

## **UNIDAD 3. CULTURA ORGANIZACIONAL UN RECURSO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA COMPETITIVIDAD.**

**Autora:**

**Eco. Mariana Elizabeth Bustamante Chong, Mgrt.**

Docente de la Facultad de Ciencias Económicas Universidad Estatal del Sur de Manabí.

mariana.bustamante@unesum.edu.ec

### **3.1 Introducción**

Las TIC, como parte fundamental de la construcción para la gestión del conocimiento, proporcionan información, promueven la concepción del conocimiento para la investigación de procedimientos a dificultades que afrontan las organizaciones. En este argumento, debe entenderse que las TIC no es más que un intermediario para trasladar y tramitar datos (Carreño, 2015).

En el mundo de las pequeñas y grandes empresas, la innovación tecnológica, surge cómo una estrategia en respuesta a los desafíos impuestos por la globalización de la economía, por los avances tecnológicos y la expansión del uso de nuevas herramientas en información y comunicaciones. Cuando se habla de innovación tecnológica en el mundo empresarial, hay que hacer referencia a las mejoras en productos o servicios que ya existen en el mercado, introducir productos que ofrezcan algún plus o valor agregado, actualizar los sistemas de información, renovar herramientas tecnológicas o maquinarias y equipos que permitan aumentar la productividad en las empresas, la gestión de cambios en organización y administración de las empresas CITATION Ria16 \l 12298 (Riascos, 2016)

De esta manera, la gestión tecnológica surge como respuesta a la carencia de dinámicas innovadoras en la pequeñas y medianas empresas, que se reflejan en la baja calidad en productos y prestación de servicios, en el alto costo de los productos y a la necesidad de manejar el factor tecnológico como una estrategia competitiva, para responder al ritmo con el cual las tecnologías entran al mercado y para

enfrentar los desafíos de los agentes de cambios CITAION Tar16 \ 12298  
(Tarapueza, 2016)

Según las exigencias de las técnicas internas de trabajo y los flujos de información propios, todos deben apoyar la gestión del conocimiento organizacional para la evaluación de los resultados y los propósitos de la organización. Se pretende, además, de la asociación de nuevos valores a los productos y las TIC, así como de una difusión muy bien encaminada, con el resultado de que ellos consigan llegar a aquellas personas y elementos cuya diligencia en la concepción o aplicación del conocimiento y de toma de decisiones es más importante para la empresa. La gestión del conocimiento busca certificar que la organización obtenga la información y las capacidades para su aplicación continua a los cambios internos y externos del medio ambiente. De una correcta aplicación de las TIC y del conocimiento depende, en gran medida, la ejecución de la gerencia de la calidad.

La Gestión del Conocimiento, es una tendencia del futuro indispensable para enfrentar los desafíos de las TIC. Las disertaciones teóricas transcurren en distintos segmentos persuadiendo al demandante, sin embargo, las prácticas que se amparan a esta designación asombran por la sensación de que para los que trabajan con las TIC, afirman que es una moda, no aportando radicalmente algo nuevo, reconociendo que las estrategias comerciales de software y consultores de todo tipo han dado una rotación importante, en la que las organizaciones están implantando las TIC.

Las TIC es el conjunto de actividades ejecutadas con la finalidad de registrar, recopilar y, consecuentemente, recuperar apropiadamente la información procedente, aceptada o ponderada por cualquier organización en los procesos de sus actividades. Las TIC actualmente son herramientas, usadas dependiendo de la condición del empresario y de la organización, es así que las TIC son cada vez más trascendentales a medida que las tecnologías brindan nuevas posibilidades, adaptándose a los modelos de gestión existentes.

Las TIC en la organización tienen su aplicación en la gestión del conocimiento, porque permiten realizar más eficazmente el trabajo encomendado a la

organización, ya que a través de la gestión del conocimiento las organizaciones favorecen que la persona se desarrolle en su trabajo contribuyendo con ideas, al mismo tiempo que obvia el abandono del conocimiento cuando las personas desertan de la organización.

Por lo tanto, las TIC se convierten en gestión del conocimiento cuando los individuos la aplican para la resolución de un problema. En este sentido, ya que en la organización privada se han tomado decisiones para la gestión del conocimiento, en las administraciones públicas se podría encontrar iniciativas paralelas que, probablemente sin haber utilizado la misma designación ni programar los mismos objetivos, se fundamentan en semejantes principios. Entre ellos se encuentran las TIC para la toma de decisiones, o el establecimiento de sistemas que permiten utilizar el conocimiento de los “clientes”.

Las TIC es el fruto de una revolución tecnológica sin precedentes, fundamentada en las telecomunicaciones, la informática y la comunicación afectando y transformando todo lo que el hombre produce y consume, esta metamorfosis no solo se ha ajustado en los medios como aparatos tecnológicos a los que la mayoría tiene acceso sino como aparatos culturales que, gracias a la información, organizan las ideologías al imponer conductas y relacionar procedimientos.

El principal ejemplo de dicha revolución es la instauración de una red mundial de información: Internet, que constituye el más amplio medio de comunicación que ha existido esta, y en especial los servicios de la World Wide Web (WWW), son una herramienta altamente eficaz para la difusión de la información a nivel mundial. La información es hoy un medio determinante de la competitividad organizacional y sustento de la toma de decisiones, un componente crucial para el adelanto social y económico; el único elemento capaz de crear conocimiento y satisfacer las necesidades de quienes trabajan en las organizaciones.

Es por eso que, en la actualidad, no basta con tener información, sino que esta debe ser de calidad y actualizada; pero (sobre todo) pertinente a los objetivos de la organización. Además, como complemento es necesario poder procesarla, difundirla tan rápido como sea posible y utilizarla como técnica. En esto, las tecnologías de la

información y las comunicaciones (TIC) aplicadas al entorno interno de la organización tienen un lugar primordial.

Las TIC forman, en consecuencia, uno de los compendios críticos para cualquier organización. Su flexibilidad eficaz y operacional, su soporte a las exigencias organizacionales y sus contenidos de prosperidad son, entre otros, factores claves de éxito para el posicionamiento de cualquier institución. La evolución de las TIC ha estado caracterizada por los espacios de aplicación: proveen únicamente la gestión de la información en los procesos internos; pasan a ser clave para la comunicación; y se integran las TIC en las organizaciones como herramientas de análisis y gestión de la información, y tienden a la Business Intelligence.

Por tanto, las TIC tienen impacto, tanto en la cultura organizacional como en la eficacia de la organización, impacto procedente de la eficiencia de las interrelaciones que se dan entre el líder y el grupo en un contexto o situación determinada, siempre y cuando la organización las aplique correctamente. La pertinencia para la Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, se podría decir que tributa a la asignatura gestión por procesos. A continuación, caso práctico relacionado con esta ciencia.

Tabla 3. Unidad educativa “Los líderes”. Proforma presupuestaria 2017.

<b>FORMATO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PROFORMA</b>
	<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 573.540,00</b>
	MATRÍCULAS	\$ 41.140,00
	PENSIONES	\$ 532.400,00
	PRIMERO DE BÁSICA	\$ 50.600,00
	SEGUNDO BÁSICA	\$ 48.400,00
	TERCERA DE BÁSICA	\$ 46.200,00
	CUARTA DE BÁSICA	\$ 44.000,00
	QUINTO DE BÁSICA	\$ 41.800,00
	DECIMO DE BÁSICA	\$ 39.600,00
	SÉPTIMO DE BÁSICA	\$ 37.400,00

	OCTAVO DE BÁSICA	\$	37.400,00
	NOVENO DE BÁSICA	\$	37.400,00
	DECIMO DE BÁSICA	\$	37.400,00
	PRIMER DE BACHILLERATO	\$	37.400,00
	SEGUNDO DE BACHILLERATO	\$	37.400,00
	TERCERO DE BACHILLERATO	\$	37.400,00
	<b>GASTOS</b>	<b>\$</b>	<b>573.540,00</b>
	<b>GASTOS CORRIENTES</b>	<b>\$</b>	<b>515.355,46</b>
	<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>\$</b>	<b>343.955,46</b>
	<b>REMUNERACIONES BÁSICAS</b>	<b>\$</b>	<b>263.973,60</b>
	SUELDOS ADMINISTRATIVOS	\$	188.466,00
	SUELDOS A DOCENTES	\$	75.507,60
	<b>REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS</b>	<b>\$</b>	<b>28.559,80</b>
	DECIMO TERCER SUELDO ADMINISTRATIVO	\$	15.705,50
	DÉCIMO CUARTO SUELDO ADMINISTRATIVO	\$	3.860,00
	DÉCIMO TERCER SUELDO A DOCENTES	\$	6.292,30
	DÉCIMO CUARTO SUELDO A DOCENTES	\$	2.702,00
	<b>APORTE PATRONAL DE SEG. SOCIAL</b>	<b>\$</b>	<b>51.422,06</b>
	Aporte Patronales 11,15%	\$	29.433,06
	Fondo de Reserva	\$	21.989,00
	<b>BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO</b>	<b>\$</b>	<b>147.400,00</b>
	<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>	<b>\$</b>	<b>66.200,00</b>

	Agua Potable	\$	8.400,00
	Energía Eléctrica	\$	38.000,00
	Telecomunicaciones	\$	15.000,00
	Servicio de Correo	\$	4.800,00
	<b>SERVICIOS GENERALES</b>	<b>\$</b>	<b>9.000,00</b>
	Uniformes	\$	-
	Publicaciones	\$	5.000,00
	Otros	\$	4.000,00
	<b>TRASLADOS VIÁTICOS Y SUBSISTENCIAS</b>	<b>\$</b>	<b>9.600,00</b>
	Pasajes	\$	8.400,00
	Viáticos	\$	1.200,00
	<b>INSTALACIÓN MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN</b>	<b>\$</b>	<b>18.600,00</b>
	Mant. Edificios Locales y Residencias	\$	5.400,00
	Mant. Mobiliarios	\$	7.800,00
	Mant. Maquinarias y Equipos	\$	5.400,00
	<b>BIENES Y USO DE CONSUMO CORRIENTE</b>	<b>\$</b>	<b>44.000,00</b>
	Materiales de Oficinas	\$	23.000,00
	Materiales de Aseo	\$	21.000,00
	<b>OTROS GASTOS CORRIENTES</b>	<b>\$</b>	<b>24.000,00</b>
	<b>IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES</b>	<b>\$</b>	<b>24.000,00</b>
	Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones	\$	24.000,00
	<b>GASTOS DE INVERSIÓN</b>	<b>\$</b>	<b>58.184,54</b>
	<b>INVERSIONES VARIAS</b>	<b>\$</b>	<b>44.184,54</b>
	Inversión para desarrollar poa	\$	44.184,54
	<b>GASTOS DE CAPITAL</b>	<b>\$</b>	<b>14.000,00</b>

	<b>ACTIVOS DE LARGA DURACIÓN</b>	\$ 14.000,00
	<b>BIENES MUEBLES</b>	\$ 14.000,00
	Muebles y Enseres	\$ -
	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	\$ 14.000,00
	Vehículo	\$ -

<b>INGRESOS</b>	\$ 573.540,00
<b>GASTOS</b>	\$ 573.540,00
<b>DIFERENCIAS</b>	\$ 0,00

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2 El aprendizaje en la organización

La historia de la psicología ha tenido predilección a exponer el concepto de aprendizaje desde un aspecto de impulso o interés individual, y aunque ha estimado la importancia del dominio de los otros para que este se dé, solo hasta las últimas décadas se está considerando el aprendizaje en grupos y organizaciones. Dentro de los modelos teóricos clásicos que pretenden explicar el concepto de aprendizaje desde el individuo, está el conductismo a través del conocimiento de condicionamiento: “para los conductistas, los métodos más significativos que gobiernan la conducta son aprendidos a través de nuestra interacción con el ambiente” CITATION Kle94 \l 3082 (Klein, 1994) . Este modelo desconoce la presencia de los estados y procesos mentales asociados, dando cuenta del aprendizaje como la adquisición de un comportamiento que proviene de un estímulo, lo que evidencia una posición ambientalista.

El concepto de aprendizaje es sustituido por modelos que reconocen y pretenden probar la presencia de procesos cognitivos. La psicología cognitiva agregó una nueva conceptualización de aprendizaje: “los teóricos cognitivos abogan por un punto de vista mentalista, defienden que la conducta es flexible” (Klein, 1994, p. 33).

El ser humano empezó a ser interpretado desde otros aspectos, como procesador de información, partiendo de la aprobación de la aproximación entre la mente humana y el funcionamiento de un computador.

De igual manera, se promovió a perseverar en el papel de la atención, la memoria, la percepción, las pautas de reconocimiento y el uso del lenguaje en el proceso de aprendizaje. Con este cambio de pensamiento, el sujeto pasó de un rol pasivo que le daba el conductismo a un rol activo por examinar su intervención en dicho proceso. Además, se encuentran modelos que destacan la importancia del aspecto social, los cuales explican que el aprendizaje se da cuando se está en representación de otros o por su influencia, tales como el aprendizaje por modelado, el aprendizaje por facilitación social, el vicariante, el aprendizaje pasivo o efecto audiencia, el coactivo, entre otros.

Libremente del modelo que se considere, el concepto de memoria está relacionado de manera estrecha con el aprendizaje. Al demandar el almacenamiento de diferentes tipos de información, según CITATION Zim05 \l 3082 (Zimmer, 2005) , citado por Klein (1994), se puede memorizar desde estructuras semánticas conformadas por palabras memoria semántica y composiciones verbales, así como estructuras no verbales; tales como representaciones de objetos, personas y eventos ligados entre sí memoria episódica.

En este proceso de organización y almacenamiento de información interviene la significación que el sujeto le da a la información que aprende; es decir, el grado de importancia y comprensión subjetiva que asocia al material almacenado.

En experimentos para probar la capacidad de memoria en los sujetos, puede encontrarse que el sentido escogido por éstos para organizar la información depende de cuestiones como su actitud, motivación, y tonalidad afectiva con relación a la información aprendida y a aprendizajes anteriores que la persona relaciona con la nueva información. Este aspecto es llamado representatividad, y es lo que le permite al sujeto un stock de memoria mayor a largo plazo: “es menos probable que se produzca una interferencia entre los recuerdos cuando las experiencias son muy distintivas” (Klein, 1994, p. 450).

El aprendizaje considerado desde los contextos organizacionales es un contenido que se ha venido desarrollando de carácter precipitado, fundamentalmente a partir de los años 90 CITATION Aya01 \ 3082 (Ayas, 2001) ; sin embargo, existen numerosas teorías y estudios relacionados, cada método como la administración, la sociología y la psicología, entre otras, que procura un enfoque diferente sobre el contenido, produciendo distintos modelos de aprendizaje organizacional, los cuales deben ser contemplados de forma crítica como lo plantea CITATION Pra01 \ 3082 (Prange, 2001) .

El aprendizaje organizacional puede concebirse desde dos aspectos, según el énfasis que se le dé: aprendizaje como un proceso técnico o como un proceso social. El primero, se caracteriza por un procesamiento eficaz de interpretación y respuesta a la información cuantitativa y cualitativa que se presenta dentro y fuera de la organización. Esta variante técnica se ha enfatizado fundamentalmente en las mediaciones fundamentadas en la comprobación de los resultados; lo que involucra la introducción de sistemas de informática para el soporte en la recolección de datos, donde nuevas ideas y soluciones puedan ser compartidas con rapidez.

Una medida tradicional de este énfasis ha sido la curva de aprendizaje que relaciona los datos sobre costos de producción con los resultados de determinado producto, donde la relación entre costo y resultado debe ser inversa. Se espera, según el proceso técnico, que la reducción de costos se deba a algún tipo de aprendizaje, que trata de extenderse a indicadores de calidad, procurando explicitar las actitudes de los trabajadores para generar aprendizajes adicionales que rebajen costos.

Por otro lado, el aprendizaje como proceso social se dirige en el modo en que las personas imputan significado a sus experiencias de trabajo, ejecutando una construcción a partir de las interacciones sociales dadas. Ésta soluciona algunas limitaciones que muestra la perspectiva técnica, pues se establece que los datos no tienen significado por sí solos, ya que quienes los representan y dan valor son las personas. CITATION Eas01 \ 3082 (Easterby-Smith & Araujo, 2001) defienden la perspectiva de la construcción social, planteando que gran parte del conocimiento

relevante en las organizaciones no existe en el papel, sino en la organización como comunidad.

Un ejemplo práctico de esta perspectiva social, ha sido llevado a cabo por la organización Volvo Car Corporation, como estrategia en la aplicación de principios humanistas, equipos de trabajo en los que se comparten soluciones y recompensas para quienes desarrollen las mejores. Ésta es una muestra de cómo es posible enfocar los principios de aprendizaje individual y de grupo como base de aprendizajes organizacionales.

Asimismo, se puede encontrar en algunas organizaciones la introducción del concepto de diálogo en sus prácticas CITATION Edm01 \l 3082 (Edmonson, 2001) , como un medio de perfeccionar la comunicación entre las personas y de intervenir en los grupos en progreso, logrando así una comunidad discursiva de aprendizaje. Finalmente, son los trabajadores quienes individual y colectivamente deciden la forma de afrontar los desafíos que impone su trabajo diariamente CITATION Ant05 \l 3082 (Antonello, 2005) .

En ambos tipos de perspectivas, técnica o social, pueden identificarse algunos elementos básicos implicados en el proceso de aprendizaje Organizacional: una situación que se quiere variar o intentar resolver; un agente, persona o grupo que están implicados en el proceso; las situaciones explicables por los diferentes modelos teóricos y un stock del proceso o memoria estable que permite la implementación del cambio o la variación deseada. Ese proceso se recomienza cuando varían las condiciones y, por lo tanto, es posible realizar cambios en el aprendizaje de manera continua; así mismo puede efectuarse sobre componentes cognitivos o afectivos que impactan a diferentes situaciones denominadas: resolución de problemas, toma de decisiones, cambio de actitudes, revisión de valores, etc.

Un ejemplo claro de cómo se evidencia este proceso en una organización es el caso de un empleado que, con su equipo de trabajo, crea una forma más ágil y económica de preparar la nómina del personal, y es consignada en manuales para que tenga uso organizacional, lo que genera satisfacción y reconocimiento de sus

pares y de la organización en general. Para esto, en la organización debió existir una cultura que propiciara la confianza para promover la disposición de los trabajadores al mejoramiento de los procesos (Edmonson 2001). En este ejemplo, las fases del proceso de aprendizaje se dan desde la identificación de un problema a resolver cognitivamente, compartir los conocimientos individuales tácitos que al explicitarse en un trabajo de grupo encuentran una solución colectiva, y esta propuesta, al ser registrada en los documentos y procesos institucionales, constituye un aprendizaje organizacional, y podría llegar a cambiar valores y aspectos culturales.

En esta misma dirección (Dixon, 2001) expone los resultados de un estudio de caso realizado con seis museos canadienses, donde, después de identificar la necesidad de llevar a cabo estrategias para sacar a flote estas organizaciones, los grupos representantes de cada uno de ellos hicieron explícitos los conocimientos desarrollados a lo largo de los años, que habían resultado positivos para su organización. Luego, dicha información fue utilizada por cada uno de los demás museos a través de un foro llamado foro de aprendizaje, en el cual se analizaron cuáles podrían ser las medidas a tomar para mejorar su desempeño y la atracción de público. Finalmente, se realizó un plan de trabajo institucional por cada organización donde se diseñaron e implementaron las estrategias pertinentes. De este modo se logró aumentar su competitividad en el mercado; lo anterior da cuenta de las fases seguidas en el proceso de aprendizaje organizacional anteriormente mencionadas.

Adicional a todos los elementos involucrados hasta ahora en el proceso de aprendizaje organizacional, existe otro componente que influye en éste de manera contundente y es la cultura. Al contemplar cada cultura organizacional, consecuentemente se encuentran distintos valores que implican otras maneras de cambiar, y es por estas particularidades que la aparición de las nuevas formas de trabajo, los cambios organizacionales por fusión y asociación, y la misma estructura social donde las empresas se sitúan, somete a la organización a renovaciones genuinas y constantes.

Aunque exista, como lo expresa CITATION Ant01 \l 3082 (Antonacopoulou, 2001) , un largo camino por recorrer antes de llegar a un acuerdo sobre qué es el aprendizaje dentro de las organizaciones y cómo puede diferenciarse del aprendizaje individual, surgen dos necesidades: la de comprender cómo aprenden las organizaciones, y la de entender los contextos culturales cambiantes en donde se da dicho aprendizaje, apoyado además por la idea de que, a pesar de que los cambios son generados por fuerzas externas, la respuesta de la organización debe darse necesariamente a través de cambios internos que impliquen aprendizaje, ya que éste es el medio para obtener resultados (Dixon, 2001).

La manera como se realiza este cambio es por medio de procesos de aprendizaje que influyan en la cultura de la organización para que sean efectivos. Las organizaciones deben aprender como colectivos de personas a aumentar y cualificar sus conocimientos para incrementar sus posibilidades de acción, aunque existan diversas razones para que el aprendizaje no siempre lleve a la mejora CITATION Huy01 \l 3082 (Huysman, 2001) .

### **3.3 Cultura organizacional**

La cultura organizacional mediante el ejercicio de las diferentes dimensiones que componen el liderazgo transformacional tiene impacto en la gestión para la competitividad, e incide en la eficacia de la organización, derivado de la dinámica de las interrelaciones que se dan entre el líder y el grupo en un contexto o situación determinada.

La cultura organizacional, en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras. La cultura organizacional identifica estos miembros cuando los individuos tienen empatía con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina, haciendo énfasis de grupo, siempre y cuando este grupo tenga actividades organizadas grupalmente, y lleguen conjuntamente a formar el perfil de la decisión, con la integración, la tolerancia al riesgo, criterios de recompensa, tolerancia al conflicto, perfil de los fines o medios, para finalmente direccionar el enfoque de la

organización si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización.

La cultura puede preparar o entorpecer la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna. Se entiende por integración interna, la representación de la organización que adopta una institución, empresa u otra entidad para lograr una efectividad en su trabajo y prosperidad sostenidos para garantizar una adaptación externa adecuada. Ambos conceptos, aunque interdependientes, son diferentes: La adaptación externa comprende un conjunto de elementos que deben participar y suscribir el total de los miembros de la organización porque son necesarios para enfrentarse con éxito al entorno. Entre ellas se encuentran: la planificación estratégica, la misión, los objetivos, los medios, los criterios de medida y las estrategias de corrección que se aplican cuando los objetivos no se cumplen, entre otros.

La integración interna involucra aspectos afines con la forma de relación interna entre los miembros de una organización, entre ellos: la expresión y sus categorías conceptuales, los límites grupales y los criterios para la inclusión y la exclusión de individuos, las formas de obtener y ejercer el poder y jerarquía; así como el procedimiento y las vías para enaltecer y sancionar actitudes, conductas y gestiones.

### **Conceptos de cultura organizacional**

El concepto de cultura organizacional se inició con la investigación de aspectos derivados en conocimientos dentro de las organizaciones con relación a los representantes y que puedan concentrarse en circunstancias que reconocen aspectos subjetivos para así formar la acción colectiva. Sin embargo, las teorías que abordan la realidad organizacional a partir de la cultura, hacen énfasis en que existen a su vez diversidad de miradas que demuestran el conflicto y debate que hay en torno de estos aspectos y que dan cuenta de los contextos y propósitos de los mismos académicos cuando hablan acerca de lo que es cultura organizacional  
CITATION Enr15 \l 3082 (Enríquez, 2015) .

La revisión del concepto de cultura organizacional teniendo en cuenta diferentes aproximaciones desde las cuales se ha buscado no solamente articular comprensiones del contexto organizacional, sino también intervenir para lograr transformaciones con intereses determinados, siendo esto evidencia del papel instrumental y político que han tenido las ciencias organizacionales, y específicamente la Psicología Organizacional.

El concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de las relaciones humanas, cuando a partir de los experimentos desarrollados por CITATION May72 \l 3082 (Mayo, Problemas humanos de una civilización industrial, 1972) , se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. Se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización.

Desde esta perspectiva se empiezan a reconocer los elementos subjetivos que inciden en el comportamiento de los individuos y de los grupos, elementos que según configuran patrones de interacción implícitos en los grupos, fenómeno al que Mayo denominó organización informal de los grupos según CITATION Dáv85 \l 3082 (Dávila, Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico, 1985) . A partir de este estudio de Mayo en la fábrica de Hawthorne y sobre todo a partir de su última etapa en la que participó el antropólogo Lloyd Warner quien introdujo metodologías antropológicas, se inicia una serie de estudios acerca de la cultura en las organizaciones desde perspectivas antropológicas CITATION Dav00 \l 3082 (Davila, 2000) . Según Dávila, no sería sino hacia finales de los setenta que los estudios relacionados con la cultura organizacional experimentan cierto ímpetu, sobre todo a partir del estudio comparativo que CITATION Ouc82 \l 3082 (Ouchi, 1982) desarrolla entre empresas norteamericanas y japonesas.

De manera creciente y con el reconocimiento de los aspectos simbólicos de una organización, han tomado fuerza las perspectivas culturales referentes a la organización. Sin embargo, el concepto de cultura organizacional no es unívoco, ya que desde la misma antropología de donde los estudios organizacionales

importaron el concepto no hay consenso acerca del significado de cultura  
CITATION Gru14 \l 3082 (Grueso, 2014) .

De igual forma en la historia de los estudios organizacionales han surgido diversas formas de entender la realidad organizacional (la organización como una entidad objetiva, como realidad socialmente construida). Estas diferentes miradas, toman forma a través del uso de metáforas que posibilitan diferenciar y enmarcar determinada concepción de la realidad organizacional. La diversidad de formas en que el concepto de cultura es usado por los teóricos organizacionales, se deriva directamente de las diferentes maneras de concebir tanto la organización como la cultura. La investigación está guiada por diferentes metáforas y busca diferentes fines; cada metáfora a su vez, da lugar a particulares intereses y preguntas de investigación, como también a abordajes metodológicos determinados según Smircich (1983) y Morgan (1991).

De esta manera, las diferentes metáforas permiten centrar la atención sobre formas de experiencia que ofrecen comprensiones particulares de la complejidad del fenómeno organizacional. Cada aproximación no puede abarcar la totalidad y complejidad del fenómeno, y por eso es tan importante examinar las diferentes metáforas para abordar y entender desde cada una de ellas las diversas comprensiones de la realidad organizacional. Para entender las diferentes aproximaciones al concepto de cultura que se han ido desarrollando en el seno de los estudios organizacionales, se identifica las metáforas predominantes que han surgido en los intentos por comprender la cultura organizacional: cultura como una variable externa, como una variable interna y cultura como una metáfora raíz.

### **Cultura y gerencia comparativa: la cultura como una variable externa.**

En este aspecto, la cultura se la considera como un prodigio nacional que interviene en el progreso y asistencia de reconocimientos, en el contexto organizacional. Las semejanzas y desacuerdos en los valores y cualidades de las personas en las diferentes organizaciones proceden, en primera instancia, de la autoridad que ejerce la sociedad en la cultura organizacional. En este sentido las organizaciones son

manifestaciones de sistemas culturales más amplios CITATION Mon14 \l 3082 (Montoya, 2014) .

La cultura se concibe, como una variable independiente y externa que influye en las organizaciones y es llevada a la organización a través de la membresía; es decir, al entrar a pertenecer a la organización, los empleados que han sido influidos por múltiples instituciones culturales como la familia, iglesia, comunidad, educación, traen estas influencias para nutrir la realidad organizacional. La cultura organizacional está permeada por dichas instituciones a través de los miembros que la constituyen CITATION Hat97 \l 3082 (Hatch, Organization theory., 1997) .

Desde esta perspectiva, se calcula la identificación de diferencias y semejanzas entre culturas, y su implicación en la efectividad organizacional. Los estudios transculturales llevados a cabo por CITATION Hof80 \l 3082 (Hofstede, 1980) examina la influencia de las culturas nacionales en la organización IBM, comparando las filiales internacionales de dicha multinacional. Los resultados de este estudio arrojaron diferencias entre las culturas organizacionales interés que las organizaciones multinacionales tienen para ajustar sus políticas y filosofías a los entornos culturales donde operan. De las diversas filiales de IBM, diferencias que fueron clasificadas en: poder distancia, incertidumbre evitación, individualismo y masculinidad. La utilidad práctica de este tipo de investigaciones se ha centrado en el interés que las organizaciones multinacionales tienen para ajustar sus políticas y filosofías a los entornos culturales donde operan. (Smircich, 1983).

### **Cultura corporativa: la cultura como una variable interna.**

A través de este símbolo se entiende a las organizaciones como fenómenos que originan cultura; son percibidas como herramientas sociales que producen bienes, servicios y subproductos tales como artefactos culturales. La cultura se define desde esta perspectiva como un pegamento social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado (Smircich, 1983).

Desde esta concepción, generalmente está basada en el marco de la teoría de procedimientos, que generalmente considera variables como el tamaño, la tecnología, la estructura, y cómo estas variables están determinadas por el ambiente organizacional. El ambiente impone a los gerentes tener en cuenta ajustes a la organización a dichas demandas, y la cultura reflexiona hacia una dimensión que contribuye al control y eficiencia de la organización. Para originar la armonía de la organización a los imperativos ambientales, se necesita cambiar la cultura organizacional CITATION Nad14 \l 3082 (Nader, 2014) .

Por tanto, este cambio organizacional ante las exigentes circunstancias del entorno existen actualmente diferentes destrezas gerenciales de cambio; así como: reingeniería, planeación estratégica, gerencia de la calidad total, cambio cultural, etc. Para lograr el cambio organizacional esperado, es necesario cambiar las conductas de las personas, considerando que las conductas están guiadas por valores, siendo preciso cambiar la cultura de la organización para conseguir un legítimo cambio organizacional.

Desde este concepto se obtienen organizaciones que tienen una cultura, indicando que la cultura es una variable que puede ser transformada a través de diversas destrezas gerenciales, el cambio organizacional procura, que, a través de la introducción de nuevas filosofías y valores por parte de los directivos, los individuos rompan con viejos esquemas y obtengan unos nuevos. El cambio cultural desde esta perspectiva, se admite como una causa que se proporciona de manera proyectada y unidireccional, expresando en valores y estrategias institucionales referidas por la trayectoria difundida en toda la organización, con el propósito de que éstos sean internalizados por las personas y de esta forma construir compromiso e identidad organizacional por parte de los empleados.

Esto es lo que contribuye a la naturaleza de una cultura equilibrada y fuerte. Algunos autores afirman que las organizaciones con culturas “fuertes” son las más aptas para ser exitosas (Deal, 1982); CITATION Pet84 \l 3082 (Peters, 1984) . Las organizaciones que tienen culturas organizadas con las estrategias corporativas, tienen mayor posibilidad de tener éxito. Por tanto, el trabajo del gerente es hallar representaciones de usar historias, leyendas y otros artefactos culturales, para

mover e intervenir en los empleados y se vean reflejados en los proyectos gerenciales.

Los partidarios del Desarrollo Organizacional, como (Schein, 1985), enfatizan que la cultura es creada por líderes que manejan artefactos y símbolos a los que los empleados responden en el proceso de modificar su comportamiento. Schein señala que cuando llegan nuevos miembros a la organización, ellos son seleccionados con base al ajuste que haya entre sus propios valores y los de la organización o son socializados para que acepten los nuevos valores culturales. Lo que nos manifiesta este autor con respecto al cambio cultural, es posible cuando nuevos valores son incorporados a través del ejemplo de los directivos; pero sólo cuando los miembros de la organización vean los beneficios de los nuevos valores, éstos llegarán al nivel de creencias inconscientes.

Sin embargo, algunos autores señalan que la difusión de estos valores no garantiza su adopción por parte de los miembros de la organización CITATION Ant90 \l 3082 (Anthony, 1990) ; (Ogbonna E. & Wilkinson, 1990). Muchos críticos cuestionan si la cultura organizacional realmente se puede manejar e imaginan de igual manera, los impedimentos éticos de la exigencia de la conducción de la cultura por parte de los representantes del cambio. Algunos señalan que el término de cultura corporativa no se refiere a nada más que a una filosofía cultivada por la gerencia con el propósito de intervenir y justificar la actividad gerencial.

El acercamiento metodológico desde esta representación, se lleva a partir de métodos cuantitativos, que buscan localizar correlaciones estadísticas entre la cultura y otras variables tales como el desempeño. Estas mediciones se realizan a través de encuestas que intentan determinar el grado de acuerdo o desacuerdo por parte de los empleados acerca de ciertos valores y luego éstos se correlacionan con el grado de desempeño (Smircich, 1983).

En general, las aproximaciones que consideran la cultura como una variable (Gerencia Comparativa y Cultura Corporativa), provienen de supuestos básicos equivalentes a la naturaleza del mundo social, de las organizaciones y de la naturaleza humana. Ambos enfoques conciben a la organización como un consorcio

que debe adecuarse a las exigencias del ambiente y de esta forma, la cultura es un subsistema que debe ser fiscalizado por la gerencia para poder certificar y pronosticar la eficiencia y la superación organizacional.

### **La cultura como símbolo para conceptualizar la organización.**

Desde esta perspectiva, las organizaciones se conciben como culturas; la cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino es algo que las organizaciones son, “Las organizaciones son entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos.” (Smircich, 1983, p. 347). Según la clasificación de Smircich, dentro de una aproximación a la cultura organizacional, existen diferencias derivadas de las diversas conceptualizaciones de cultura desde la antropología moderna: antropología cognitiva, simbólica y estructura, las aproximaciones de cultura organizacional a partir de los aportes de la antropología cognitiva y simbólica.

#### **Perspectiva cognitiva**

Según la antropología cognitiva (Goodenough 1971; citado por Smircich, 1983), la cultura es un sistema de cogniciones, conocimientos y creencias compartidos; Harris y Cronen (1979) citados por Smircich (1983), consideran que la cultura es una estructura de conocimiento para saber y actuar.

Las organizaciones son sistemas de creencias o marcos de referencias que los miembros de la organización comparten en grados variados. Un supuesto que subyace a este trabajo es que el pensamiento está conectado con la acción, lo que implica que las preguntas de investigación en este enfoque están conducidas a encontrar las reglas o guiones que dirigen la acción y las estructuras de conocimiento que están operando (Smircich, 1983).

#### **Perspectiva simbólica**

Según CITATION Gee87 \l 3082 (Geertz, 1987) , y parafraseando a Max Weber, el hombre está suspendido en redes de significados que él mismo ha tejido, refiriéndose a la cultura como esa red de significados.

Desde esta perspectiva se analiza la cultura no como una ciencia experimental en busca de leyes sino como un intérprete en búsqueda de significados. Lo que hace el etnógrafo Geertz (1987), es hacer descripciones densas, las cuales implican la identificación de las estructuras significativas, que permiten entender las acciones sociales; estas acciones son simbólicas ya que se producen e interpretan a partir del significado colectivo. La cultura se entiende como un sistema de símbolos y significados compartidos, producto de negociaciones de las personas en su interacción.

El uso e interpretación de símbolos permite a las personas mantener y crear su cultura, y es por eso que, a través de la observación de la construcción y uso de símbolos, la cultura. Según (Hatch, 1997), descifrar, leer e interpretar los patrones de significación a partir de los cuales los miembros de una comunidad interactúan, enfocándose primero en cómo las experiencias se vuelven significativas para las personas: “Lo que en realidad encara el etnógrafo es una multiplicidad de estructuras conceptuales complejas, muchas de las cuales están superpuestas o entrelazadas entre sí, estructuras que son al mismo tiempo extrañas, irregulares, no explícitas, y a las cuales el etnógrafo debe ingeniarse de alguna manera, para captarlas primero y para explicarlas después” (Geertz, 1973, p. 24).

Articular los temas recurrentes que representan los patrones en el discurso simbólico y que especifican los lazos entre creencias, valores y acción, según (Smircich, 1983).

El análisis cultural centraliza identificando cómo las personas conciben y explican sus hábitos y cómo éstos se relacionan con la gestión; entendiendo lo que se forma trabajar, en proceso de negociación en el que ciertos juicios del mundo se introducen hasta formar “la realidad” o “lo normal” para ese grupo de personas.

### **El sustento gubernamental de los procedimientos culturales.**

El gobierno de la organización debe certificar la viabilidad y prolongación de la organización y para ello acude a diferentes instrumentos administrativos. La viabilidad está relacionada con el concepto de auto-organización lográndolo cuando

se mantiene una armonía eficiente entre los logros de los diversos grupos implicados y una relación integral entre las creencias y valores que los sustentan  
CITATION Pin17 \l 3082 (Pingo Quiroga, 2017) .

Con esta intención, la dirección toma la cultura organizacional como un medio que viabiliza alcanzar un cierto grado de conexión entre diferentes bienes y servicios existentes. La socialización o culturización de los integrantes se promueve a través de un conjunto de procedimientos de administración de personas, que destaca en el adoctrinamiento. Es la disertación identificatoria y un sistema de recompensas y sanciones, encaminados a conservar una cultura perfecta que sea eficaz a la estrategia. Las creencias y valores subyacentes manifiestan a las presunciones y a la coherencia del grupo dominante que gobierna la organización.

También está distribuido con los informes culturales responsables constituidos por las doctrinas de las instituciones del medio social. La gobernabilidad de la empresa, constituye los juicios elegidos por la dirección y los valores declarados. Los sistemas formales oficiales intervienen; pero no establecen, porque las resistencias son igualmente parte de la cultura existente. Los valores señalados no revocan los de otras subculturas que siguen latentes y vigentes.

La identificación, de “nuestra cultura organizacional”, es construida por la trayectoria para constituir las soluciones, bienes y servicios establecidos como “oficiales” configurar un marco de referencia que debe ser compartido para legitimar las políticas, evaluar las decisiones y acciones de los integrantes es el objetivo final. La cultura común es una expresión de la relación de poder entre el grupo directivo y otros grupos con intereses y valores diferentes. Por esta razón, la creación y construcción de la cultura organizacional ha sido determinada como una de las situaciones fundamentales del liderazgo.

Los líderes fundadores de una organización son sus presunciones, opiniones y valores las que sustentan a los procedimientos y relaciones de autoridad que se implantan. Su condición de dirección, en especial su especulación de resolución de conflictos, van construyendo prototipos culturales que los demás integrantes aprenden en forma continua. El poder de los líderes fundadores está basado en

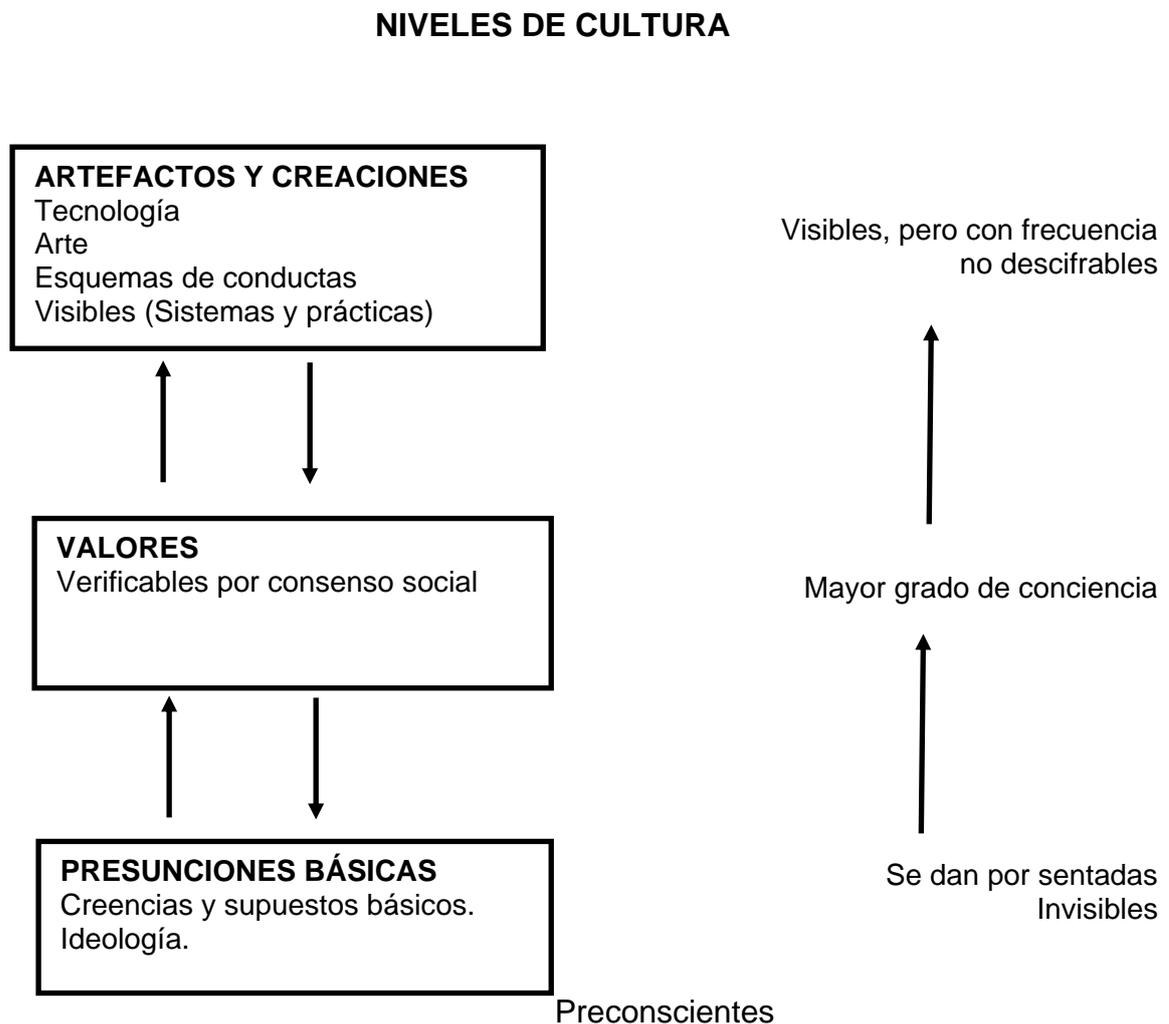
diferentes principios. El derecho de propiedad y la imagen de negocios en las empresas privadas, el poder filosófico en organizaciones sin fines de lucro, políticos o religiosos, el poder experto y el de la personalidad son, a manera de ejemplo, algunas de las fuentes de la relación asimétrica con los liderados CITATION Sam14 \l 3082 (Sampieri, 2014) .

Esta relación de poder, posibilita a los líderes establecer políticas de conducta que constituyen lo que se puede lograr y lo que no se puede concebir, procesos de trabajo, relaciones eficaces y jerárquicas; así como expresar valores que deben respetarse, otorgar recompensas e imponer sanciones. Todas son creaciones culturales que proceden de la propia formación y el pasado cultural o de los modelos creados por la subcultura del grupo directivo. La disposición del sistema cultural por los líderes fundadores, desde esta perspectiva, es así una manifestación de las fuentes básicas del poder y parte del proceso político de toda organización CITATION Rui16 \l 3082 (Ruiz, 2016) .

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

La figura siguiente muestra la visión de Schein (1988) respecto a los niveles de la cultura organizacional y sus relaciones.

Figura 1. Niveles de cultura y relaciones.



Fuente: Schein (1988).

En el nivel superior, el más visible de la cultura organizacional, están las producciones culturales del grupo social como instalaciones, tecnología utilizada, el lenguaje utilizado, la indumentaria y los sistemas formales establecidos por la dirección como objetivos, estrategia, políticas, estructuras y procedimientos. Son fácilmente perceptibles para un observador y ocupan la parte "superior" del sistema cultural. Estos productos culturales reflejan los valores del grupo social que dirige a la organización y que son declarados en forma explícita para guiar las conductas de todos los integrantes.

Los valores determinan las formas de pensar y actuar que se consideran correctas y sirven como punto de referencia para evaluar los comportamientos. Cuando estos

valores son aceptados y compartidos por los miembros del grupo social, se van convirtiendo en creencias y presunciones básicas, que configuran la mente colectiva del grupo social CITATION Ser14 \l 3082 (Serrate, 2014) . Estos supuestos se van arraigando en la mente de los integrantes de manera tal que se vuelven inconscientes y sus miembros las consideran como indiscutibles para orientar la conducta.

La cultura organizacional refleja los rasgos distintivos aprendidos a través de la experiencia grupal. Son compartidos por los integrantes, en el marco de la existencia de diversas subculturas operantes dentro de la unidad social que se identifica como “la organización”. A juicio de (Schein, 1987) y con un criterio más limitado que las teorías antropológicas, la cultura organizacional se encuentra en el nivel “más profundo” de las presunciones básicas compartidas.

Los valores y los artefactos son producciones o manifestaciones de los niveles “más superficiales” de la cultura.

La cultura organizacional refleja los rasgos distintivos aprendidos a través de la experiencia grupal. Son compartidos por los integrantes, en el marco de la existencia de diversas subculturas operantes dentro de la unidad social que se identifica como “la organización”.

Al momento de hablar de cultura organizacional es necesario tener en cuenta las dinámicas funcionales referidas a aspectos administrativos y relacionales en el grupo de trabajo, ya que la industria no se puede definir únicamente desde el punto de vista de un empleado, como tampoco se puede definir a partir desde el punto de vista de una empresa particular, es por tanto que dependen de la relación jerárquica y la subordinación CITATION abr92 \l 12298 (abravanel, y otros, 1992)

En síntesis, los artefactos y creaciones reflejan una cultura organizacional pero no su verdadera esencia subyacente.

## **Cultura Organizacional y Gestión De Conocimiento En Las Organizaciones.**

### **La Gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento es un proceso fundamental para la competitividad de las organizaciones; imperando la necesidad de un enfoque hacia la cultura organizacional y la gestión del cambio, como elementos potenciadores de la gestión del conocimiento y del aprendizaje organizacional, en concordancia con sus sistemas integrados de información, sistema de gestión de recursos humanos, cultura organizacional y gestión del cambio. La integración de estos elementos es necesaria para mantener y desarrollar estrategias que permitan generar elementos diferenciadores respecto a la competencia.

En los últimos años, dentro del contorno de la llamada economía del conocimiento, la gestión del conocimiento (GC) se ha transformado en uno de los trascendentales temas de investigación y, en el prototipo de gestión por excelencia, en el campo de la organización y gestión de organismos corporativos. Todas las organizaciones saludables conciben y aplican conocimiento. A medida que las organizaciones interactúan con sus entornos, absorben información, convirtiéndola en conocimiento y producen acciones sobre la base de la mezcla de ese conocimiento y de sus hábitos, valores y modelos internos. Consideran y responden. Sin conocimiento, una organización no se podría organizar a sí misma [...] (Davenport & Prusak, 2001).

Se inicia ahora en un tercer periodo de cambios: el giro desde la organización basada en la autoridad y el control, la organización dividida en departamentos y divisiones, hasta la organización basada en la información, la organización de los especialistas del conocimiento. (Drucker, 2003) [...] la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas.

La creación de conocimiento organizacional es la clave del proceso peculiar a través del cual estas firmas innovan. Son especialmente aptas para innovar continuamente, en cantidades cada vez mayores y en espiral [generando ventaja competitiva para la organización] (Nonaka & Takeuchi, 1999). La aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace

que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento. Sin embargo, también se puede considerar que ha sido precisamente el desarrollo de esas tecnologías y metodologías para la medición y difusión del conocimiento las que han convertido el conocimiento en un elemento indispensable para el desarrollo económico y social.

A principios del siglo XXI, se ha reconocido la necesidad de entender y medir la actividad de gestión de conocimientos para que las organizaciones y sus sistemas puedan mejorar lo que hacen y para que las administraciones puedan desarrollar estrategias que originen estos beneficios (OECD, 2003).

En la era posindustrial, el triunfo de una empresa se encuentra más en sus capacidades intelectuales y en las de sus sistemas que en sus activos físicos. La capacidad de gestionar el intelecto humano y convertirlo en productos y servicios útiles se está convirtiendo a gran velocidad en la técnica directiva esencial de esta época (Quinn, Anderson, & Finkelstein, 2003).

La visión y progresiva importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el proceso de tecnologías, metodologías y estrategias para su control, creación y difusión se convierta en una de las principales preferencias de las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

Sin embargo, también se considera que ha sido necesariamente el desarrollo de esas tecnologías y metodologías para la medición y difusión del conocimiento las que han convertido el conocimiento en un elemento indispensable para el desarrollo económico y social.

Según un informe de la (OECD, 2005) sobre la gestión del conocimiento en el sector empresarial, algunos de los hechos que justifican la importancia de la gestión del conocimiento son:

Tabla 4. Principales usos y razones para la GC.

<b>Principales usos de la GC (¿Para qué?)</b>	<b>Principales razones para adoptar la GC (¿Por qué?)</b>
Capturar y compartir buenas prácticas	Retener los conocimientos del personal
Proporcionar formación y aprendizaje organizacional	Mejorar la satisfacción de los usuarios y/o clientes
Gestionar las relaciones con los usuarios y/o clientes	Incrementar los beneficios.
Desarrollar inteligencia competitiva.	Soportar iniciativas de e-business.
Proporcionar un espacio de trabajo.	Acortar los ciclos de desarrollo de productos.
Gestionar la propiedad intelectual.	Proporcionar espacios de trabajo.
Realzar las publicaciones web. Reforzar la cadena de mando.	

Fuente: Elaborado a partir de CITATION MIL01 \ 3082 (MILAM, 2001)

Tabla 5. Ventajas percibidas por la existencia de sistemas de gestión del conocimiento.

<b>Resultados del proceso</b>		<b>Resultados Organizativos</b>		
<b>Comunicación</b>	<b>Eficiencia</b>	<b>Financiero</b>	<b>Marketing</b>	<b>General</b>
Mejorar la comunicación	Reducir el tiempo para la resolución de problemas	Incrementar las ventas	Mejorar el servicio	Propuestas consistentes para clientes multinacionales
Acelerar la comunicación	Disminuir el tiempo de propuestas.	Disminuir los costes	Focalizar en el cliente.	Mejorar la gestión de proyectos.

Opiniones del personal más visibles.	Acelerar los resultados	Mayores beneficios.	Marketing directo.	Reducción de personal.
Incrementar la participación.	Acelerar la entrega al mercado.		Marketing proactivo.	
	Mayor eficacia global.			

Fuente: Elaborado a partir de Alavi & Leidener (1999).

Una encuesta desarrollada recientemente en 150 compañías europeas arrojó que el 74% de ellas consideraba que el mejor conocimiento que ellas poseían era inaccesible, y el 68% de ellas consideró que cometían los mismos errores dos o más veces. Este estudio, desarrollado por la European Foundation for Quality Management, reveló que el 67% consideraba que sus empleados no sabían cómo usar o interpretar la información CITATION Bla98 \l 3082 (Blake, 1998) .

Lo cierto es que este tópico emergente está ocupando vertiginosamente un espacio importante en la atención de las organizaciones que comienzan a prever el espacio para un Chief Knowledge Officer (CKO), persona que supuestamente debe tener la posibilidad de manejar la integración de las personas, los procesos, la estructura, la información y la tecnología. Cuando se mencionan los aspectos de la gestión del conocimiento, se incluyen elementos asociados a:

- La gestión de recursos humanos.
- La cultura organizacional y la organización orientada al aprendizaje.
- La tecnología de información, las intranets y *groupwares*.
- Los sistemas de información en las organizaciones, y en especial, los de inteligencia.
- Los procesos y en especial, la reingeniería de procesos CITATION Bow98 \l 3082 (Saur, 1998) .

Por otra parte, en paralelo o indistintamente a la gestión del conocimiento, se menciona el Capital intelectual. Brooking (1997) define el Capital intelectual como “la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa” (p. 25) y los divide en cuatro categorías:

- Activos de mercado (marcas, clientes, repetitividad del negocio, reserva de pedidos, canales de distribución, licencias, franquicias, etc.).
- Activos de propiedad intelectual (*know-how*, secretos de fabricación, *copyright*, las patentes y derechos del diseño, marcas de fábrica y de servicio).
- Activos centrados en el individuo (pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, liderazgo, capacidad empresarial y de gestión).
- Activos de infraestructura (tecnologías, metodologías y procesos que hacen funcionar la empresa como son la cultura corporativa, el cálculo de riesgos, los métodos de dirección de la fuerza de ventas, la estructura financiera, las bases de datos de información sobre el mercado, los clientes y los sistemas de comunicación).

Muy objetivamente, Holthan (1998) analiza la realidad objetiva del tópico de Gestión del conocimiento / Capital intelectual cuando expresa que no se trata de una necesidad nueva por cuanto desde Babilonia, pasando por el Renacimiento, siempre ha existido el conocimiento como base o soporte de toda actividad. Igualmente expresa que aún no se ha vencido la integración de los datos a la información, existiendo muchísimas organizaciones que cuentan con sistemas de información muy deficientes. La necesidad del momento –en su opinión– es lograr que los sistemas de información de las organizaciones sean efectivos.

Un estudio realizado recientemente en 126 organizaciones principalmente europeas, plantea que la Gestión del conocimiento es aún una propuesta, y que su asimilación dependerá en mayor medida de la superación de barreras culturales en la organización que de resolver problemas de tecnología de información (Holthan, 1998).

También valora las posibilidades de los especialistas en información que actúan como gerentes de información de las organizaciones en las nuevas funciones que tienen que ver con este alcance de la llamada Gestión del conocimiento y sugiere que los especialistas en información deben incrementar sus habilidades profesionales principalmente aquellas que tienen que ver con el marketing interno, las comunicaciones y el liderazgo. Igualmente considera que debe reanalizarse todo el adiestramiento y el desarrollo de estos profesionales, pues en alguna medida los líderes del próximo siglo procederán de esta profesión.

### **La Gestión del futuro.**

Con el inicio de un nuevo milenio, los profesionales de la información se debaten ante estas realidades. Un espiral de desarrollo permanentemente mezcla de cosas viejas con nuevas... siempre con el mismo cuestionamiento: ¿es vino viejo en un nuevo envase? Todos los cambios se generan a partir de la mezcla de cosas nuevas con cosas viejas, vivencias, experiencias y nueva información. De la gestión de organizaciones de información (bibliotecas, centros de información) se ha ido transitando hacia la gestión de información, actualmente la llamada gestión del conocimiento y en el futuro... ¿será la gestión de la sabiduría?

Ciertamente, la mezcla de componentes de la llamada Gestión del conocimiento muestra un panorama interesante. Los ingredientes tienen una importancia determinante:

- Recursos humanos (liderazgo, trabajo en grupo, potenciación, motivación, recompensa...)
- Tecnologías (minería de datos, *data warehousing*, intranets, tecnologías de comunicación –correo electrónico, conferencias...)
- Procesos (reingeniería de procesos, organización a partir de los mismos...)
- Comportamiento organizacional (cultura, valores...)
- Información: (gestión de recursos de información, sistemas de inteligencia compartida, análisis de información, información evaluada...).

Estos elementos llevan a considerar que las tendencias observadas, se sostendrán en los próximos cinco años, efectuándose las necesarias fusiones y separaciones propias del avance del conocimiento y de la ciencia. Para el profesional de información se impone un mayor dominio de las técnicas y herramientas de la gestión. Sin el dominio armónico de los procesos y servicios con la imprescindible tecnología y la gestión, no tendrá futuro. Por tanto, para la profesión se impone abrir un nuevo espacio: la gestión del futuro CITATION Gel14 \l 3082 (Gelard, 2014) .

### **Cultura y gestión del conocimiento.**

Con los cambios emprendedores, vertiginosos y decididos que ocurren diariamente en una economía globalizada y con la necesidad de disminuir la brecha del conocimiento, las organizaciones deben afrontar su realidad con una nueva tesis y adjudicación de su cultura, orientada a aspectos difundidos en las memorias de las administraciones de producir más con los menores costos y con la mayor rentabilidad, en la era del conocimiento y la economía del conocimiento aplicando las mejores prácticas en gestión del conocimiento. Según Dayami (2008), la cultura organizacional cumple cuatro funciones fundamentales en el desarrollo de una eficiente gestión del conocimiento:

- La cultura, y especialmente las subculturas, determinan supuestos acerca de qué es el conocimiento y, por lo tanto, cuál es el tipo de conocimiento que se debe gestionar.
- La cultura actúa de mediadora en las relaciones entre el conocimiento individual y el de la organización.
- La cultura crea el contexto necesario para la interacción social que a la larga determina la eficacia de la organización para crear, intercambiar y aplicar el conocimiento.
- La cultura determina los procesos a través de los cuales el nuevo conocimiento de la organización (incluidas las incertidumbres correspondientes) se crea, acepta y distribuye.

Para empezar, se debe establecer un diagnóstico de la situación real de las TI en la organización, del clima organizacional, de los procesos de comunicación y

posteriormente desarrollar una cultura de información, a partir de la cual se establecen las bases para la cultura de gestión del conocimiento en el marco de:

- Personas, trabajadores, colaboradores con altas competencias personales y profesionales y alta motivación desde diferentes ámbitos.
- Procesos, procedimientos, funciones y actividades dinámicas y flexibles para aportar a los cambios que se dan en la organización.
- Una estructura organizacional acorde con las necesidades de la empresa, esto es, justa, equilibrada, horizontal, participativa y cooperativa para aportar holística y sinérgicamente a los diferentes problemas y necesidades de la organización.
- Equipos auto dirigidos que resuelvan situaciones y problemas autónomamente y vayan creciendo en complejidad para el bien de la organización.
- Uso de herramientas de enseñanza–aprendizaje como el e-learning entre otras, para entregar una amplia gama de soluciones que promuevan conocimiento y desempeño, en el marco de la capacitación y formación del personal.
- Fomento de la comunicación, como herramienta fundamental para la comprensión e integración de las personas.
- Desarrollo de sistemas de calidad nacional y/o internacional para garantizar al usuario o cliente el mejor producto o servicio.
- Implantación de modelos de planeación a mediano y largo plazo y en lo posible con un enfoque prospectivo.
- Orientación hacia el cliente.

Para Rodríguez (2009), la gestión del conocimiento (GC) ha adquirido una importancia significativa como factor de cambio y desarrollo en todo el quehacer de la sociedad. Su principal misión es crear un ambiente en el que el conocimiento y la información sean disponibles en una organización accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación, provocar mejoras en la toma de decisiones y producir nuevos conocimientos. Y como base para generar y utilizar espacios de interacción

y desarrollar los activos intangibles que apoyan a la organización en el logro de sus objetivos, tal como lo expresan (Mamaghani, 2002 y Ordoñez de Pablos, 2003).

Y mucho más si se apoya en TI, tal como lo señala Laudon (2004): las tecnologías y sistemas de información implantados en las empresas no solo las potencian desde el punto de vista comercial, sino que las hace más flexibles a los cambios, elimina sustancialmente la burocracia cuando es bien aplicada, reduce costos operativos, favorece la toma de decisiones a todos los niveles de la estructura, esto siempre y cuando se cree un nivel de instrucción y adecuada cultura organizacional.

### **Gestión del cambio**

A medida que progresa el mundo, que van evolucionando los modelos y sistemas desde los distintos contornos y que se organizan proyectos de desarrollo más enfocados a la sustentabilidad y sostenibilidad, se observan condiciones que persisten: la primera, es que el cambio hace parte del diario vivir del hombre y es necesario; y la segunda, es que por muy altos los niveles que se logren o progresen es posible optimizar más y más cada día. Si estas condiciones se emplean en las organizaciones, es posible que puedan sobrevivir y permanecer a las distintas fuerzas que van y vienen en el continuo devenir del tiempo.

Adecuar el concepto que es potenciar lo que se hace, ha sido una cualidad de las personas exitosas que han realizado contribuciones valiosas a la humanidad, y esta esta condición de vida se logra aplicar a las organizaciones para el crecimiento y desarrollo; así como para su cambio permanente que dará como resultado el éxito. Actualmente, el modelo económico fundamentado en el mercado que se dio por la internacionalización y la globalización, ha creado progresos de gran influencia competitiva, lo que demanda una permanente mejora y un continuo desarrollo de las organizaciones, para satisfacer las necesidades de consumidores exigentes y concedores y de una competitividad cada vez más ofensiva.

En este ambiente de cambios decididos, las organizaciones deben ser más flexibles, con gran capacidad de adaptación, con orientación competitiva y con capacidad de implementar estrategias de orden local, regional, nacional e internacional; ya que

puede estar amenazada su sobrevivencia o puede detectar nuevas oportunidades que permitan su prosperidad, mejorar y optimizar su estructura, sus procesos, sus sistemas de calidad, el uso de materiales, tecnologías de información y herramientas para su provecho.

Según Kragh (2009) la gestión del cambio se aplica como un intento deliberado de reemplazar patrones organizados específicos de conducta, entendida en términos de las rutinas organizacionales. Básicamente, una rutina de la organización describe un patrón de secuencia de las actividades realizadas para alcanzar un objetivo específico y, como tal, las rutinas en una organización se pueden definir como repetitivas, patrones reconocibles de acciones interdependientes, llevadas a cabo por múltiples actores.

Como resultado del cambio, las organizaciones están identificando las distintas tendencias en tecnología, género, demografía, religión y demás, para encontrar oportunidades que permitan aumentar sus ventas, ingresos y rentabilidad; aunque estas tendencias requieren un cierto tiempo de incubación y permeabilidad en la sociedad, tal como ha sucedido con los productos naturales, saludables, libres de grasa y bajos en carbohidratos que hoy día han generado cambios en el consumo y en la producción CITATION Yag14 \l 3082 (Yaghoubi, 2014) .

Esto hace necesario reconocer el papel determinante de los factores organizacionales para lograr la adaptación y pro acción de la empresa, los cuales son:

- Estructural: referido a procesos, procedimientos, funciones, actividades y tareas de cargos, grupos, divisiones, secciones, subgerencias y el organigrama en general.
- Talento humano: en lo concerniente con el desarrollo y aprovechamiento de las competencias de las personas, apoyadas en la formación y sistemas de motivación.
- Tecnológico: referido a la apropiación de la tecnología disponible, incluyendo no sólo su desarrollo sino también el uso efectivo de la misma.
- Cultural: implementar los cambios en la cultura organizacional.

Estos factores deben evaluarse integralmente para contrarrestar las fuerzas que pueden impactar el progreso y desarrollo de la organización, reflejados en el volumen de ventas o el registro de los estados contables o el balance general entre otros. Paralelamente se deben detectar las necesidades o problemáticas, definiendo un diagnóstico de la situación, con base en este, desarrollar la gestión de la planeación, ejecutar las actividades para el logro de las metas y objetivos planteados y evaluar y realizar el seguimiento respectivo (Pallottelli, 2010).

Es necesario conocer el “por qué” y “para qué” del cambio, saber de dónde se parte y hacia dónde se quiere ir CITATION Allen \l 3082 (Allen, 2006) , de modo que se logren hacer las adaptaciones en la empresa en el sentido correcto y no se generen transformaciones que solo tengan como consecuencias traumatismos y desequilibrios en la organización.

Como expresa Martínez (2010), el cambio requiere de un enfoque que resulta más poderoso cuando vincule los supuestos subyacentes con los valores, los comportamientos y las manifestaciones visibles de la cultura, y el reconocimiento de los patrones que se identifiquen en estos niveles. Los cambios organizacionales y de comportamiento tienen lugar mediante procesos de facilitación de aprendizaje colectivo y común en el que se intercambian pensamientos, acciones, reflexiones y decisiones entre el promotor del cambio y el personal clave de la institución.

Aquí el cambio de conducta lleva al cambio organizacional. Esto trae como consecuencia que el cambio es un resultado del aprendizaje, involucramiento y compromiso de los actores del sistema organizacional. Esto en el marco de una estrategia basada en el conocimiento, la información y el aprendizaje CITATION Bañegil \l 3082 (Bañegil, 2006) que permiten valorar la creación del conocimiento y enfatizar la creación de capacidades de la organización, considerando el entorno competitivo, y lograr la unión del capital intelectual, la administración del conocimiento y la comunicación, para acelerar el cambio en una organización (ver figura 2).

Figura 2: Tripartita gestión del conocimiento.



Fuente: (Moral, 2007)

La gestión del conocimiento, que según (Moral, 2007), consiste en poner a disposición del conjunto de miembros de una organización, de un modo ordenado, práctico y eficaz; además de los conocimientos explicitados, la totalidad de los conocimientos particulares; esto es tácitos, de cada uno de los miembros de ésta, que puedan ser útiles para el mejor funcionamiento, máximo desarrollo y crecimiento de dicha organización.

### 3.4 Glosario de Términos

*Gestión:* Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

*Organización:* Conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades, autoridades y relaciones.

*Calidad:* Grado en que un conjunto de características inherente (a un objeto, producto, servicio, etc.) cumple con una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícitas u obligatorias.

*Calidad total:* Pretende elevar la calidad de todos los resultados de la organización incluidos los de la gestión financiera. Estos modelos buscan la excelencia en el desempeño global de la organización, es decir, en todos sus resultados.

*Conocimiento:* Es un conjunto formado por información, reglas, e interpretaciones y conexiones, ubicadas dentro de un contexto y una experiencia, adquirido por una organización bien de una forma individual o institucional. El conocimiento solo reside en un conocedor, una persona específica que lo interioriza racional o irracionalmente.

*Gestión del conocimiento:* Proceso mediante el cual se desarrolla, estructura y mantiene la información, con el objetivo de transformarla en un activo crítico y ponerla a disposición de una comunidad de usuarios, definida con la seguridad necesaria. Incluye el aprendizaje, la información, las aptitudes y la experiencia desarrollada durante la historia de una organización.

*Gestión de calidad:* Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en materia de calidad.

*Sistema de gestión:* Sistema para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

*Información:* Forma social de existencia del conocimiento consolidada en una fuente determinada.

*TIC:* Actividades relacionadas con la obtención de la información adecuada, a un precio adecuado, en el tiempo y lugar adecuado, para tomar la decisión adecuada.

*Organización de aprendizaje:* Organizaciones donde la aptitud de los recursos humanos crece continuamente para alcanzar los resultados que desea, donde se cultivan patrones de pensamientos nuevos y expansivos, donde la aspiración colectiva queda en libertad y el personal continuamente aprende a aprender en conjunto.

*Cliente:* organización o persona que recibe un producto o servicio como resultado de las TIC.

### **3.5 Conclusiones**

La cultura organizacional plantea dificultades porque actualmente existe un débil consenso sobre lo que significa el término cultura, cómo debe medirse y cómo se debería utilizar en beneficio de las organizaciones.

Mientras en los países desarrollados existe una cantidad de estudios empíricos que permiten conocer las dinámicas culturales que se desarrollan en el interior de las organizaciones y cómo la cultura está impactando otros escenarios organizacionales como la estrategia, la estructura, el aprendizaje organizacional, en países menos desarrollados los estudios en esta materia aún son limitados.

La gestión del conocimiento desde una mirada holística representa sin lugar a dudas, una dinámica compleja y un nuevo inicio de acciones que debidamente articuladas, contribuyen al logro de organizaciones competitivas, sustentables y comprometidas con el cambio que demanda el entorno actual.

Para ello, es indispensable considerar la asociación que debe establecerse entre las políticas tendientes a consolidar su implementación y la definición de estrategias que promuevan el desarrollo organizacional, sin la cual no sería posible privilegiar el capital intelectual como valor estratégico para las organizaciones.

Bajo esta perspectiva, el conocimiento se crea a partir del aprendizaje como elemento facilitador en la promoción de una organización inteligente, destinada a desarrollar las condiciones necesarias para viabilizar no solo su generación, sino la construcción de una cultura que desarrolle las competencias individuales y colectivas para identificar, tanto el conocimiento acumulado como el potencialmente relevante, en la consecución de la tan anhelada ventaja competitiva que requiere la sociedad actual.

En este escenario, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional promueven indefectiblemente el capital intelectual en todos los niveles de la organización mediante la gestión por competencias, configurándose un enfoque

comportamental del capital humano, estructural y relacional en la búsqueda de organizaciones eficientes y competitivas como factor estratégico para el desarrollo.

La gestión del conocimiento ha aumentado en popularidad y credibilidad como herramienta de gestión y disciplina de investigación, existe una fuerte preocupación sobre si la gestión del conocimiento es simplemente una moda pasajera, de los investigadores y académicos que han buscado debatir sobre sus características o se mantiene a lo largo del tiempo con políticas clara para ser estudiadas en los diferentes entornos

Al concentrarse en el concepto de la creación de conocimiento organizacional, ha sido posible desarrollar una perspectiva que va más allá de la simple noción de aprendizaje organizacional.

En el lenguaje de la discusión actual, el aprendizaje puede estar relacionado a la internalización, que no es sino uno de los cuatro modos de conversión necesaria para crear nuevo conocimiento organizacional, que en muchas ocasiones es más amplio y concepto dinámico.

Se han ofrecido algunas propuestas prácticas para la aplicación más eficaz de la creación de conocimiento basados en esta teoría, y a su vez analizar como emerge la organización a través de una característica cada vez más importante dentro del desarrollo industrial avanzado, para esto es necesario prestar mayor atención a los procesos por los cuales se crea y se evalúa la calidad y valor tanto para la organización y la sociedad.

Si las organizaciones de hoy no son capaces de adaptarse a los cambios que se generan dentro del entorno, estos perderán la competencia y terminarán rezagados con un manejo de conocimiento mediocre. En tal condición, las organizaciones necesitan líderes como lo demuestran los estudios, que sean capaces de convertir sus empresas en organizaciones capaces de progresar e incluso de sobrevivir en situaciones adversas.

Se logra evidenciar el aporte que tiene el esquema dimensional al facilitar el descubrimiento de los registros de eventos, y que posteriormente son analizados desde el modelo respecto al modelo de procesos organizacional, y permite identificar el estado de los procesos en función del comportamiento de las actividades, y el detalle del comportamiento de estas actividades que se encuentran en las tareas y variables provenientes de la base de datos transaccional.

De esta manera permite obtener una solución dinámica y flexible para la gestión de procesos de negocio, que mejora la eficiencia en las etapas de modelado, automatización, integración, monitoreo y optimización en forma frecuente.

En las diferentes iteraciones del proceso se encuentran dificultades reflejadas en actividades, y tareas, dentro de la organización debiendo hacer una revisión exhaustiva de las variables que acompañan y determinan el comportamiento de las tareas, actividades y proceso. Es necesario revisar el recurso humano, la tecnología, y el tiempo. Tres elementos fundamentales que dan valor a las tareas, y permiten obtener conocimiento.

Cuando la información financiera reúne en su contenido la información necesaria del resultado de sus operaciones externas y transformaciones internas, esta incorpora las características mínimas para los usuarios internos y externos y, por tanto, las decisiones que tomen alrededor de esta serán objetivas. En base a este contexto, es fundamental que la administración constituya políticas internas que den legalidad a la actuación de todos los funcionarios, empleados y directivos e implante procedimientos de control interno para proporcionar una seguridad razonable de que la información que rinde fue preparada en condiciones de certidumbre, garantizando eficiencia y efectividad en el cumplimiento de sus objetivos, todo en base a la aplicación de las diferentes herramientas de información.

La implementación de las herramientas y prácticas asociadas a las TIC influye de manera positiva en sus diferentes formas de innovación, destacándose en este caso en orden de importancia la influencia en la innovación global, en los productos y/o servicios, y en la gestión.

### 3.6 Bibliografía

- Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M., Hobbs, B., Poupart, R., y Simard, J. (1992). *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Leggis Bogota.
- Abril, A., Pulido, J., y Bohada, J. (2013). Análisis de riesgos en seguridad de la Información. *Revista Ciencia, Innovación y Tecnología (RCIYT)* , 29-53.
- Aguirre, G., & Andrade, H. (2006). Guayaquil: Repositorio Espol. Recuperado de HYPERLINK  
"https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/22?locale=es"  
https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/22?locale=es
- Alavi, Maryam & Leidner, Dorothy (1999). *Knowledge management systems: issues, challenges communications of the association for Information Systems*. Recuperado de  
https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=2486&context=cais.
- Ali, Shabdar (2017). *Mastering ZOHO CRM, Manage your Team, pipeline, and clients effectively*. Apress Springer Nature
- Allen, David & Eguía, Raúl (2006). *FC Barcelona: Cambiando las reglas del juego*. Madrid, España: E Business Publishing.
- Alles, M. (2013). *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer* . Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*, Volumen 1. Argentina: Granica.
- Andrade, L. (28 de marzo de 2013). *Reclamos y Recursos Administrativos y Jurídicos*. Recuperado de DerechoEcuador: <http://www.derechoecuador.com>

- Anthony, P. (1990). The paradox of the management of culture or the who leads is lost. *Personnel Review*.
- Antonacopoulou, E. (2001). *Desenvolvendo gerentes aprendices dentro de organização de aprendizagem*. Sao Paulo: Editorial Atlas.
- Antonello, C. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. En Os novos horizontes da gestão. Aprendizagem organizacional e competencias. Brazil: Bookman.
- Ayas, K. (2001). Estructuracao de projetos para a aprendizagem e a inovacao. En Aprendizagem organizacional e organizacao de aprendizagem. Sao Paulo: Editorial Atlas.
- Baena, E. (11 de noviembre de 2009). *El Sector Público*. Aprendiendo economía. Recuperado de <https://aprendeconomia.com/2009/11/11/3-el-sector-publico/>
- Baena, E., y Sánchez, J. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et technica*, 5.
- Bañegil, T. (2006). La estrategia basada en el conocimiento en el ámbito territorial. En T. Bañegil, *La estrategia basada en el conocimiento en el ámbito territorial*. Universidad Empresa.
- Blake, P. (1998). The knowledge management expansion. *Information Today*, 15(1), 12–14.
- Bonales, J., y Zamora, A. (2015). Variables e índices de Competitividad de las empresas exportadoras, utilizando el PLS. *CIMEXUS Vol. X, No. 2*, 20.
- Bonillo, P. (2004). Evaluation system model for remote control software. *Serbiluz*, 123-134.
- Bonnefoy, J., y Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Cepal.

- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer.* Barcelona: Paidós.
- Burns, E. (20 de 07 de 2018). *TechTarget*. Consultado el 20 de 07 de 2018, de Infografía: La evolución del rol del director de datos. Recuperado de <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/cronica/Infografia-La-evolucion-del-rol-del-director-de-datos>
- Cajilima Quinde, J. E., y Guamán Chimbo, P. F. (10 de junio de 2014). *Auditoría de Gestión a la dirección de control municipal de la Ilustre Municipalidad de Cuenca*. Recuperado de Repositorio de la Universidad de Cuenca: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/20339/1/TESIS.pdf>
- Cañadas, E., y González, M. J. (2008). Los Indicadores de Gestión y el Cuadro de Mando en las Entidades no Lucrativas. *CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa* , 227-252.
- Carreño, D. (2015). Las herramientas del marketing y las tics: su uso en las Pymes para el desarrollo empresarial. ECA. Sinergica 6(2). Recuperado de [revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/328](http://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/328).
- Chávez Cárdenas, V. P., y Pilco Amanta, J. P. (14 de junio de 2011). *Auditoría de Gestión al Departamento de Contabilidad del gobierno Municipal de Penipe correspondiente al período enero – diciembre 2010 a fin de alcanzar la eficiencia operativa*. Recuperado de Repositorio de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo - Dspace : <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/2660/1/82T00135.pdf>
- Chiavenato, I., y Villamizar, G. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: MCGRAW-HILL.
- Cleveland, W. (2001). Data science: an action plan for expanding the technical areas of the field of statistics. *International Statistical Review / Revue Internationale de Statistique*, 21-26.

- Cubero, J., y Berzal , F. (30 de 08 de 2011). *Sistemas Inteligentes de Gestión* .  
Obtenido de *Sistemas Inteligentes de Gestión* :  
<http://elvex.ugr.es/decsai/intelligent/workbook/ai/PROLOG.pdf>
- Davenport, T., & Prusak, L. (2001). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press. *Boston: Harvard Business School Press*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Dávila, C. (1985). *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico*. Bogotá: McGraw – Hill.
- Dávila, C. (2000). *Cultura organizacional: ¿un instrumento de la gerencia?* Bogotá: McGraw – Hill.
- Dayami, G. (2008). Procedimiento para fomentar una cultura organizacional orientada al conocimiento. *Revista Avances, Vol. 10, No. 2*.
- Deal, T. E. (1982). En *Corporate Culture: The Rites and rituals of corporate life*. . New York: Addison-Wesley.
- Díaz, J. (15 de enero de 2017). *¿Cuál es el rol del administrador de empresas?*  
Recuperado de *Emprendices*: <https://www.emprendices.com>
- Díaz, Y., Pérez, Y., y Proenza, D. (2014). Sistema para la Gestión de la Información de Seguridad Informática en la Universidad de Ciencias Médicas de Holguín/  
System for the Management of the Information of Informatics Security at the Medical Sciences University of Holguín. *Holguín Ciencias*, 1-14.
- Diario El Universo (1 de Junio de 2016). *Ecuador es el segundo país que más emprende en el mundo, pero los negocios no se consolidan*, p. 1.
- Dixon, N. (2001). Aprendendo através das fronteiras organizacionais. En *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem* . Sao Paulo: Editorial Atlas.

Dresner, H. (2010). *Profiles in performance: Business Intelligence Journeys and the roadmap for change*. United States: John Wiley & Son.

Drucker, P. (2003). *Llega una nueva organización a la empresa. Gestión del conocimiento*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Easterby-Smith & Araujo, L. (2001). *Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais*. En *Aprendizagem organizacional e organização de*. São Paulo: Editorial Atlas.

*Ecuador Legal Online*. (23 de Enero de 2017). Recuperado de <http://www.ecuadorlegalonline.com/notarias/notarias-guayaquil/notaria-vigesima-tercera-canton-guayaquil/>

Edmonson, A. (2001). *Aprendizagem confiança e mudança organizacional*. En *Aprendizagem organizacional e organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na teoria e na pratica*. Sao Paulo: Editorial Atlas.

Enríquez, Á. (2015). Estado actual de la investigación en psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Acta colombiana de psicología*, 9(1), 77-85., 9(1), 77-85.

Escuela Europea de Management. (07 de marzo de 2017). *Capacitación y desarrollo personal en una empresa*. Obtenido de Desarrollo personal: <http://www.escuelamanagement.eu/>

Espinoza, R. (08 de septiembre de 2016). *Indicadores de gestión - ¿Qué es un KPI?* Obtenido de Welcome to the new Marketing: <http://robertoespinosa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi/>

Farinango Alvear, V. E. (02 de marzo de 2012). *Auditoría de Gestión de para evaluar el cumplimiento de los proyectos de obras públicas en el Gobierno Municipal de Cayambe del período 2010*. Recuperado de Repositorio de la Universidad Central del Ecuador - Dspace: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/617/1/T-UCE-0003-27.pdf>

Feher & Feher. (2015). Estandarizar operaciones beneficia el desarrollo de las empresas. *El Financiero*, 61. Recuperado de [HYPERLINK "https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/estandarizar-operaciones-beneficia-al-desarrollo-de-empresas-feher-feher"](https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/estandarizar-operaciones-beneficia-al-desarrollo-de-empresas-feher-feher)  
<https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/estandarizar-operaciones-beneficia-al-desarrollo-de-empresas-feher-feher>

Fernández, A., y Llorens, F. (2017). Gobierno de las TI para Universidades. *Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante*.

Ferraro, C. (2010). *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL.

Flinn, S. (2018 ). *Optimizing Data-to-Learning-to-Action. The Modern Approach to Continuous Performance Improvement for Businesses*. Berlín: Apress

Flores Jimeno, M. D., y Navarro Galera, A. (2010). *Los Indicadores de Gestión de las Administraciones Públicas*. Andalucía: Universidad de Granada.

García Padilla, V. (2015). *Análisis Financiero*. México: Patria.

García, F. (2011). *La Universidad de la próxima década: La Universidad Digital*. Salamanca: Gredos.

Gartner (16 de 02 de 2017). *Magic quadrant business intelligence analytics*. Recuperado de <https://www.gartner.com/doc/3611117/magic-quadrant-business-intelligence-analytics>

Gartner (13 de 12 de 2017). *Gartner Says By 2020, Artificial Intelligence Will Create More Jobs Than It Eliminates*. Recuperado de <https://www.gartner.com/newsroom/id/3837763>

Geertz, C. (1987). *La interpretación de las culturas*. Barcelona.

- Gelard, P. B. (2014). Relationship between Transformational Leadership and Knowledge Management. *International Journal of Information Science and Management* , 12 (2), 67-82.
- George, P. (2015). *Teach Yourself Visually WordPress. 3rd Edition*. ISBN: 978-1-119-04775-9. Recuperado de HYPERLINK "https://www.wiley.com/en-dj/Teach+Yourself+VISUALLY+WordPress,+3rd+Edition-p-9781119047759" https://www.wiley.com/en-dj/Teach+Yourself+VISUALLY+WordPress,+3rd+Edition-p-9781119047759
- Gestión de Talento Humano en Ecuador. (01 de Noviembre de 2013). *Gestión de Talento Humano en Ecuador*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com>
- Gestión Humana. (2005). *Sistema de Gestión de Talento Humano*. Recuperado de <http://www.gestionhumana.com>
- Gitman, L., y Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Granados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (p. 125). México: Manual Moderno.
- Grueso, M. G. ( 2014). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. *Pens. Criti*, 2(3), 77-91.
- Guinart, J. M. (2003). *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y DE LA Administración Pública, Panamá, 28-31.
- Guinarti i Solá, J. M. (2003). *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas*. Panamá: Escuela de Administración Pública de Catalunya.
- Han, J., Kamber, M., & Pei, J. (2012). *Data Mining Concepts and Techniques* (Vol. 3th Edition). Massachusetts: Elsevier.

Hatch, M. (1997). *Organization theory*. Oxford:University Press.

Hernández, J. (Julio de 2015). *Manual para la Implementacion de Herramientas de Mejora Continua en Microempresas*. Recuperado de [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/42803915/MANUAL\\_PARA\\_LA\\_IMPLEMENTACION\\_DE\\_MEJORA\\_CONTINUA\\_EN\\_PYMES.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1498630083&Signature=WSTG39Qvllu32WW9VL9M9NBN9t4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/42803915/MANUAL_PARA_LA_IMPLEMENTACION_DE_MEJORA_CONTINUA_EN_PYMES.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1498630083&Signature=WSTG39Qvllu32WW9VL9M9NBN9t4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20)

Hernández, R. (20 de junio de 2010). *Establecer los Indicadores de Gestión como herramienta para optimizar los procesos en cada uno de los subsistemas de la oficina de Recursos Humanos del Ministerio de Poder Popular para la Energía y Petróleo*. Universidad Simón Bolívar - Vicerrectorado Académico. Recuperado de <http://159.90.80.55/tesis/000148811.pdf>

Hey, T., Tansley, S., & Tolle, K. (2009). *The Fourth Paradigm Data-intensive Scientific Discovery*. Redmond Wa: Microsoft Research.

Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values.

Holthan, C. (1998). Culture, not IT, the barrier to success of KM initiatives, says IBM. En C. Holthan, *Culture, not IT, the barrier to success of KM initiatives, says IBM*. Knowledge Management.

Holthan, C. (1998). Keeping a weather eye on the big picture. En C. Holthan, *Keeping a weather eye on the big picture* (pp. 21-23). Knowledge Management.

Huysman, M. (2001). Contrabalançando tendencias. En *Aprendizagem organizacional e organizaçao de aprendizagem: Desenvolvimento na teoria e na pratica* . Sao Paulo: Editora Atlas.

Indurkha, N., & Damerau, F. (2010). *Handbook of Natural Language Processing*. (T. & Group, Ed.) Boca Raton Florida: CRC Press.

*Integra* . (16 de diciembre de 2015). Consultores de Sistema de Gestión.  
Recuperado de <http://www.consultoresdesistemasdegestion.es/sistemas-de-gestion/>

Isson, J., & Harriot , J. (2016). *Changing the Way You Attract, Acquire, Develop, and Retain Talent* Changing the Way You Attract, Acquire, Develop, and Retain Talent. 12.

Jeff, B. ( 2017 ). *Business in Real-Time Using Azure IoT and Cortana Intelligence Suite*.

Jiménez Jiménez , V. H., y Ortega Romero, G. E. (06 de febrerp de 2010). *Auditoría de Gestión al área de Recursos Humanos del Ilustre Municipio del Cantón Chaguarpamba período 1 de enero al 31 de diciembre del 2009*. Recuperado del Repositorio de la Universidad Nacional de Loja - Dspace:  
<http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1640/1/Tesis%20de%20Auditor%20de%20Gesti%C3%B3n.pdf>

Kaplan, J. (2017). *Inteligencia Artificial: Lo que todo el mundo debe saber(R)*. Madrid: Teell Editorial.

Kimball, R., & Ross, M. (2004). *The Definitive Guide to Dimensional Modeling* (Third Edition ed.). Indianapolis: Wiley.

Klein, S. (1994). *Aprendizaje, principios y aplicaciones* . Madrid: McGraw Hill.

Kragh, P. (2009). *Picture this: Managed change and resistance in business network*. En P. Kragh, *Picture this: Managed change and resistance in business network*.

Fuente, L. (2012). *Aprendizaje Educativo en Línea*. Española.

- Lastra Calderón, N. P. (04 de mayo de 2011). *Diseño de Indicadores de Gestión para la empresa pública municipal de Rastro de Tulcán, basado en el modelo del cuadro de mando integral*. Recuperado de Repositorio de la Universidad Técnica Particular de Loja - Dspace:  
<http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/4784/1/TesisNixonLastra.pdf>
- Laudon & Laudon. (2012). *Sistemas de información gerencial* (Vol. 12). E.E.U.U: Pearson.
- Laudon K., I. J. (2004). *Sistemas de Información Gerencial*. En I. J. Laudon K., *Sistemas de Información Gerencial*. México: Prentice Hall.
- López , A., & Ortiz, D. (2014). Los Indicadores de gestión y el control de la eficiencia del sector público. *Revista Española de Control Externo*, 189 - 218.
- López, M., y Guerrero , D. (2017). *Modelo de Inteligencia de Negocios y Analítica en la nube para PYMES del sector retail*. Obtenido de Modelo de Inteligencia de Negocios y Analítica en la nube para PYMES del sector retail:  
<http://revistas.utp.ac.pa/index.php/memoutp/article/view/1466>
- Luhn, P. (1958). A Bussiness Intelligence System. *IBM Journal*, p. 314.
- Mamaghani, F. (2002). Information Technology Knowledge Sharing Using case-Based. En F. Mamaghani. *Informarion Systems Management*.
- Martínez, J. (2012). *El New Public Management*. París: Instituno Internaacional de Ciencias Administrativas .
- Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas. En M. Martínez, *Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas*. Cuadernos de Administración.
- Marulanda, C., López, M., y Cuesta, C. (2009). Modelos de desarrollo para gobierno ti . *Universidad Tecnológica de Pereira*, 185-190.

- Marx, C y Engels, F. (1975). Obras escogidas. Moscú: Editorial Progreso.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva visión.
- Microsoft. (05 de 05 de 2018). *Conceptos de minería de datos*. Obtenido de Conceptos de minería de datos: <https://docs.microsoft.com/es-es/sql/analysis-services/data-mining/data-mining-concepts?view=sql-analysis-services-2017>
- MILAM. (2001). Knowledge Management for Higher Education. En MILAM, *Knowledge Management for Higher Education*. Washington DC.
- Montoya, R. (2014). La cultura organizacional como herramienta para mantener un clima organizacional y un desempeño laboral óptimo frente a los cambios del entorno . (*Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada*). .
- Moral, D. (2007). Gestión del conocimiento. En D. Moral, *Gestión del conocimiento*. España: Thomson Editores.
- Morgan, G. (1991). Imágenes de la organización. En G. Morgan. Buenos Aires.
- Morocho, F. F. (2013). *Diseño de un Organigrama Institucional y de los Subsistemas para la implementación del Departamento de Recursos Humanos*. Cuenca.
- Mural.ly. (12 de 02 de 2018). Software propietario de inteligencia de negocios. Obtenido de <https://mural.co/>
- Nader, M. B. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. . *Estudios Gerenciales*, 30(130), 31-39. .
- Nihad A Hassan, R. H. (2018). Open source Intelligence Methods and tools a practical guide to on line intelligence.

- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- NotaríaEcuador*. (25 de noviembre de 2013). Obtenido de Notaría - Conocimiento General: <https://www.notariaecuador.com/notaria-ecuador/>
- OECD. (2003). *Measuring Knowledge Management in the Business Sector*. En OECD, *Measuring Knowledge Management in the Business Sector*.
- OECD. (2005). *Measuring Knowledge Management in the Business Sector: First Steps [en línea]*.
- Ogbonna E. & Wilkinson, B. (1990). Corporate strategy and corporate culture: the management of change in the UK supermarket industry. *Personel review*.
- Ogbonna, E. y. (2002). Managing organizational culture: Insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 33-53.
- Oquendo, M. del P. (2011). *Indicadores de Gestion*. Popayán: Alcaldia de Popayán.
- Ordoñez, P. (2003). Marco conceptual para el análisis del conocimiento. En P. Ordoñez de Pablos, *Marco conceptual para el análisis del conocimiento*. Alta Dirección.
- Orozco, M., y Quiroz, G. (19 de Julio de 2015). Diario el Comercio. *El 82% de pymes de Ecuador accede a Internet, pero su uso se limita a enviar correos y tareas administrativas*, pág. 1.
- Ouchi, W. (1982). Teoría Z: como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. En W. Ouchi. Bogota: Norma.
- Pallottelli, S. T. (2010). *Distributed and Collaborative Learning Objects Repositories on Grid Network*. Lecture Notes in Computer Science, Springer. En S. S. Pallottelli, *Distributed and Collaborative Learning Objects Repositories on Grid Network*. Lecture Notes in Computer Science, Springer.

- Paredes, J. (21 de junio de 2011). *Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión en la División de Auditoría Técnica de FONTUR para el seguimiento y control de ejecución de obras públicas*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Católica Andres Bello:  
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS2279.pdf>
- Peters, T. (1984). *En búsqueda de la excelencia*. Bogotá: Norma.
- Pfeilstetter, R. (2011). El emprendedor. Una reflexión crítica sobre usos y significados actuales de un concepto. *Gazeta de Antropología*, 15.
- Pico, L., y Coello, R. (2017). Relación entre el ciclo de vida de las Pymes en redes sociales y el emprendimiento en la ciudad de Guayaquil. *INNOVA Research Journal*, 18.
- Pingo Quiroga, G. S. (2017). *Estilo de liderazgo y satisfacción laboral. Caso Agencia Paita Caja Piura, año 2016*. (Disertación doctoral, Universidad Nacional de Piura). Recuperado <http://repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/1083>
- Poggio, J. (2013). It management model for financial report. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 597-620.
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo editorial PATRIA S.A. 2da. edición reformada.
- Potes, C. (18 de febrero de 2016). *¿Cuál es el verdadero rol de Contador?* Obtenido de Copply: <http://www.colppy.com>
- Prange, C. (2001). Aprendizagem organizacional desesperadamente em busca de teorias? En *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem*. Sao Paulo: Editorial Atlas.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos. 7a edic.* Madrid: Díaz de Santos.

- Quinn, J. B., Anderson, P., y Finkelstein, S. (2003). La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores. Gestión del conocimiento. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Randstad*. (14 de marzo de 2016). Obtenido de El trabajo en equipo, la unión conlleva al éxito: <https://www.randstad.es/tendencias360>
- Riascos, S. A. (2016). Investment in Information Technology and Communications and its relationship with the strategic direction for SMEs in Cali – Colombia. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 18(6) 7-13 .
- Ríos, J. A. (25 de junio de 2015). *Desarrollo de un sistema de gestión por Procesos para la Notaría Primera del Cantón Loja, período 2014 - 2015*. Recuperado de Repositorio de la Univerisdad Técnica Paticular de Loja - Dspace: [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/13618/1/Rios\\_Zaruma\\_Julio\\_Alberto.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/13618/1/Rios_Zaruma_Julio_Alberto.pdf)
- Rodas, F. (08 de febrero de 2012). *Contabilidad Puntual*. Obtenido de ¿Qué es el Capital de Trabajo? Recuperado de <https://contapuntual.wordpress.com>
- Rodríguez, M.; García, F.; Pérez, M.A. y Castillo, J.V. (2009). La gestión del conocimiento, factor estratégico para el desarrollo. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*. Vol. 12, Nº 23, pp.1-8. Recuperado de [HYPERLINK "http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v12\\_n23/pdf/02v13n23.pdf"](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v12_n23/pdf/02v13n23.pdf)  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v12\\_n23/pdf/02v13n23.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v12_n23/pdf/02v13n23.pdf)
- Ruiz, L. M. (2016). Roles y estilos gerenciales en las cooperativas multiactivas de la ciudad de manizales. *Summa Iuris*, 3(2), 405-440.
- Saavedra, I. (2010). *Introducción de la Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa*. La Coruña - España: Netbiblo, S.L.

- Salgado, A. C. (21 de septiembre de 2007). *Liberabit*. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272007000100009&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272007000100009&script=sci_arttext&tlng=en)
- Sampieri, R. V. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y administración*, 59(1), 229-257.
- Saur, B. (1998). Library and Information Science Abstracts. Recuperado de [https://biblioteca.ugr.es/pages/biblioteca\\_electronica/bases\\_datos/science-abstracts-lisa?lang=en](https://biblioteca.ugr.es/pages/biblioteca_electronica/bases_datos/science-abstracts-lisa?lang=en)
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1987). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona:Plaza & Janes Editores S.A. Llobregat.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona:Plaza & Janes Editores S.A. Llobregat.
- Serrate, A. P. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 2-12.
- Sérvulo, A. (2002). *Gestion Administrativa*. México: McGrawhill.
- Siegel Clifford, F. D. (2014 ). *A Guide to Delivering Business Results with Big Data Fast Actionable Intelligence*.
- Siegel, E. (2013). *Análisis predictiva: Predecir el futuro utilizando Big Data*. Madrid: Anaya Multimedia.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28, No. 3, Organizational Culture (Sep., 1983), pp. 339-358

- Solarte, F., Enriquez, E., y Benavides, M. (2015). Metodología de análisis y evaluación de riesgos aplicados a la seguridad informática y de información bajo la norma ISO/IEC 27001. *Revista Tecnológica ESPOL*, 492-507.
- Suresh, J.K & Mahesh, K (2006). Ten Steps to Maturity in Knowledge Management. Chandos Publishers
- Tarapueza, E. G. (2016). Strategy and innovation in Colombian MSMEs winning the Innova award 2010-2013, ISSN: 0123-5923. *Estudios Gerenciales*, 32(1), 170-180.
- Torres, L. (1991). Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. *Revista Española de Financiación y Contabilidad* , 535-558.
- Urgiles Palchisaca, S. C. (15 de agosto de 2011). *Auditoría de Gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Paute*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Técnica Particular de Loja - Dspace: <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/6044/1/Tesis.pdf>
- Vainrub, R. (2009). *Una guía para emprendedores*. Ciudad de México: Pearson.
- Valverde, J., y Garrido, M. (1999). El Impacto de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los roles de docentes universitarios. *Revista electrónica Interuniversitaria de formación del profesorado*, 543-554.
- Velásquez, T., Puentes, A., y Pérez, Y. (2015). Un enfoque de buenas prácticas de gobierno corporativo de TI. *Revista Tecnura*, 159-169.
- Ventura, S. (04 de junio de 2011). *La Gestión Contable*. Recuperado de: <https://www.gestion.org/>
- Vikram, D. ( 2016 ). Build elegant and minimalistic static blogs Creating Blogs with Jekyll.
- Weiss, S., & Indurkha, N. (1997). *Predictive Data Mining*. Morgan Kaufmann.

Wrike.solution. (2 de 03 de 2017). Obtenido de

[https://www.wrike.com/es/?ga\\_campaign=LATAM+SRCH+Brand+ES&ga\\_ad\\_group=Wrike&ga\\_keyword=wrike&targetID=aud-176471549087:kwd-12217897514&gclid=Cj0KCQjw3qzzBRDnARIsAECmryrEVVS3HffiULco4ILZUOwUBD8ud6bd9OXilzezsie\\_p7hrbhqMam0aAutPEALw\\_wcB](https://www.wrike.com/es/?ga_campaign=LATAM+SRCH+Brand+ES&ga_ad_group=Wrike&ga_keyword=wrike&targetID=aud-176471549087:kwd-12217897514&gclid=Cj0KCQjw3qzzBRDnARIsAECmryrEVVS3HffiULco4ILZUOwUBD8ud6bd9OXilzezsie_p7hrbhqMam0aAutPEALw_wcB).

Yaghoubi, H. M. (2014). Transformational Leadership: Enabling Factor of Knowledge Management Practices. . *Journal of Management and Sustainability*, 4 (3), 165-174. .

Zimmer, M. (2005). A criação de conhecimento nas empresas. En Os novos horizontes da gestao:Aprendizagem organizacional e competencias. Brazil: Bookman.

### 3.12 ACTIVIDADES DE REPASO

1) La cultura organizacional es un conjunto de:

- a) Creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones.
- b) Actividades compuestas de ciertas sub-actividades existente en todas las organizaciones.
- c) Actividades para prestar servicios públicos, en sinergia con la globalización existente en todas las organizaciones.
- d) Creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones que constituyen el proceso administrativo único.

2) Seleccione dos de las siguientes opciones que corresponden a lo que es la relación del conocimiento con la cultura organizacional:

- a) Involucrar a los demandantes en el volumen monetario de la riqueza.
- b) Involucrar al personal directivo de la institución "X".
- c) Cambios en los impuestos.
- d) Estructurar el conocimiento.

3) Seleccione tres opciones en el siguiente orden:

Se abordan constantemente temas relacionados a las TIC, sustentándose en un progreso \_\_\_\_\_ sin precedentes, es así como en la actualidad las grandes organizaciones \_\_\_\_\_ sus \_\_\_\_\_ en función de éstas, y de la posibilidad de su obtención.

- a) transacciones
- b) planifican
- c) tecnológico
- d) conocimientos

4) Relacione correctamente lo revisado:

<b>Concepto</b>	<b>Relación</b>
1.-TIC's	a) facilitar
2.- uso de datos	b) es el
3.- para	c) en una empresa
4.- la toma	d) de decisiones

a) 1a, 2b, 3c 4d

b) 1c, 2a, 3b 4d

c) 1b, 2c, 3a 4d

d) 1d, 2c, 3a 4b

5) Complete el siguiente texto con las opciones que aparecen a continuación:

Las herramientas de las TIC por lo general muestran la \_\_\_\_\_ en forma de cuadros de mando o “dashboards” y reportes específicos que se pueden crear a partir de los datos que se obtienen del ERP que la empresa utiliza para su \_\_\_\_\_

- a) entidad, momento
- b) comunidad, periodo.
- c) información, gestión
- d) asociación, principio

6) Elige tres opciones que corresponden a la información brindada por las TIC y que puede tener distintos alcances:

a) nivel trascendental

b) nivel operativo

c) nivel táctico

d) nivel estratégico

7) Seleccione dos opciones correctas de las siguientes relacionadas con herramientas de las TIC, de gran utilidad para las distintas áreas de la organización:

a) políticos

b) mercadotecnia

c) logística

d) ambientales

8) Identifique dos opciones que pueden incluirse en las líneas presentes en el fragmento a continuación:

El nivel de conciencia, la necesidad y \_\_\_\_\_ han llevado a las empresas a considerar que las TIC sea una \_\_\_\_\_ y las personas que toman decisiones.

a) la evolución del mercado.

b) una prioridad ante la gerencia.

c) eficiente política que impulse el cambio tecnológico.

d) el conocimiento de la economía de servicios.

9) Elija dos de las siguientes opciones que corresponden al marco de beneficios de las TIC:

- a) indicadores de control
- b) manejar la dirección
- c) manejar el crecimiento
- d) entender mejor los clientes

10) Escoja las opciones que correspondan con el contenido del siguiente texto:

Escoja tres opciones: la gestión del conocimiento es todo el conjunto de actividades realizadas con el fin de \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos.

- a) comunicar
- b) utilizar
- c) compartir
- d) desarrollar

11) Seleccione dos de las siguientes opciones para completar el texto presentado a continuación:

La gestión del conocimiento (GC) ha adquirido una importancia significativa como factor de \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ en todo el quehacer de la sociedad.

- a) método

- b) cambio
- c) información
- d) desarrollo

12) Identifique la opción que se corresponda al sentido del texto:

A principios del siglo \_\_\_\_\_, se ha reconocido la necesidad de entender y medir la actividad de gestión de conocimientos para que las organizaciones y sus sistemas puedan mejorar lo que hacen y para que las administraciones puedan desarrollar estrategias que originen estos beneficios.

- a) XX
- b) XXI
- c) XIX
- d) XVIII

13) Elija dos opciones de acuerdo a lo aprendido:

El cambio requiere de \_\_\_\_\_, los comportamientos y las manifestaciones visibles de la cultura, y \_\_\_\_\_.

- a) un enfoque que resulta más poderoso cuando vincule los supuestos subyacentes con los valores
- b) extracción de petróleo
- c) permisos para el autotransporte federal
- d) el reconocimiento de los patrones que se identifiquen en estos niveles

14) Seleccione la opción que corresponda:

El Capital intelectual como “la combinación de activos inmateriales que \_\_\_\_\_.”

- a) propician confortamientos en la organización
- b) permiten necesidades públicas
- c) permiten funcionar a la empresa
- d) provocan luchas contra la injusticia

15) Escoja dos opciones que complete la siguiente información:

La gestión del cambio se aplica como un intento deliberado de reemplazar \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_.

- a) de egresos ordinarios
- b) patrones organizados específicos de conducta
- c) entendida en términos de las rutinas organizacionales
- d) de egresos extraordinarios