

Es decir, se está definiendo el conocimiento como la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas. Sin embargo, el planteamiento de Muñoz y Riverola (2003, citados por Flores y Cedillo 2008), podría ser insuficiente debido a diferentes razones. Por un lado, no solo es importante aquel conocimiento requerido para solucionar problemas, también lo es aquel que permite predecirlos.

Por otra parte, es sabido que el conocimiento puede circular o almacenarse a la espera de situaciones de real aplicación o, más en general, usualmente se requiere combinar conocimientos de diversas fuentes y diferentes tipos para abordar problemática complejas que, incluso, pueden no llegar a ser totalmente resueltas; sin que ello invalide los conocimientos involucrados.

En el mismo contexto Alvi y Leidner (2003, citados por Flores y Cedillo 2008), amplían un poco más la definición de lo que es conocimiento en la organización incorporando en ésta la diferencia, e igualmente la relación entre conocimiento e información. Para los autores señalados la información se transforma en conocimiento una vez procesada en la mente del individuo.

Es decir, el conocimiento es la información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones y juicios; elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurados.

Por su parte Drucker (2000), indica que en estos tiempos existe una

transformación en la concepción del conocimiento. Este ha pasado de una situación referida al desarrollo intelectual de una persona a otra como factor de producción tomando como base su utilidad. En este sentido, el conocimiento se convierte en un instrumento o medio para obtener resultados.

Siguiendo con lo planteado por Drucker (2000), la aplicación de conocimiento implica la gestión o concentración del mismo, existente en la obtención de resultados y la innovación sistémica o la definición de los nuevos conocimientos necesarios, su factibilidad y del método para hacerlo eficaz. Adicionalmente agrega que la tarea de hacer productivo el conocimiento es una labor de la administración.

De esta manera, la gestión del conocimiento implica la explotación continua del mismo para desarrollar nuevos y diferentes, tanto procesos, como productos dentro de las organizaciones. Igualmente Drucker (2000), manifiesta que las organizaciones deben incorporar tres prácticas sistémicas en la gestión del conocimiento, estas son: mejorar continuamente procesos; productos, aprender a explotar el éxito y, aprender a innovar.

Por su parte, Ordóñez (2002), define la gestión del conocimiento como la identificación de categorías de conocimiento necesario para apoyar la estrategia empresarial global, evaluación del estado actual del conocimiento de la empresa y la transformación de la base de conocimiento actual en una nueva e igualmente poderosa base de conocimientos. Representa un intento

sistemático así como organizado de utilizar el conocimiento dentro de una organización, para transformar su habilidad de almacenar y utilizar el mismo, mejorando los resultados.

Según Capella (2002), la gerencia del conocimiento pretende que las informaciones, conocimientos y competencias que fueron primeramente de las personas, que luego se repotenciaron en los equipos de trabajo, se irradien y amplíen en la comunidad organizacional, lo que en consecuencia, se conviertan en los fundamentos que incentiven una mejor visualización de las estrategias, un adecuado rediseño de los procesos, una suficiente estimación de recursos, así como una racional estructura organizacional.

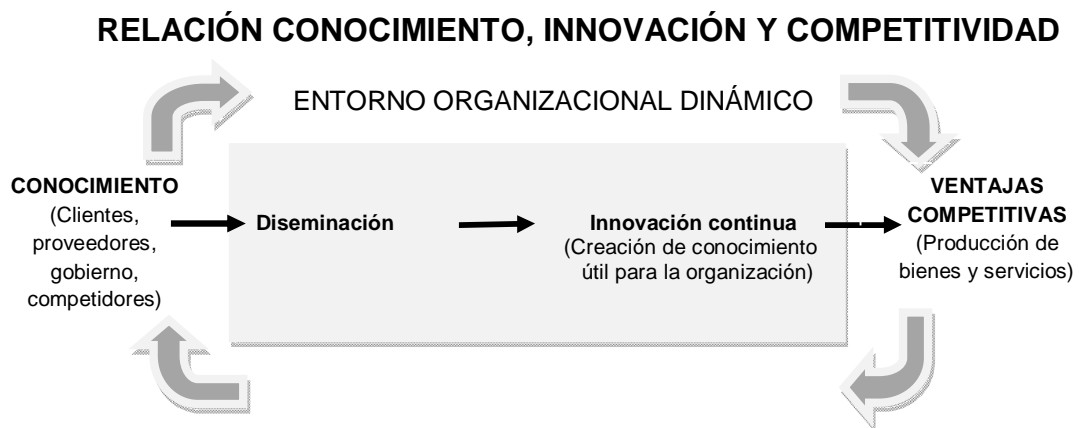
Por su parte Blanchart (2000) indica que, la gestión del conocimiento implica básicamente el desarrollo de la gestión en las siguientes áreas de gestión: Información, Inteligencia, Documentación, Recursos Humanos, Innovación y Cambio, así como Organización del Trabajo.

Asimismo, Koulopoulos y Frappaolo (2001), señalan que el éxito de las organizaciones futuras estará basado en la gestión del conocimiento, y esta misma se convertirá en un requisito de ingreso, por supuesto, basada en las competencias del nuevo empleado así como las exigidas por el cargo a ocupar. Estos mismos autores enfatizan que, las organizaciones exitosas serán aquellas que promuevan el conocimiento, basado en las competencias de sus empleados. La gestión del conocimiento originará una economía de empleados libres.

De la misma manera los autores Flores y Cedillo (2008), indican que la construcción del conocimiento como proceso necesita considerar la diversidad de ideas que son producto de datos e información que el individuo va recibiendo, sobre el cual es necesario actuar a través de un proceso de selección para lograr la adaptación así como la supervivencia de la organización.

Esto trae consigo la necesidad de que se analice permanentemente las nuevas tendencias del entorno, especialmente en la actualidad donde impera el componente globalizador, para detectar las demandas de conocimiento relacionadas con la satisfacción de sus propias necesidades y con las de sus clientes (ver figura 3).

**FIGURA 3**



**Fuente:** Flores y Cedillo (2008)

Esta visión de lo que representa el conocimiento, sirve para la introducción del análisis teórico-conceptual en lo referente a la Gestión del conocimiento.



Asimismo, Kaplan y Norton (2005, citados por Flores y Cedello, 2008), señalan que las tendencias gerenciales actuales ubican a la gestión del conocimiento en las organizaciones como una forma colaborativa de crear un sistema total de innovación en el cual participan, así mismo se auto motivan todos los actores existentes dentro de la cadena productiva, incluyendo la sociedad como los clientes. En tal sentido, la gestión del conocimiento se enfoca en compartir mejores prácticas cruciales para la estrategia de la organización. Si los directivos utilizan los referentes equivocados, la estrategia no alcanzará todo su potencial.

Por su parte Ordóñez (2002), concluye que la gestión del conocimiento es definida por como la identificación de categorías de conocimiento necesario para apoyar la estrategia empresarial global, evaluación del estado actual del conocimiento de la empresa y la transformación de la base de conocimiento actual en una nueva e igualmente poderosa base de conocimientos. Representa un intento sistemático y organizado de utilizar conocimiento dentro de una organización, para transformar su habilidad de almacenar así como utilizar el mismo, mejorando los resultados.

Asimismo Pávez (2000), indica que la gestión del conocimiento debe ser entendida como la instancia de gestión mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar el desarrollo del conocimiento dentro de la organización.

En este mismo orden de ideas, para Blanchart (2000), la gestión del

conocimiento implica básicamente el desarrollo de la gestión en las siguientes áreas: gestión de información, gestión de inteligencia, gestión de documentación, gestión de recursos humanos, gestión de innovación y cambio y organización del trabajo.

Por su parte Carrión (2004, citado por Paniagua, López, Martín, Campos, Cárceles, Rodríguez, Palma, Flores, Jiménez, Fernández, Martínez, Botía, Hernández, Águila y Túnez, 2007), considera que la gestión del conocimiento que es el conjunto de procesos y sistemas que permiten el aumento del capital intelectual de una organización en forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

- Señala Carrión (2004, citado por Paniagua y Col. 2007) que, los diferentes objetivos que desea alcanzar la gestión del conocimiento son:

- Seleccionar y formular una estrategia de tipo organizacional que permita una adecuada gestión del conocimiento.

- Implantar estrategias orientadas al conocimiento, asimismo promover la mejora continua de los procesos de negocio, principalmente en aquellos que permiten la generación y utilización del conocimiento.

- Monitorizar así como evaluar los beneficios de la gestión del conocimiento; por último reducir los tiempos y costes relacionados con la mejora continua (productos y procesos).

En este mismo orden de ideas, para Nonaka y Takeuchi (1999), la creación del conocimiento es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan. Este juicio siendo el más concreto y adaptado a este estudio, es elegido por la investigadora para el análisis de los componentes de la gestión del conocimiento.

En el mismo contexto Belly (2004) señala que, la gestión del conocimiento tuvo su origen en los años noventa principalmente en los Estados Unidos con el ya conocido termino Knowledge Management, que traducido al castellano significa gestión del conocimiento.

Igualmente el autor define gestión del conocimiento como, acciones orientadas hacia la novedad, innovación, creatividad, las cuales no son simplemente una cuestión de procesar una información objetiva es más bien un asunto de saber manejar las percepciones, intuiciones de los empleados, para posteriormente orientar esas ideas a disposiciones de toda organización, para ser aprobadas y utilizadas. Asimismo indica que, la clave de todo el proceso está en la responsabilidad del personal, el sentido de identificación con la empresa y de la misión que mantienen los empleados.

Es primordial indicar que éste criterio, es considerado el más adecuado y preciso para la actual investigación, por lo cual es seleccionado por la autora, profundizando de esta manera el análisis, en lo relativo a los componentes, elementos así como tipos de gestión del conocimiento. Asimismo, por considerarlo el más asertivo por definir acciones orientadas a

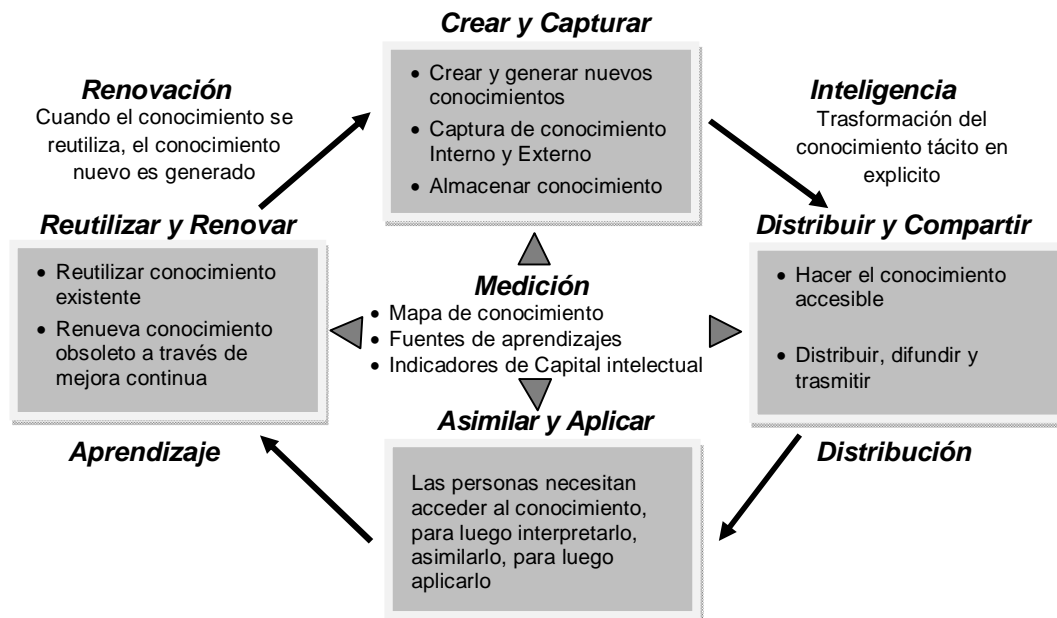
la creatividad e innovación, puntos primordiales para el fortalecimiento de una información objetiva para el manejo de percepciones de los empleados, y de esta manera orientar dichas ideas a toda la organización.

### 2.2.1. COMPONENTES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Para Nonaka y Takeuchi (1999), no existe linealidad en la gestión del conocimiento, sino espirales que retroalimentan permanentemente el sistema y permiten a su vez, su auto sustentación. Basado en este argumento, se identifican cuatro dimensiones en el ciclo del conocimiento, los cuales dan pie a los componentes del mismo (ver figura 4).

**FIGURA 4**

#### DIMENSIONES DEL CICLO DEL CONOCIMIENTO



**Fuente:** Nonaka y Takeuchi (1999).

La dimensión "*Inteligencia*", está asociada a los procesos de creación de nuevos conocimientos en la organización, la identificación, tanto de fuentes internas como externas, discernimiento útil y relevante, capturar este conocimiento para la creación de la memoria, conocimiento corporativo, como una expresión en los conocimiento explícitos codificados. Se contemplan igualmente, en esta fase del ciclo de identificación de fuentes del conocimiento tácito disponible dentro y fuera de la organización.

Asimismo la dimensión "*Distribución*" está vinculada con los mecanismos, tratamientos, codificación y trasmisión, facilitando el acceso, transferencia y difusión del conocimiento disponible en la organización. El conocimiento codificado se convierte en información para el consumidor. Una determinada información codificada puede evocar distintas consideraciones dependiendo del receptor en dicha información. En éste sentido, la información no tiene contexto, donde es muy importante dotarla con una taxonomía apropiada para orientar su aprovechamiento.

Por su parte, la dimensión "*Aprendizaje*", se relaciona con los mecanismos de asimilación e internalización informativa, bien sea en forma tácita o explícita. Por tanto, no se puede hablar de transferencia de conocimiento, de manera intrínseca. Absorber y asimilar el conocimiento en el plano del individuo, supone una estructura basada en modelos mentales, facilitando la comprensión sobre la información para su aplicación a situaciones y problemas concretos.

En este sentido, los modelos de asociación permiten trasladar el conocimiento de un contexto a otro, para lograr potenciarlos, así como reutilizarlos.

De la misma forma, la dimensión “*Renovación*”, está organizada de acuerdo a los procesos de renovación y creación de nuevo conocimiento, a partir del existente, experiencias prácticas o lecciones aprendidas, está vinculada a procesos con mirar a la replicación del mismo, conduciendo a su reutilización en otros contextos, los cuales traducen y traducen a su vez, a mejorar.

Basado en el planteamiento de los autores Nonaka y Takeuchi (1999), el teórico Bueno (1999), define la gestión del conocimiento como “la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales” (p. 17). Asimismo señala el autor que existen *componentes*, los cuales permiten que llevar a cabo la gestión del conocimiento, entre los cuales se encuentran: Conocimiento (Knowledge), el Aprendizaje organizacional así como la Información.

#### **2.2.1.1. CONOCIMIENTO (KNOWLWDGE)**

La epistemología define el conocimiento como aquel conjunto de saberes, que se dan a diferentes niveles, y que se posee sobre algo. Para el autor Polanyi (2000), existen dos tipos de conocimiento, el tácito así como

explícito, los cuales se entienden y explican a través de sus características. Las nuevas experiencias son siempre asimiladas por medio de conceptos poseídos por el individuo de algún modo, los recibió o heredó de otros usuarios del lenguaje. Toda comunicación se basa en la medida significativa en conocimientos, los cuales no pueden expresarse, como tampoco pueden enunciarse los procesos mentales.

Cabe destacar que todo conocimiento tiene una dimensión tácita, siendo aquel que se encuentra en la mente de las personas, productos de la experiencia, sabiduría, creatividad, donde resulta difícil expresar y formalizar. Las personas lo tienen incorporado sin tenerlo permanentemente accesible a la conciencia, pero del cual los individuos hacen uso cuando las circunstancias lo requieren igualmente es utilizado como instrumento para manipular el fenómeno analizado.

Es importante señalar que, el conocimiento tácito es altamente personal y difícilmente transferible o comunicable, define el contexto, permite una percepción focalizada, posible, resultante, comprensible, así como fructífera. Su transmisión puede ser posible, requiere actividades conjuntas y compartidas.

En contra posición ante el concepto expresado anteriormente, se presenta el conocimiento explícito, el cual es objetivo y racional, puede ser expresado en palabras, oraciones, números o fórmulas, en general independientemente del contexto. Se identifica como codificado, ya que

puede ser expresado fácilmente de modo formal así como ser transmitido a otros de modo igualmente sencillo. Cualquier tipo de conocimiento puede ser convertido, hasta cierto punto, mediante proceso de transferencia. El conocimiento explícito es el que resulta fácil de transmitir mediante el lenguaje formal y puede ser soportado por libros, escritos, audiovisuales.

Asimismo se señalar que, el conocimiento tácito no resulta fácil, puede ser necesario sustraerlo del contexto origen y formalizarlo, generando un “ciclo de conversión”, el cual Nonaka y Takeuchi (1999), describen en cuatro procesos, y se describen de la siguiente manera:

- De tácito a tácito: Paso del conocimiento producido a través de procesos sobre socialización, es decir, la adquisición de conocimientos e información mediante la interacción directa con el mundo exterior, otras personas, culturas u otros.

- De tácito a explícito: Se produce a través de la externalización, pudiendo definirse como el proceso de expresar algo o dialogar, externalizar se refiere a convertir imágenes y/o palabras a través del diálogo.

- De explícito a explícito: Se denomina combinación, tal como su nombre indica, se combinan diferentes formas de conocimiento explícito mediante documentos o bases de datos.

- De explícito a tácito: Es la interiorización del conocimiento, consisten en la incorporación del tácito, para los individuos en cualquier organización.

Finalmente se infiere que estos cuatro procesos descritos por los



autores señaladas, como se expresó anteriormente, pueden ser necesarios en un contexto formalizado y de origen, generando un ciclo de transformación.

### **2.2.1.2. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Según Martínez (2003), es concebido como proceso, tiene como objetivo lograr tomar conciencia en la organización sobre sí misma así como en el entorno, sin embargo muchos autores han definido este tema. Los primeros estudios se realizaron en la década de los 60, los llevó a cabo Jay Forester en su texto *Industrial Dynamics*, donde se describió el aprendizaje organizacional a través de errores igualmente de experiencias costosas, donde los administradores fueron capaces de desarrollar un juicio intuitivo y efectivo. El proceso de aprendizaje necesita ser expedito.

El aprendizaje expresa un proceso natural, así como la constitución progresiva o capacidad de juicio, como resultados de experiencias sobre decisiones, acciones y situaciones organizacionales. A su vez, esta capacidad actúa como orientadora en las decisiones para acciones futuras. Sin embargo no fue hasta los años 90, cuando los autores antes señalados asumieron el aprendizaje organizacional desde ópticas distintas. Unos se centraron en el plano organizativo, trascendiendo este desde el individual hasta el grupal, otros expresaron la relación del aprendizaje organizacional en la gestión empresarial.

En esta óptica Martínez (2000), destaca aquellos aspectos vinculados a

la gestión del conocimiento y al cambio organizativo, considerándolo como una vía para la adaptación con el entorno, la clave del desarrollo, transformación organizativa impulsada por la propia empresa.

Por su parte Argyris y Schon (2000), hacen énfasis en el aprendizaje, cuando surge como defensa ante la rutina, tensión creativa, permanente en el seno de la organización, estimulando a los individuos a reexaminar las operaciones y tareas realizadas, originadas en la dicotomía: deseos individuales – objetivos organizacionales.

Los autores señalados indican que existen dos tipos de aprendizaje; ciclo simple (single loop learning), ciclo doble (double loop learning). Se produce un aprendizaje ciclo simple cuando, cuando los miembros de una organización responden a cambios en el entorno, tanto internos como externo, mediante la detección de errores, los cuales se corrigen, para mantener los rasgos centrales en teoría organizativa vigente.

Por su parte el aprendizaje de ciclo doble, es donde predomina la autocrítica organizativa, se resuelven incompatibilidades normativas, mediante nuevas prioridades, ponderaciones, normas, o mediante la reestructuración de las mismas, juntos con las estrategias y exaltaciones relacionadas.

Consideran Argyris y Schon (2000), al aprendizaje organizacional como una reestructuración de la teoría basada en la acción organizativa. La revolución del pensamiento con respecto al aprendizaje organizacional,

puesto en publicación por parte de Senger (2006), en su texto “La Quinta Disciplina”, señala que éste es donde radica la comprensión global en la organización, y las interrelaciones entre sus componentes.

De la misma manera el autor antes mencionado enmarca su concepción en una perspectiva sistemática, donde el verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano.

A través del aprendizaje indica Senger (2006), se logra la auto recreación, así mismo, existe auto capacitación para realizar algo, antes imposible lograr, se percibe nuevamente el mundo, la relación social, aplicando la capacidad para crear, formando parte de proceso generativo en la vida.

En este sentido las Universidades son concebidas como organizaciones, donde se adopta el concepto de aprendizaje organizacional y analiza el proceso desde una perspectiva sistemática, propone la integración entre los individuos, la organización y el entorno.

Es importante destacar que esta visión del aprendizaje organizacional, implica la creación de capacidades internas en la organización permitiendo su adaptación al entorno, enfrentar tanto la situación actual como el futuro, obtener una ventaja competitiva, reuniendo las características necesarias para garantizar la sustentabilidad en el tiempo.

El aprender es un proceso lento que requiere un período de desarrollo largo, costoso, sustentado en el hombre como principal eje de la

organización. Esta capacidad a su vez, se convierte en un factor clave del éxito para el desarrollo de estas organizaciones.

Cabe destacar lo manifestado por Senger (2004), quien indica que existen dos tipos de aprendizaje organizacional, el simple y el complejo. El aprendizaje simple, es el producto consecuencial de acciones pasadas, con base en las futuras. Suele resolver los problemas actuales y a corto plazo. Por su parte el aprendizaje complejo, es la extensión natural del aprendizaje simple al considerar el efecto o las consecuencias al aplicar modelos mentales para administrar las decisiones. Este tipo de enseñanza establece el curso de soluciones de problemas futuros.

El autor antes señalado, propone a partir del concepto de aprendizaje organizacional la concepción de organización inteligente u organización de rápido aprendizaje. Para el escritor, la organización inteligente es aquella donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados deseados, donde se cultivan nuevos expansivos patrones de pensamiento, la aspiración colectiva queda en libertad, la gente continuamente se educa a aprender en conjunto. Es decir, es aquella la cual no sólo puede adaptarse a los cambios, sino construye sus propias capacidades para enfrentar a la realidad o el futuro.

En este proceso de aprender intervienen varios elementos, los cuales son: inteligencia, conocimiento así como la capacidad del razonamiento. Al usar la información dependerá de las capacidades aprendidas, permiten la

generación de conocimiento. Partiendo del uso de la información, el aprendizaje se manifiesta mediante: cambios de conducta, comprensión y/o aplicaciones teóricas o prácticas, descripción, análisis, síntesis, establecimiento de relaciones entre hechos, variables, uso y construcción de modelos.

Sin embargo es importante señalar que, las implicaciones para el aprendizaje organizacional surgen de las dimensiones en la creación de conocimiento. Al respecto sobre el empirismo, Nonaka y Takeuchi (1999) plantean que el conocimiento individual se convierte en el discernimiento organizacional requiriendo acciones que eleven el nivel ontológico del conocimiento, al pasar de los individuos a los grupos, y de los grupos a las organizaciones.

En concordancia con lo planteado, se debe destacar, que estos procesos dependen de la influencia interpersonal, la socialización y el nivel de identificación con la cultura de la organización. Esto se manifiesta por las formas de conversión de conocimiento a saber: Socialización, combinación e interiorización.

### **2.2.1.3. INFORMACIÓN**

En este sentido para Santos, Castañeda y Sánchez (2007, citado por Verdecia, 2010), la información es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o

fenómeno. Es así como por ejemplo; se organizan datos de un país, tales como: nombre del presidente, densidad de población, número de habitantes, entre otros. Si se escribe por ejemplo, el capítulo de un libro, se puede indicar que dicho texto constituye información sobre dicho país.

Cabe destacar que cuando se tiene que resolver un determinado problema o tomar una decisión, se emplean diversas fuentes de información, y se construye lo que en general se denomina conocimiento o información organizada, que permite la resolución de inconvenientes o la toma de decisiones.

Desde otra perspectiva, Rodríguez (2005), expresa que la información es un fenómeno que proporciona significado o sentido a las cosas, e indica mediante códigos y conjunto de datos, los modelos del pensamiento humano. La información por tanto, genera y procesa el conocimiento humano con lo cual se desarrollan los asuntos en los distintos ámbitos educativos.

Aunque muchos seres vivos se comunican transmitiendo información para su supervivencia, la diferencia de los seres humanos radica en su capacidad de generar y perfeccionar tantos códigos como símbolos con significados que conforman lenguajes comunes útiles para la convivencia en sociedad, a partir del establecimiento del sistemas de de señales y lenguajes para la comunicación.

Asimismo Rodríguez (2005), señala que los datos se perciben mediante los sentidos, éstos los integran y generan la información necesaria para producir el conocimiento que es el que finalmente permite tomar las decisiones para realizar las acciones cotidianas que aseguran la existencia social. La sabiduría consiste en juzgar correctamente cuándo, cómo, dónde y con qué objetivo emplear el conocimiento adquirido. El ser humano ha logrado simbolizar los datos en forma representativa (lenguaje), para posibilitar el conocimiento de algo concreto, igualmente creó las formas de almacenar así como de utilizar el conocimiento representado.

De igual forma, explica el autor referido, que existe una relación indisoluble entre los datos, la información, el conocimiento, pensamiento así como el lenguaje, por lo cual una mejor comprensión de los conceptos sobre información redundará en un aumento de conocimiento, ampliando así, las posibilidades del pensamiento humano, que también emplea el lenguaje oral, escrito gesticular, igualmente un sistema de señales y símbolos interrelacionados.

Cabe señalar que según Rodríguez (2005), el proceso requiere técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir.

En la actualidad, la tecnología permite entregar herramientas que

apoyan la gestión del conocimiento en las organizaciones, que apoyan la recolección, transferencia, seguridad y la administración sistemática de la información, junto con los sistemas diseñados para ayudar hacer el mejor uso de ese conocimiento. En detalle refiere a las herramientas así como las técnicas diseñadas para preservar la disponibilidad de la información llevada a cabo por los individuos dominantes para facilitar la toma de decisiones igualmente la reducción de riesgos. Es un mercado de software y un área en la práctica de la consulta, relacionada a las disciplinas tales como inteligencia competitiva.

Es importante destacar que en la administración del conocimiento, éste puede no puede codificarse fácilmente en forma digital, tal como la intuición de los individuos dominantes que viene con años de la experiencia y de poder reconocer los diversos patrones del discernimiento que alguien con menos experiencia no pueda reconocer. Sin embargo en la gestión del conocimiento, para O'Sullivan (2002, citado por Ortil, 2007), una de las capacidades sobre la que más se ha trabajado ha sido la relación con las actitudes que facilitan crear y compartir el conocimiento, así como las que preparan para el aprendizaje a lo largo de la vida.

Por otra parte, con relación a la creación del discernimiento, expertos en la gestión del conocimiento, consideran que dicha generación se produce cuando las personas interactúan con la información, Davenport (1998) y Martín (1999), citados por Ortil (2007), toman como punto de partida dicha



premisa, explicando la evidencia del hecho, al formarse profesionales para interactuar de forma efectiva con la información.

Es decir, para que sean competentes informacionalmente, es un reto imprescindible en el marco de la ejecución de la gestión del conocimiento, identificar las habilidades y capacidades de los trabajadores en lo que respecta a esta capacidad informacional, lo cual se ha considerado una competencia básica para las organizaciones.

Vale resaltar que de acuerdo con Bustelo y Amarilla (2001, citados por Soto y Barrios, 2006), la gestión de la información se puede definir como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y posteriormente, recuperar adecuadamente la información producida, recibida o retenida por cualquier organización en el desarrollo de sus actividades.

En el centro de la gestión de la información, afirman los autores señalados, se encuentra la gestión de la documentación (la información que queda almacenada en documentos) y que puede ser de tres tipos: *Interna*: Hace referencia a aquella documentación generada o recibida por la organización en el ejercicio de sus funciones, es decir, son documentos que surgen de la actividad diaria de esa institución. En este grupo, se encuentran tanto la documentación típicamente administrativa: contabilidad, correspondencia, como la documentación de gestión: informes, actas de reuniones, procedimientos de trabajos, así como la documentación técnica que refleja la propia actividad de la organización.

Por otra parte la *Externa*: Además de la documentación producida por la propia organización, ésta y la persona que trabajan en ella, necesitan a menudo, consultar así como manejar fuentes de información externa; libros, revistas, internet. En lo que respecta a la *Pública*: Es aquella documentación que la organización produce de cara al público, para comunicarles hechos, actividades, acontecimientos, ejemplo; las memorias, los catálogos de productos igualmente servicios, la página Web.

Desde otro punto de vista Bustelo y Amarilla (2001, citados por Soto y Barrios, 2006), manifiestan que, la gestión de la documentación existe estrechamente relacionada con ella, la gestión de información repartida en bases de datos corporativas así como aplicaciones informáticas, que no se conceptúan como documentos; pero que son una importante fuente de información registrada.

A partir de una gestión de la información adecuada, es imposible llegar a la gestión del conocimiento. Las respuestas de la gestión del conocimiento para Bustelo y Amarilla (2001, citados por Soto y Barrios, 2006), representan un modelo de gestión que se basa en gran parte en gestionar adecuadamente la información, son las siguientes:

En primer lugar la gestión del conocimiento es un modelo de gestión de toda la organización, forma que nunca ha sido la gestión de la información. Dependiendo del estilo del empresario y de la organización, los sistemas de gestión de la información, son más importantes en la medida

que las tecnologías se adaptaban a los modelos de gestión existentes. Para gestionar el conocimiento, deben intervenir procesos y personas.

Cabe reseñar que, en una organización puede existir un perfecto modelo de gestión de la información, pero si los individuos no lo utilizan es imposible que se cree conocimiento. La gestión de la motivación, del talento, del trabajo en equipo, y sobre todo, la creación de un ambiente de trabajo, es una de las tareas a la que difícilmente se accede a través de la gestión de la información.

### **2.2.2. ELEMENTOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Es importante indicar lo referido por Belly (2004), quien señala que, como elementos de la Gestión del conocimiento se plantean diversos componentes que permiten a una organización cumplir con su cometido de capacitar y entrenar a ciertos individuos quienes se convertirán en talento humano para viabilizar herramientas para el éxito empresarial.

Dichos elementos según el autor antes destacado, están referidos a Seguridad, Creatividad e Innovación cuya composición organizacional reporta valor agregado a la empresa, a través de la introducción de excelente información, mayor tecnología, ideas innovadores, más creatividad, es decir, promover la gestión del cambio que operacionalice los procesos de una manera más expedita.

En el mismo sentido plantea Chiavenato (2007), que cuando se

potencia el personal de una organización, es posible lograr un mejor desempeño, dado su convencimiento de respuesta, prácticas más creativas e innovadoras, mayor seguridad en la ejecución de sus labores, así como el cumplimiento efectivo de los objetivos organizacionales.

Igualmente, el líder es capaz de poner en práctica mecanismos eficientes de soporte organizacional, de manera más efectiva, anteponiendo, sugiriendo y aplicando adelantos científicos y tecnológicos que aseguran el beneficio de la empresa donde desempeña sus funciones.

Ante los criterios expresados por Belly (2004), así como Chiavenato (2007), se puede concluir, que los elementos que conforman la gestión del conocimiento son seguridad, creatividad e innovación. De la misma manera indican los autores señalados que, dichos mecanismos garantizan que la organización podrá realizar transformaciones en sus procesos de trabajo que garantizan el cambio, dada la toma de decisiones oportunas al anteponer el conocimiento como requisito indispensable para el buen rendimiento.

#### **2.2.2.1. SEGURIDAD**

De acuerdo a lo referido por Belly (2004), la seguridad es un elemento que no debe faltar en la gestión del conocimiento. Cuando un trabajador confía en los demás y al mismo tiempo, incita la confianza de otros hacia él, se acrecienta la autonomía, asociado a un sentimiento de seguridad,

desarrollando, con ello, la inclinación a implicarse en el intercambio de conocimiento y las relaciones de cooperación.

En este sentido, la seguridad se refleja en la confianza que siente el personal de una organización en sus tareas, desempeño, actitudes, pudiendo lograr el convencimiento en sus propios resultados, y la confianza del resto del equipo de trabajo en cuanto a su labor efectiva. Por ello, se muestra la convicción en la tarea ejecutada, la toma de decisiones con certeza, a través de la seguridad en los actos ejecutados.

Al respecto Chiavenato (2007), plantea que cuando un líder asume el rol de investigador, capacitándose para una mejor proyección de su imagen, se torna en un individuo más seguro, creíble, donde sus acciones son más certeras así como rápidas, puesto que tiene un conocimiento, e incluso la experiencia en las operaciones ejecutadas.

De manera que, el conocimiento adquirido implica su seguridad en las tareas realizadas, pudiendo ser, en este sentido, más eficaz al momento de poner en práctica las labores propias de su área de desempeño.

Por su parte, Zeithaml y Bitner (2004), opinan que la seguridad se observa como la capacidad de inspirar confianza y buena voluntad, dejando en los clientes el sentimiento de que están en buenas manos. Esta seguridad deriva del conocimiento y la ejercida por los empleados, para lo cual deben implementar en su trato con los clientes, los principios organizacionales, así

como los valores corporativos que hayan sido acogidos en la empresa.

Cabe destacar que de lo planteado se observa que Belly (2004) y Chiavenato (2007), coinciden en la seguridad del líder en cuanto a la certeza de sus actos, su rapidez, así como la eficacia organizativa; en cuanto los autores Zaithaml y Bitner (2004), señalan que la seguridad puede propiciar el conocimiento del personal de una organización en la percepción de los clientes, lo cual asegura para la organización, una excelente imagen corporativa.

Ante lo expuesto, es importante inferir que, la seguridad, como elemento de la gestión del conocimiento, puede observarse desde dos vertientes, la del propio trabajador, sintiéndose éste más confiado ante lo que hace, y la del cliente, sintiéndose más confiable a la persona que le presta el servicio demandado.

#### **2.2.2.2. CREATIVIDAD**

En este sentido se destaca que, las organizaciones modernas deben tender al desarrollo de la creatividad, como mecanismo eficaz para gerenciar el conocimiento en las tareas ejecutadas. De esta manera afirma Belly (2004), quien define la creatividad como, el resultado de la necesidad de adecuar las acciones del entorno y por la carestía de proponer alternativas o ideas, para adecuarse a sus condiciones cambiantes.

Cabe enfatizar que, según el criterio del autor, la creatividad puede ser utilizada como la manera de buscar la adaptabilidad a la evolución de los tiempos, a los cambios en los enfoques gerenciales. Y esta creatividad debe derivarse del conocimiento gestado en el individuo, de su formación y capacidad en el área de trabajo donde se desenvuelve.

Por su parte, Robbins y Decenzo (2002), aluden a la gestión del conocimiento desde la óptica de la gestión del cambio, el cual puede darse si, en los procesos organizacionales, el líder se compromete a generar nuevas y mejores ideas, tratando de colaborar con la organización de manera más creativa, fomentando el ingenio propio, así como el de los colaboradores, para con ello producir las transformaciones necesarias igualmente que el mejoramiento continuo.

En este orden de ideas, Chiavenato (2007), afirma que, la creatividad es la necesidad de las organizaciones de transformar sus esquemas de trabajo de una manera más simplificada, a través de nuevos así como creativos mecanismos que simplifiquen las labores, igualmente las torne en actividades más agradables y adecuadas a los parámetros que le son exigidos en el mundo empresarial de hoy al talento humano.

Ante los criterios analizados, es significativo destacar, la similitud de discernimientos entre Robbins y Decenzo (2002) y Chiavenato (2007), al afirmar la necesidad de la creatividad, para adecuar las organizaciones a los cambios generados en las épocas.

Sin embargo, éste último autor, amplía su posición, al sugerir la transformación de los esquemas de trabajo, pudiendo observarse esto como la necesidad de romper paradigmas antiguos así como tradicionales, para afrontar proyectos laborales actuales más holístas.

### **2.2.2.3. INNOVACIÓN**

De acuerdo a lo planteado por Belly (2004), la innovación supone poner en práctica las nuevas ideas, activando con ello, la solución de problemas. En este sentido, el autor señala que, la innovación se produce en el momento en el cual se dan nuevos aportes por parte del personal de la organización.

Por lo cual cabe considerar que, tales aportes, sólo pueden derivar del personal de una empresa cuando en la misma se ha gerenciado el conocimiento, haciendo a las personas más seguras, así como certeras en la ejecución de sus tareas organizacionales.

En el mismo orden de ideas Robbins y Decenzo (2002), señalan que la innovación se manifiesta cuando el individuo ha asumido la gestión del cambio como una manera de propiciar en la organización ideas renovadas, actualizadas, que aseguren prácticas modernas, de última generación, pudiendo, en este sentido, las empresas, ser competitivas en el mercado exigente al cual someten hoy sus prácticas gerenciales.

De acuerdo a lo referido por los autores antes destacados, esta innovación debe derivar del uso de la tecnología, de nuevos equipos



funcionales en la empresa, de procedimientos más expeditos, dejando de lado procesos administrativos ortodoxos, que, en muchos casos, restan simplicidad en las tareas, aumentando las horas – hombre.

De allí que deba inferirse la importancia de la innovación en la actualidad, como elemento de la gestión del conocimiento en las organizaciones, tal como lo manifiestan de manera similar los autores analizados, ya que los cambios a nivel mundial, nacional y regional, en cuanto a equipos, estructuras, así como de talento humano, exigen expertos más innovadores en materia procedimental y tecnológica.

### **2.2.3. TIPOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

La naturaleza del conocimiento se ha clasificado e igualmente definido en variedad de formas en la literatura a través del tiempo. Aunque ha sido predominantemente bivalente: tácito y explícito señalado por Nonaka y Takeuchi (2004), también se presentan otras clasificaciones del conocimiento dadas por diferentes autores; Spender y Grant (1996), indican que es, Individual así como Colectivo, por su parte Andreu y Sieber (1999), manifiestan que es Externo e Interno, e igualmente Belly (2004), manifiesta que es Tácito, Implícito de la misma manera Explícito.

Seguidamente, el último autor referido indica que, los tipos o niveles del conocimiento se entienden mejor al compararlo con un iceberg, donde existe una pequeña parte del mismo que se ve, siendo este el conocimiento

explícito, mientras que la mayor parte, que no se ve, representa el conocimiento tácito. Estos tipos de conocimientos permiten al individuo asumir responsabilidades, conformar criterios, tener discernimiento sobre los asuntos de su competencia, aseverar afirmaciones sobre las situaciones personales y organizacionales planteadas.

De la misma manera el autor establece los diferentes tipos de conocimiento, de forma tal que el líder asuma posición cuando le sea requerido en las actividades empresariales, en los proyectos generados en la organización para el cumplimiento de los fines, de los objetivos formulados. Así, el líder puede hacer uso de la información inconsistente o del conocimiento que, abiertamente sabe que posee, utilizando de manera mecánica racional.

Es fundamental destacar la opinión de Belly (2004), quien indica, existen muchos obstáculos para que se dé la gestión del conocimiento, por supuesto, todo varía para cada organización, pudiendo presentarse la iniciativa individual o reducida, es decir, la decisión para implementar una gestión del conocimiento se origine en una persona o en una minoría, además de la existencia de equipos de alto desempeño, los cuales trabajan en desarrollar prácticas para transmitir lo que saben.

Sin embargo en interés de gestionar el conocimiento puede estar en los altos niveles, más sin embargo, se puede dificultar el motivar a la organización para dicho interés.

Ante lo señalado, es cuando surge el próximo obstáculo, en el sentido de la dificultad para sumar gente. En este sentido, el problema se enfoca de pasar de una iniciativa individual a una práctica organizacional, es decir, en transmitir las ideas individuales a las grupales. El ser humano es diferente de cada uno, por tal motivo sus necesidades son distintas. Existen personas que desean promover conocimientos nuevos, pero son pocas las que están dispuestas a depositar el suyo.

Consecutivamente, como tercer obstáculo, Belly (2004) plantea a la organización, alegando que a pesar que los empleados posean una buena actitud hacia los proyectos, pueden encontrar inconvenientes en la organización. En esta fase los proyectos se agrupan y asignan actividades.

Por su parte Fernández (2003) asegura que, cuando un individuo asume competencias para su rendimiento en el área de trabajo, implementa acciones derivadas del conocimiento que ha adquirido en su gestión académica, de las vivencias, experiencias sociales así como organizacionales vividas.

Cabe destacar que el autor señalado, afirma que el conocimiento puede ser obtenido por el individuo de manera premeditada, o de acuerdo a las situaciones que hayan acontecido en su vida personal y laboral. En este sentido, el escritor concluye indicando que, el conocimiento se divide en consciente e inconsciente, es decir, que el individuo por una parte sabe que

posee conocimiento, y por otro lado que, lo pone en práctica de manera mecánica.

Es importante destacar que de los autores analizados en el presente estudio, la investigadora selecciona el postulado ofrecido por Belly (2004), en el sentido de clasificar el conocimiento en tácito, implícito y explícito; tipología ésta que si bien no es observada por otros autores de manera categórica, igualmente señalan que el conocimiento puede derivar del consciente o del inconsciente. En este sentido el individuo es capaz de asumir responsabilidades, establecer criterios con respecto a los asuntos propios de su desempeño.

#### **2.2.3.1. CONOCIMIENTO TÁCITO**

En referencia a esta tipología Belly (2004), plantea que el conocimiento tácito es el que permanece en el nivel inconsciente. Se encuentra desarticulado y se utiliza de una manera mecánica, sin que el individuo se dé cuenta de su contenido. Es un conocimiento que la persona sólo reconoce al analizarlo.

En este sentido, apunta Durante (1998) que, los individuos ponen en práctica una serie de acciones derivadas del conocimiento, aunque inconsciente, que tiene sobre él, y las ejecuta de manera efectiva, produciendo el resultado esperado. Afirma la escritora que, en la medida en la cual el sujeto haya puesto en práctica sus juicios de

valor sobre algunos aspectos, en esa misma medida, su tarea resultará más eficaz.

Cabe destacar que son diversas las tareas que son ejecutadas en una organización sin utilizar el nivel cognitivo consciente, y tales tareas derivan de un aprendizaje ya consolidado que se practica sin pensar, sin un análisis de la acción ni del resultado, logrando el mismo efecto que si se hubiese dispuesto a realizarlo sobre la base de la razón y de la consciencia.

De igual manera Fernández (2003) considera el conocimiento tácito como aquellas tareas que son ejecutadas por el personal de una organización, derivadas de algunas competencias personales asumidas, por las cuales el individuo se ha vuelto diestro en esas actividades, pudiendo realizarla con astucia, sagacidad y agilidad, puesto que, aún cuando no analice la acción consciente, provoca el resultado que aspira, puesto que es un conocimiento ya asimilado.

Es importante destacar de lo antes planteado, que los autores analizados catalogan de manera similar el conocimiento tácito, adjudicando su efecto a la seguridad que se tiene sobre la tarea ejecutada, por cuanto el aprendizaje ya ha sido procesado.

#### **2.2.3.2. CONOCIMIENTO IMPLICITO**

Sobre esta tipología destaca Belly (2004) que, es el conocimiento que

se sabe se posee, pero al mismo tiempo el individuo no se da cuenta que se está utilizando, simplemente se utiliza y pone en práctica de manera habitual. Es decir, es el aprendizaje supuesto, sobreentendido que tiene el sujeto, y lo realiza sin darse cuenta de su acción.

Este conocimiento puede derivar resultados, sobre todo, en el uso de equipos modernos, de tecnología, que si bien requieren de un conocimiento concreto, llega un momento en el cual el individuo lo realiza de manera usual, frecuente y repetitiva.

Por su parte Durante (1998) señala que, en las organizaciones debe darse el aprendizaje de manera colaborativa, es decir, que existen algunas tareas que deben ser del conocimiento de todos, que no se necesitan expertos para ejecutar algunas actividades, sino que cualquier trabajador de la organización puede ponerlas en práctica.

En este sentido, se habla del conocimiento tácito, el cual, una vez aprendido, se puede efectuar repetidamente, sin tener que gastar tiempo ni energía en analizar determinadas situaciones que pudieren acontecer de su puesta en práctica.

En el mismo marco conceptual, Fernández (2003) plantea que, este tipo de conocimiento implícito ya ha sido asimilado por el individuo, formando parte de sus capacidades, lo cual le permite cumplir con las labores competentes de acuerdo a sus funciones, de manera rápida, sin necesidad de examinar aspectos propios de la actividad a cumplir,

ni razonar, ni considerar aspectos que pudieren agilizar o entorpecer la tarea.

Se observa de lo planteado por los autores analizados que, existe coincidencia en sus postulados relacionados con el conocimiento implícito, señalando que el aprendizaje ya está asimilado por el individuo, por tanto pudiera realizar las tareas asignadas con el mayor discernimiento posible.

### **2.2.3.3. CONOCIMIENTO EXPLÍCITO**

Señala Belly (2004) que, este tipo de conocimiento es aquel que se sabe que se tiene y se está consciente de que se ejecuta. Es el discernimiento más fácil de comunicar a los demás, debido a que se encuentra organizado, muy a menudo, resumido, para facilitar su propagación.

Por su parte Durante (1998) manifiesta que el conocimiento explícito deriva de un proceso de aprendizaje estructurado, lógico, coherente, que ha sido sistematizado para concebir en el individuo las habilidades, destrezas y valores necesarios para un desempeño superior. Dicho conocimiento, transforma a la persona en actitudes así como aptitudes más determinadas, y le sirve para poner énfasis en aquellas tareas propias de su área de desempeño.

En este mismo sentido Fernández (2003) plantea que, el conocimiento

explícito es el generador de competencias personales, sociales y gerenciales en un individuo. Ello, porque se plantean diferentes esquemas de trabajo para desarrollar las habilidades que sean propias del desempeño y las que son necesarias para las relaciones interpersonales de los equipos de trabajo.

De lo antes planteado se puede discernir que existe similitud en los postulados expuestos por los autores señalados, al manifestar que este tipo de conocimiento debe prevalecer en las organizaciones, ya que los miembros del personal ejecutan sus labores de manera sistemática de acuerdo al cargo gerenciado.

### **3. CATEGORIZACIÓN DE ANÁLISIS Y SISTEMA DE VARIABLES**

#### **3.1. CATEGORÍA DE ANÁLISIS: Clima Organizacional**

##### **3.1.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CATEGORÍA**

Para Brunet (2005), el clima organizacional es la percepción de los empleados dentro de la jerarquía organizacional o dentro de un departamento particular. El clima total equivale entonces a la media de los climas reunidos de todos los departamentos.

Asimismo, indica el autor que, como resultado de dos grandes escuelas del pensamiento, ya sea la de gestalt o la del funcionalismo, el clima organizacional puede ser definido de tres formas diferentes: Por la medida



múltiple de los atributos organizacionales, por la medida de percepción de los atributos individuales u organizacionales, (p. 16).

### **3.1.2. CONSTRUCCIÓN DE LA MATRÍZ DE ANALISIS**

La categoría clima organizacional en el contexto del sector Universitario Público Autónomo, se medirá por medio de los puntajes que se obtendrán de un instrumento que se construirá tipo entrevista, elaborado por García (2011), basado en las sub-categorías: variable, dimensiones así como tipos de Clima organizacional; de la misma forma sus unidades de análisis; variables causales o del medio, intermedias o personales, así como finales o resultantes.

Igualmente las dimensiones: estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto. Asimismo los tipos de clima autoritario así como participativo. Ver cuadro 1.

## **3.2. SISTEMA DE VARIABLE: Gestión del Conocimiento**

### **3.2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA VARIABLE**

Para Nonaka y Takeuchi (1999), la gestión de conocimiento es la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Igualmente señalan los autores referidos que la

creación del conocimiento es la clave del proceso a través del cual las empresas innovan.

### **3.2.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE**

La variable gestión del conocimiento se medirá en el contexto del sector Universitario Público Autónomo, por medio de los puntajes que se obtendrán de un instrumento que se construirá tipo cuestionario, elaborado por García (2011), basado en las dimensiones; los componentes, elementos y tipos de Gestión del conocimiento, así como sus indicadores; conocimiento, aprendizaje organizacional, información, seguridad, creatividad e innovación, e igualmente, conocimiento tácito, implícito y explícito. Ver cuadro 1.

**CUADRO 1**  
**SISTEMATIZACIÓN DE CATEGORIA Y OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE**

**OBJETIVO GENERAL:** Analizar el clima organizacional y la gestión de conocimiento en el sector Universitario Público Autónomo.

| PROPÓSITO ESPECÍFICOS   | OBJETIVOS ESPECÍFICOS   | CATEGORÍA   | SUB CATEGORIAS  | UNIDADES DE ANÁLISIS                 | VARIABLE                    | DIMENSIÓN | INDICADORES                     |  |                                 |                                      |  |
|---|---|---|---|--------------------------------------|-----------------------------|-----------|---------------------------------|--|---------------------------------|--------------------------------------|--|
| Caracterizar las variables del clima organizacional en el sector Universitario Público Autónomo.  |   | <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>   | Variables Del Clima Organizacional  | Causales o del Medio                 |                             |           |                                 |  |                                 |                                      |  |
|   |   |   |   | Intermedias o Personales             |                             |           |                                 |  |                                 |                                      |  |
|   |   |   |   | Finales o Resultantes                |                             |           |                                 |  |                                 |                                      |  |
| Examinar las dimensiones del clima organizacional en el sector Universitario Público Autónomo.  |   |   | <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>   | Dimensiones del Clima Organizacional | Estructura                  |           |                                 |  |                                 |                                      |  |
|   |   |   |   |                                      | Responsabilidad Individual  |           |                                 |  |                                 |                                      |  |
|   |   |   |   |                                      | Remuneración                |           |                                 |  |                                 |                                      |  |
|   |   |   |   |                                      | Riesgo y toma de decisiones |           |                                 |  |                                 |                                      |  |
|   |   |   |   |                                      | Apoyo                       |           |                                 |  |                                 |                                      |  |
| Tolerancia al conflicto   |   |   |   |                                      |                             |           |                                 |  |                                 |                                      |  |
| Identificar el tipo de clima organizacional en el en el sector Universitario Público Autónomo.  |   | <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>   |   | Tipos de Clima Organizacional        | Clima Autoritario           |           |                                 |  |                                 |                                      |  |
|   |   |   |   |                                      | Clima Participativo         |           |                                 |  |                                 |                                      |  |
|   | Caracterizar la aplicación de los componentes de la gestión del conocimiento en el sector Universitario Público Autónomo. |   |   | <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>          |                             |           | <b>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b> | Componentes de la Gestión del Conocimiento | Conocimientos (Knowledge)       |                                      |  |
|   | Describir la aplicación de los elementos de la gestión del conocimiento en el sector Universitario Público Autónomo.      |   | Aprendizaje Organizacional  |                                      |                             |           |                                 |  |                                 |                                      |  |
|   |   |   | Información   |                                      |                             |           |                                 |  |                                 |                                      |  |
|   |   |   | Identificar la aplicación del tipo de gestión del conocimiento en el sector Universitario Público Autónomo. |                                      |                             |           |                                 |  |                                 | <b>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>      | Elementos de la Gestión del Conocimiento |
|   | Creatividad   |   |   |                                      |                             |           |                                 |  |                                 |                                      |  |
|   | Innovación  |   |   |                                      |                             |           |                                 |  |                                 |                                      |  |
|   | Identificar la aplicación del tipo de gestión del conocimiento en el sector Universitario Público Autónomo.               |   |   |                                      |                             |           |                                 |  | <b>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b> | Tipos de la Gestión del Conocimiento | Conocimiento Tácito                      |
|   |   | Conocimiento Implícito  |   |                                      |                             |           |                                 |  |                                 |                                      |  |
|   |   | Conocimiento Explícito  |   |                                      |                             |           |                                 |  |                                 |                                      |  |
| Establecer una propuesta metodológica para la implementación del modelo de clima organizacional y gestión del conocimiento del sector Universitario Público Autónomo. |   | Este objetivo se determinará después de analizados los objetivos anteriores |   |                                      |                             |           |                                 |  |                                 |                                      |  |

Fuente: García (2011)