



Institución
Universitaria
Reacreditada en Alta Calidad

Innovación Tecnológica con
Sentido Humano

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES
Modelo de Cultura Organizacional para la Gestión del
Conocimiento en la empresa Triguisar de Colombia S.A.

Modalidad Profundización

Emerys Sofia Montalvo Ortiz

Director (a):

Sebastian Franco Castaño

Maestría en Ingeniería Administrativa

Línea de Investigación en Gestión Organizacional
Grupo de Investigación en Ciencias Administrativas

INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MEDELLÍN, COLOMBIA

2020

Modelo de Cultura Organizacional para la Gestión del Conocimiento en la empresa Triguisar de Colombia S.A.

Emerys Sofia Montalvo Ortiz

Trabajo de grado presentada(o) como requisito para optar al título de:

Magíster en Gestión de Organizaciones

Director (a):

Sebastian Franco Castaño

Maestría en Ingeniería Administrativa

Línea de Investigación en Gestión Organizacional

Grupo de Investigación en Ciencias Administrativas

**INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

MEDELLÍN, COLOMBIA

2020



Institución
Universitaria
Reacreditada en Alta Calidad

Innovación Tecnológica con
Sentido Humano

“La función de las universidades es la producción de conocimiento científico y tecnológico; la de las empresas el desarrollo de la innovación y de nuevas tecnologías, y la del Estado la regulación y fomento de esta relación”. ¡La Alianza Universidad-Empresa-Estado: una estrategia para promover innovación!

Salazar & Valderrama (2010)



AGRADECIMIENTOS

Agradezco la ejecución de este trabajo de grado a mi familia por el amor y confianza, a las instituciones como el Instituto Tecnológico Metropolitano por la formación y la empresa Triguizar de Colombia S.A. por su apoyo y aporte.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| LISTA DE FIGURAS | 7 |
| LISTA DE TABLAS..... | 8 |
| RESUMEN..... | 9 |
| INTRODUCCIÓN..... | 11 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 14 |
| Antecedentes | 16 |
| Justificación..... | 20 |
| Pregunta de profundización..... | 22 |
| OBJETIVOS | 23 |
| Objetivo General | 23 |
| Objetivos Específicos | 23 |
| 1. MARCO TEÓRICO..... | 24 |
| 1.1. Personal | 24 |
| 1.2. Proceso | 24 |
| 1.3. Cultura..... | 25 |
| 1.3.1. Artefactos | 26 |
| 1.3.2. Valores compartidos..... | 26 |
| 1.3.3. Supuestos subyacentes básicos | 26 |
| 1.4. Tecnología..... | 27 |
| 1.6. Cultura organizacional..... | 31 |
| 1.7. Modelo Cultura organizacional..... | 32 |
| 2. METODOLOGÍA..... | 33 |
| 3. VARIABLES ASOCIADAS A LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO | 35 |
| 3.1. Análisis bibliométrico de cultura organizacional y gestión del conocimiento | 35 |
| 3.1.1. Mapas de relación términos..... | 40 |
| 3.2. Variables de cultura organizacional relacionadas con la gestión del conocimiento..... | 42 |
| 3.2.1. Definición de variables identificadas de cultura organizacional..... | 44 |

| | |
|--|-----------|
| 4. DISEÑO DE UN MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA TRIGUISAR DE COLOMBIA S.A. | 50 |
| 4.1. Unidad de análisis Triguisar de Colombia S.A. | 58 |
| 4.1.1. Persona | 58 |
| 4.1.2. Proceso | 60 |
| 4.1.3. Cultura..... | 60 |
| 4.1.4. Tecnología | 61 |
| 4.2. Modelo de cultura organizacional propuesto | 61 |
| 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS: VALIDACIÓN DEL MODELO PROPUESTO | 63 |
| 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 74 |
| 6.1. Conclusiones | 74 |
| 6.2. Recomendaciones..... | 76 |
| Referencias | 77 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Figura 1. Diagramación del diseño metodológico | 34 |
| Figura 2. Cantidad de documentos publicados por año..... | 36 |
| Figura 3. Revistas o fuentes con más de dos publicaciones..... | 38 |
| Figura 4. Tipo de documento..... | 39 |
| Figura 5. Mapa de términos relacionados con cultura organizacional para la gestión del conocimiento en los 130 documentos | 40 |
| Figura 6. Mapa de términos relacionados con cultura organizacional para la gestión del conocimiento en los 130 documentos en escala de colores según la cronología de las publicaciones..... | 41 |
| Figura 7. Modelo propuesto de factores de cultura organizacional y gestión del conocimiento | 56 |
| Figura 8. Modelo propuesto para los constructos validados..... | 63 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Tabla 1. Algunos modelos de gestión del conocimiento..... | 30 |
| Tabla 2. Algunos conceptos sobre cultura organizacional..... | 31 |
| Tabla 3. Variables identificadas en base de datos scopus, se analizan y clasifican según su mayor relación con cultura organizacional (C.O.) o gestión del conocimiento (G.C.) | 50 |
| Tabla 4. Modelo integrado de cultura organizacional con los procesos de gestión del conocimiento..... | 51 |
| Tabla 5. Descripción de la población objeto de estudio | 58 |
| Tabla 6. Validez convergente | 60 |
| Tabla 7. Validez discriminante | 61 |
| Tabla 8. Análisis de fiabilidad | 62 |
| Tabla 9. Prueba de hipótesis | 64 |
| Tabla 10. Percepción sobre la gestión del conocimiento..... | 66 |
| Tabla 11. Percepción sobre cultura organizacional..... | 67 |

RESUMEN

La gestión del conocimiento es un elemento de vital importancia para las organizaciones en la actualidad, representando una gran fuente de ventaja competitiva; sin embargo, para muchas empresas la implementación de acciones que permitan la gestión del conocimiento es aún incipiente. En el presente trabajo se aborda la asociación entre la gestión del conocimiento y la cultura organizacional a través del establecimiento de un modelo en la empresa Triguisar de Colombia S.A. Para su desarrollo se identificaron las variables de la cultura organizacional relacionadas con la gestión del conocimiento y se diseñó y validó un modelo para la empresa Triguisar de Colombia S.A.

Se diseñó una investigación de tipo correlacional con enfoque mixto, en la empresa Triguisar de Colombia S.A., la cual cuenta actualmente con 60 empleados. Para la recolección de la información se diseñó una encuesta virtual aplicada a un total de 41 empleados por procedimiento de muestreo a conveniencia.

Los principales resultados arrojan un modelo de asociación entre factores de la cultura organizacional y la gestión del conocimiento donde el modelo final propuesto y validado a través del análisis factorial confirmatorio por extracción de componentes principales muestra que existe asociación entre factores culturales como el apoyo organizacional, la consistencia, la misión y la adaptabilidad con factores de gestión del conocimiento como la adquisición, el almacenamiento, la distribución y el mantenimiento.

Se reconocen las limitaciones en cuanto al abordaje de la totalidad de factores identificados por su extensión y complejidad, así como la incapacidad de extrapolar la información de acuerdo al procedimiento de muestreo utilizado; sin embargo, los resultados aportan a la exploración de la temática en una organización del sector de alimentos que puede servir como referente para estudios posteriores sobre el tema.

Palabras clave: cultura organizacional, gestión del conocimiento, análisis factorial.

ABSTRACT

Knowledge management is an element of vital importance for organizations today, representing a great source of competitive advantage; however, for many companies, the implementation of actions that allow knowledge management is still incipient. This paper addresses the association between knowledge management and organizational culture through the establishment of a model in the company Triguisar de Colombia S.A. For its preparation, the variables of the organizational culture related to knowledge management were identified and a model was designed and validated for the company Triguisar de Colombia S.A.

A correlational investigation with a mixed approach was carried out in the company Triguisar de Colombia S.A., which currently has 60 employees. To collect the information, a virtual survey was designed, applied to a total of 41 employees by a convenience sampling procedure.

The main results show a model of association between factors of organizational culture and knowledge management where the final model proposed and validated through confirmatory factor analysis by extraction of main components shows that there is an association between cultural factors such as organizational support, consistency, mission, and adaptability with knowledge management factors such as procurement, warehousing, distribution, and maintenance.

There are limitations regarding the total of factors identified due to their extension and complexity, as well as the inability to extrapolate the information according to the sampling procedure used; However, the results contribute to the exploration of the subject in an organization of the food sector that can serve as a reference for later studies on the subject.

Keywords: organizational culture, knowledge management, factor analysis.

INTRODUCCIÓN

Para tener claridad de la necesidad que se tiene en las organizaciones de gestionar el conocimiento en primer lugar se debe contextualizar sobre lo que abarca la gestión, en este caso comprende todos los tipos de conocimiento existente en las organizaciones y su entorno como, el empírico, técnico, científico, etcétera. Yap & Toh (2020) indican que la gestión del conocimiento es crucial para la máxima explotación de la experiencia existente en las organizaciones, favorece a la minimización del tiempo durante la toma de decisiones acertadas, evita repetir errores, puesto que la gestión del conocimiento en las organizaciones está altamente relacionada con el aprendizaje, capacitaciones rutinarias y estrategias.

El oficio o función que tienen los gerentes de las organizaciones es tomar decisiones “toma de decisiones es quizás el proceso más importante dentro de la organización, puesto que todo el tiempo se hace” (Domínguez et al., 2009) y para ello es de vital importancia tener información que a su vez se convierte en conocimiento cuando está bien estructurada, otra función de los gerentes incluye el proceso de creación de cultura organizacional, éstos deben ser recursivos y usar estrategias como crear un modelo de cultura organizacional para la gestión del conocimiento, puesto que ésta es fundamental para trazar el camino del éxito.

Es por ello que el objetivo general de este trabajo de grado para Maestría en gestión de organizaciones es establecer un modelo para el desarrollo de una cultura organizacional que promueva la gestión del conocimiento en la empresa Triguisar de Colombia S.A. a través de la identificación de variables de la cultura organizacional relacionadas con la gestión del conocimiento, así como el diseño de un modelo con las variables identificadas y su validación.

El desarrollo metodológico del presente trabajo se llevó a cabo a partir de la revisión de diferentes artículos de investigación que abordan el estudio de la cultura organizacional y su relación con la gestión de conocimiento. Dichos estudios han obtenido resultados que permiten establecer de manera clara algunas variables de la cultura organizacional que están relacionadas con la gestión del conocimiento en las organizaciones; sin embargo, dichos resultados no pueden ser generalizables por lo cual su utilidad radica en la construcción y validación de un modelo propio que para este caso tendrá como unidad de análisis la empresa Triguisar de Colombia S.A. En este sentido, el estudio de caso ha sido abordado en investigaciones donde se analiza la cultura organizacional y los enfoques de gestión del conocimiento en diferentes organizaciones (Alavi et al., 2005; Gray & Densten, 2005; Tseng, 2010).

De acuerdo con lo anterior el tipo de investigación que se aborda en el presente trabajo es de tipo correlacional con enfoque mixto, este nivel de profundidad en la investigación permitió establecer un modelo para el desarrollo de una cultura organizacional que promueve la gestión del conocimiento teniendo como unidad de análisis la empresa Triguisar de Colombia S.A., la empresa cuenta actualmente con 60 empleados, de los cuáles se encuestaron un total de 41. El análisis de la información se hizo utilizando el software SPSS para la realización de un análisis factorial por extracción de componentes principales.

Inicialmente se presentan los resultados del análisis bibliométrico realizado para la identificación de variables de cultura organizacional asociadas a la gestión del conocimiento, luego se presenta el diseño del modelo a partir de la selección de algunas de las variables identificadas y finalmente se presenta la validación del modelo a partir del análisis estadístico.

Los resultados del presente trabajo de grado permiten la generación de un modelo de cultura organizacional para la gestión de conocimiento en una empresa de la industria alimentaria. Los resultados obtenidos pueden ser analizados por diferentes organizaciones,

además de los aportes a la literatura relacionada con la temática desde la identificación de variables de la cultura asociados a la gestión del conocimiento.

Desde el impacto social se considera que los resultados de la investigación permitirán la implementación de un modelo que facilita el estilo de trabajo de las personas para mejorar en su bienestar. En términos económicos y productivos, la empresa podrá utilizar los resultados para la generación de estrategias específicas que le permitan mejorar la gestión del conocimiento y por lo tanto mejorar su ventaja competitiva. Finalmente, el desarrollo del trabajo no genera impactos medioambientales puesto que la recolección de la información es de carácter virtual y la información proviene de los colaboradores de la empresa.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una de las principales características de los mercados donde las empresas operan actualmente es la incertidumbre, frente a ésta las organizaciones han generado la capacidad de competir a través de la gestión del conocimiento que se transforma en productos y servicios (Kia et al., 2016). En este sentido, podría afirmarse que el conocimiento es una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones y permite el desarrollo de capacidades organizacionales para el aprovechamiento de oportunidades en el mercado.

La era del conocimiento ha generado una evolución de la actividad económica de las empresas, demandando la renovación continua de sus ventajas competitivas a través de la innovación, el desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades. De esta manera, la gestión del conocimiento desde la cultura y las competencias de los individuos puede posibilitar el sostenimiento de la empresa en el mercado (López et al., 2016). En este sentido la cultura organizacional se presenta como uno de los principales recursos que a través de factores como el trabajo en equipo, la innovación, la capacidad de respuesta, la satisfacción del cliente y componentes como los símbolos, los ritos, el lenguaje, las creencias, entre otros, permiten mantener la ventaja competitiva de las organizaciones (Marulanda et al., 2018).

La gestión del conocimiento requiere de la contextualización sobre el tipo de conocimiento que existe en las organizaciones desde perspectivas empíricas, técnicas, científicas, entre otras. De acuerdo con Yap & Toh (2020), la gestión del conocimiento es crucial para la máxima explotación de la experiencia existente en las organizaciones y está altamente relacionada con el aprendizaje. En todas las organizaciones existen variables que favorecen, tanto la implementación como la sostenibilidad de la gestión del conocimiento (Green et al., 2020).

La gestión del conocimiento está relacionada con factores críticos de las empresas como la cultura, la tecnología, los procedimientos y las estrategias por tanto es importante que las organizaciones dispongan de metodologías, modelos y herramientas adecuadas a la hora de administrar el conocimiento, éstos pueden ser diseñados por la misma organización o adquiridas en el medio de acuerdo a sus necesidades (Gómez et al., 2016). En algunos modelos de gestión del conocimiento se da la construcción integrada de los pilares fundamentales (la cultura, las personas, los procesos y la tecnología) que están presentes en cualquier organización (Stankosky, 2005).

Braquehais et al., (2017) sugieren que la cultura organizacional es un factor que puede promover o inhibir la gestión del conocimiento. Éstos hacen una revisión sistemática en Portal Capes sobre el papel de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento desde Brasil y en todo el mundo durante los últimos cinco años. Abordaron los principales modelos y métodos teóricos que sirven de base para los estudios más recientes sobre los temas de cultura organizacional y gestión del conocimiento. Entre los principales resultados de este estudio se sugiere la importancia de realizar la identificación de la cultura o subcultura prevalente en una organización o grupos. Concluyen que los estudios seleccionados alertan sobre la necesidad de acciones para crear una cultura favorable a la implementación de prácticas de gestión del conocimiento, a fin de aumentar las posibilidades de éxito en las organizaciones.

Algunos de los factores críticos de la cultura organizacional relacionados con la gestión del conocimiento dentro de las empresas son: el tipo negocio, las actividades que realiza, su estructura, el tipo de cultura individual, los roles de mando, el comportamiento y el intercambio de conocimiento. En este sentido la identificación de las variables de la cultura organizacional que promueven la gestión del conocimiento es importante para las organización (Bissoli et al., 2019).

Si bien existe un crecimiento en investigaciones sobre la cultura organizacional y su relación con la gestión del conocimiento, la implementación de los resultados es tardía por parte de algunas industrias (Yap & Toh, 2020). Esto puede ser un aspecto negativo para las organizaciones que buscan la generación de ventajas competitivas puesto que el no gestionar el conocimiento puede representar la pérdida de aprendizaje organizacional generando esfuerzos innecesarios en la operación, aumento de costo durante las capacitaciones o transmisión de conocimiento a personal nuevo por falta de historia o documentación, pérdida de conocimiento por el cambio generacional, entre otros (Green et al., 2020). En este sentido, surgen varios interrogantes alrededor de los factores específicos de la cultura organizacional que inhiben o permiten el desarrollo de actividades de gestión del conocimiento.

Para este trabajo de grado de Maestría en gestión de organizaciones se selecciona a Triguisar de Colombia S.A. una empresa de condimentos y especias, como unidad de análisis ya que no cuenta con un sistema de gestión de conocimiento ni la identificación de las variables de la cultura organizacional que lo promueven. Por tanto, estaría en desventaja con respecto a otras organizaciones, su utilidad radica en la construcción y validación de un modelo de cultura organizacional propio. La pregunta que pretende resolver el presente trabajo es *“¿Qué modelo permite determinar las variables de la cultura organizacional que están asociadas a la promoción de la gestión del conocimiento en la empresa Triguisar de Colombia S.A.?”*.

Antecedentes

Según Rai, (2011) entre los pioneros en el tema encontramos a Nonaka y Takeuchi en el año 1995 quienes afirman que las empresas más exitosas son las que constantemente están creando conocimiento y trabajando en la difusión del mismo, así como en la incorporación de nuevas tecnologías y producto. Para este periodo se hablaba de creación y conversión

del conocimiento, pero no propiamente de la necesidad de que éste hiciera parte de la gestión dentro de las organizaciones.

Luego se presentan Lemken et al., (2000) afirmando que para lograr una gestión sostenida del conocimiento todos los individuos sin importar el nivel jerárquico al que pertenezcan en la organización deben estar dispuestos a aportar tiempo y conocimiento, lo que le dio más relevancia a la gestión del conocimiento en las organizaciones. El conocimiento es considerado como un factor de producción por lo que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y transferencia se ha convertido en una de las principales prácticas para las empresas (García, 2004).

De acuerdo con el estudio realizado a partir del análisis bibliométrico, los hallazgos oficiales sobre la relación entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento datan del año 1997. Para el análisis se utilizó como ecuación de búsqueda "TITLE-ABS-KEY ("knowledge management") AND (Organizational AND Culture) AND (Transfer))" en la base de datos scopus. Se puede apreciar que los estudios sobre el tema son recientes y en la actualidad hay más de 280 escritos relacionados con la gestión del conocimiento y la cultura organizacional.

De acuerdo con Park et al., (2004) para el año 2004 se habían realizado pocos estudios, lo que dificulta identificar con claridad los atributos claves de la cultura organizacional que favorecerían la aplicación óptima de un sistema de gestión de conocimiento. El estudio desarrollado por los autores tiene como resultado la utilización de 44 atributos culturales que fueron perfilados desde la cultura organizacional y de la tecnología de gestión del conocimiento. El análisis arroja que existe una correlación entre atributos culturales específicos de la organización y la aplicación exitosa de un sistema de gestión del conocimiento y la transferencia de conocimiento. En este sentido, el primer paso que debe desarrollarse al implementar un sistema de gestión del conocimiento es clasificar los

atributos culturales específicos de la organización a estudiar. Es decir, para gestionar el conocimiento se debe conocer la cultura individual y luego clasificarla para formar grupos, para facilitar esta clasificación se deben seleccionar los atributos culturales más sobresalientes en los individuos de la organización a estudiar.

Las organizaciones deben gestionar el conocimiento o garantizar los escenarios y condiciones que permitan la creación, apropiación, representación, intercambio, uso y mantenimiento del conocimiento puesto que está directamente asociado con el capital intelectual de las organizaciones, existen variables críticas que pueden afectar la implementación exitosa de un modelo de gestión del conocimiento. Algunas de ellas asociadas a la cultura organizacional (Mejía & Colín, 2005).

Según Alavi et al., (2005) la gestión del conocimiento debe observarse también desde la estrategia competitiva ya que existe una relación entre la cultura organizacional, la tecnología y los resultados de gestión de conocimiento. Estos autores presentaron un modelo conceptual de investigación que consistió en la creación y socialización de un cuestionario para 84 miembros de la organización seleccionada como caso de estudio, realizaron la verificación y análisis de los resultados utilizando la prueba Alpha, según los resultados de las encuestas concluyen que la estrategia de codificación gana más apoyo que la estrategia de personalización en la organización. Es importante aclarar que estos resultados pertenecen al análisis de los datos obtenido en una organización con 545 miembros con una cultura y características propias de la misma, lo que puede ser exitoso en otras compañías siempre que se tengan las mismas variables en el mismo estado. Se debe ser conservador al replicar cualquier modelo, aunque sea exitoso porque no todos los modelos conceptuales proporcionan el mismo beneficio o llegan al mismo punto en las organizaciones.

Se aborda la relación entre tres de las dimensiones de gestión del conocimiento (adquisición, difusión y capacidad de respuesta al conocimiento) y la eficacia organizativa, utilizando la cultura organizacional como moderador. Luego de validar el modelo conceptual a través de un cuestionario a 159 encuestados que ocupaban cargos administrativos en el sector manufacturero se obtiene como gran resultado que la cultura organizacional tiene un gran papel en la gestión del conocimiento, pero no se puede usar como moderador de las relaciones entre la gestión del conocimiento y comportamiento de la eficiencia organizacional en las empresas ya que esta no es un conciliador (Zheng et al., 2010).

Rai, (2011) realiza una revisión de literatura centrándose en analizar si la cultura organizacional es un factor determinante en la creación y sostenibilidad de la gestión de conocimiento en las organizaciones. Como parte de los resultados se encuentra que la integración de los marcos teóricos puede proporcionar los medios para comprender cómo la cultura promueve o mejora el crecimiento de conocimiento organizacional y adicionalmente proporcionan algunos elementos importantes para impulsar a las organizaciones para participar en procesos de creación y conversión de conocimiento.

Otra alternativa para conocer la cultura en las organizaciones, es la propuesta por Jokar et al., (2012) la cual tiene como objetivo investigar el papel predictivo de los atributos de la cultura con referencia a la gestión del conocimiento en las organizaciones, para ello seleccionan la confianza, colaboración, formalización y aprendizaje como atributos de la cultura no propiamente existentes en la organización a estudiar. Concluyendo que existe una estrecha relación entre la gestión del conocimiento y la cultura organizacional de la industria civil, para estos investigadores la diversidad de las fuerzas de trabajo en las empresas internacionales es el mejor ejemplo para refleja las prácticas de gestión del conocimiento en su máximo esplendor.

Evaluar los aspectos de la cultura organizacional que posiblemente obstruyen la implementación del sistema de gestión de conocimiento en las empresas también es importante, para ello es fundamental conocer la cultura de la organización donde se quiere gestionar el conocimiento, inicialmente se toma como base la cultura individual la cual se analiza por grupos de personas o subunidades. La realización de este análisis permitió la creación de propuestas que permiten la identificación del tipo de comportamiento va a tener el individuo frente a la transferencia según el grado de conocimiento que tenga el mismo, propone comportamientos como: las personas que creen que el conocimiento tácito que tiene es valioso su compromiso para compartir el conocimiento es selectivo, las personas que creen que el conocimiento tácito que tiene es valioso para ellos y no para la organización se ocupan en el acaparamiento de información, entre otras (Leidner, 2013).

Los estudios mencionados anteriormente incentivan a seguir fortaleciendo los conceptos y métodos para la gestión del conocimiento, sin duda entregan un acercamiento mayor sobre la aptitud del individuo frente a todo lo relacionado con la cultura dentro de una organización. Cambiar u orientar la cultura en las organizaciones para alcanzar objetivos corporativos es un reto en cualquier compañía y si se trata de gestión del conocimiento éste aumenta pues es algo intangible, en lo que se debe creer y dar la importancia correspondiente para poder llegar al éxito.

Justificación

Este estudio de profundización sobre la importancia de la cultura organizacional para la gestión del conocimiento en la industria colombiana a la que pertenecen las empresas u organizaciones manufactureras del sector alimentos se centrará en la importancia de la gestión del conocimiento. Puesto que los datos y la información siempre van a estar en las organizaciones, pero no siempre estarán las mismas personas con el conocimiento para la

interpretación y uso de los mismos, lo que podría ocasionar que los individuos en sus puestos de trabajo lleguen al error, lo cual permea los procesos, causando pérdida de tiempo, uso inadecuado de recursos como materia prima, material de empaque, insumos, equipos, utensilios.

Además si se tiene en cuenta el crecimiento que está atravesando Colombia en los últimos años en economía *“la economía colombiana creció un 3,3% en 2019 esta es la mayor tasa registrada desde 2014, el incremento del PIB superó ampliamente el crecimiento para América Latina”* (Mincit, 2019). Los sectores de mayor movimiento fueron: las actividades financieras alcanzando el mayor puntaje con 5,7%, luego administración pública 4,9%, comercio, transporte, alojamiento y comidas con 4,9%, actividades profesionales y científicas llegaron a 3,7% y finalmente la industria creció 1,6% (Mincit, 2019).

En la industria manufacturera los que más aportaron al incremento de la producción son: elaboración de bebidas 4,2%, fabricación productos químicos 10,1%, fabricación de papel, cartón, y sus productos 5,2%, procesamiento de carne 5,1%, molinería 8,3%, productos de panadería 7,3%, prendas de vestir 3,7%, plásticos 3,2% (Mincit, 2019).

A nivel nacional se está viviendo un crecimiento económico lo que favorece a todos los sectores, pero si se revisa la industria manufacturera de alimentos sus resultados no son nada alentadores lo que ratifica la necesidad de empezar a intervenir con actividades que tengan como finalidad lograr la ventaja competitiva en las organizaciones como es la gestión del conocimiento (Marulanda et al., 2016).

Triguisar de Colombia S.A. es hoy una empresa líder en el mercado de condimentos y especias, con una participación en ventas para Colombia del 10% y del 56% para Antioquia. En la actualidad Triguisar de Colombia S.A. exporta varios de sus productos a distintos países del mundo como Estados Unidos, España, Canadá, Australia (Triguisar de Colombia S.A, 2017). Cuenta con personal de diferentes niveles académicos: bachilleres, técnicos, tecnólogo, ingenieros o profesionales y especialistas. En aspectos como la experiencia hay

empleados que llevan más 30 años laborando para la empresa desarrollando habilidades de mucho valor para la organización. Dada su importancia en el sector, es de gran interés para el presente trabajo aportar a la implementación de un sistema de gestión del conocimiento en la compañía ya que éste no existe, a partir de la determinación de los factores de la cultura organizacional que pueden intervenir en la gestión del conocimiento, puesto que no se tiene establecido el tipo de cultura, por tanto, no se tiene claridad si ésta será positiva para la gestión del conocimiento.

Pregunta de profundización

¿Qué modelo permite determinar las variables de la cultura organizacional que están asociadas a la promoción de la gestión del conocimiento en la empresa Triguisar de Colombia S.A.?

OBJETIVOS

Objetivo General

Establecer un modelo para el desarrollo de una cultura organizacional que promueva la gestión del conocimiento en la empresa Triguizar de Colombia S.A.

Objetivos Específicos

1. Identificar las variables de la cultura organizacional relacionadas con la gestión del conocimiento en la empresa Triguizar de Colombia S.A.
2. Diseñar un modelo con las variables de la cultura organizacional relacionadas con la gestión del conocimiento en la empresa Triguizar de Colombia S.A.
3. Validar un modelo para el desarrollo de una cultura organizacional que promueva la gestión del conocimiento en la empresa Triguizar de Colombia S.A.

1. MARCO TEÓRICO

El conocimiento es un activo intangible o también considerado un factor de producción, se transfiere sin perderse, sirve de guía para la acción de los individuos siendo éstos parte fundamental de la gestión pues contribuyen con la construcción del conocimiento organizacional. Administrar o gestionar el conocimiento necesario para la solución de problemas, es el objetivo principal de **la gestión del conocimiento** y el facilitar la toma de decisiones y el mejoramiento continuo de procesos o métodos de trabajo con el propósito de incrementar los niveles de productividad de la organización (Rodrigues, 2018).

La gestión del conocimiento está relacionado con factores críticos de la organización como la cultura, tecnología, los procedimientos y las estrategias, es importante que las organizaciones dispongan de metodologías y herramientas adecuadas a la hora de administrar el conocimiento y que cada organización tenga su propia solución diseñada o adaptada a su necesidad (Mejía & Colín, 2005). Para la cual se sugiere como base la integración de los pilares persona, proceso, cultura y tecnología que están presentes en cualquier organización (Wiig, 1998), estos se describen a continuación:

1.1. Personal

Promoción del aprendizaje individual para la edificación del conocimiento colectivo o cooperativo, es donde se gestiona el conocimiento.

1.2. Proceso

El objetivo es incorporar los procesos de gestión del conocimiento con los de la organización para que estos se administren o gestionen al mismo tiempo. El conocimiento es considerado un producto que tiene unas entradas (datos e información), unas actividades (gestión) y unas salidas (conocimiento compartido o aprendizaje) por tanto se debe considerar como un artículo más a obtener en las actividades diarias de los procesos (Wiig, 1998).

1.3. Cultura

Cultura es conducta y comportamiento del individuo como resultado del aprendizaje grupal en una comunidad, familia, academia, entre otras, que se puede gestionar para el mantenimiento y el apalancamiento sostenible del conocimiento. Pilar que está vinculado en gran medida a personas (Stankosky, 2005).

Para la cultura Valle et al., (2017) *“Sugieren una visión constructivista, considerando que la cultura es aprendida, se modifica o evoluciona con nuestras experiencias y puede ser cambiada en un contexto de aprendizaje organizacional”*.

La cultura ha sido utilizada por antropólogos para referirse a las costumbres y rituales que las sociedades desarrollan a lo largo de su historia. A nivel de organización ha sido utilizada por algunos científico y directivos de firmas para indicar el clima laboral y los hábitos que las colectividades desarrollan entorno a su interacción con las personas, otra definición es la que se refiere a los valores creados dentro de una organización. Será más útil como concepto la cultura si nos ayuda a comprender mejor la interrelación de los individuos en las organizaciones, es decir donde se presenten casos como; áreas que no se comunican entre sí, el nivel de conflicto entre los grupos cada vez es más alto, el concepto de cultura ayuda a explicar todos estos fenómenos y a "normalizarlos", “solo si entendemos la dinámica, somos líderes que estamos tratando de lograr que nuestras organizaciones sean más eficaces frente a las severas presiones sociales” (Schein, 2010).

Según Schein (2010) de los elementos de una organización que son más estables y menos moldeable es la cultura, ésta es el resultado de un complejo proceso de aprendizaje grupal, de hecho, se podría argumentar que lo más complicado y generador de valor que pueden hacer los líderes es crear y gestionar la cultura. Que el talento único de los líderes es su capacidad para entender y trabajar con la cultura, también el identificar sus niveles y saber transmitirlos adecuadamente a sus colaboradores es parte de ser un buen líder.

1.3.1. Artefactos

Este nivel es el que incluye toda la anomalía que uno ve, oye y siente cuando se encuentra con un nuevo grupo con una cultura nueva o desconocida, los artefactos incluirían los productos visibles del grupo, como su jerga al comunicarse, los diseños de su entorno físico, su tecnología, la vestimenta, las manifestaciones sentimentales, los mitos y las historias contadas sobre la organización, etc. (Schein, 2010).

1.3.2. Valores compartidos

Se refiere a los hábitos o actitudes creadas en comunidad es decir por varias personas, lo cual es más común que suceda cuando se está creando la organización pues apenas están construyendo la cultura que quieren transmitir a los individuos, entonces cabe la posibilidad que lo hagan varias personas o líderes. Un conjunto de valores que se convierten en una ideología o filosofía organizacional pueden servir como guía o normas que orientan la acción del individuo (Schein, 2010).

1.3.3. Supuestos subyacentes básicos

Se refieren a las medidas que se han tomado para mejorar una condición desviada o un problema de adaptación externa o integración interna, si son exitosas se repiten y con el tiempo para las personas en la organización se convierten en creencias, percepciones y sentimientos (Valle et al., 2017). Se dice que son subyacentes porque estos valores naturales pueden provenir de cualquier individuo sin importar la posición jerárquica que tenga pues es lo que permite que subordinados expresen sus ideas o posibles soluciones a un problema, aunque esta difiera de la opinión de su directivos (Schein, 2010) .

Estos supuestos de la cultura no son creados en la organización a menudo cada miembro de un nuevo grupo traerá su propio aprendizaje cultural de grupos anteriores, pero a medida que el nuevo grupo desarrolle su propia historia compartida, desarrollará supuestos modificados o totalmente nuevos en áreas críticas de su experiencia, esas nuevas suposiciones conforman la cultura de esa organización en particular. La cultura de cualquier

organización debe ser estudiada en estos tres niveles descritos anteriormente por que, si las personas no descifran el patrón de supuestos básicos que puede estar operando, no sabrá cómo interpretar los artefactos correctamente o cuánto creer en los valores articulados. En otras palabras, la esencia de una cultura reside en el patrón de supuestos básicos subyacentes, y una vez que las personas lo entienden, pueden fácilmente entender los otros niveles más superficiales y tratarlos apropiadamente (Schein, 2010).

1.4. Tecnología

Las TIC (Tecnologías de la información y la comunicación) son de gran soporte para la interacción y el procesamiento eficientemente de la información, la cual sirve de base para la gestión de conocimiento. Resaltando siempre que los individuos son los únicos capaces de generar, transferir, actualizar, asimilar y aplicar el conocimiento, por tanto se deben crear estrategias que los motiven a realizar estos procesos (Mejía & Colín, 2005).

Las estrategias de gestión del conocimiento es la forma como las organizaciones van a ejecutar o desarrollar el modelo de gestión del conocimiento. Para lo cual se plantean dos tipos, codificación que tiene que ver con la materialización de la información más exactamente con él con conocimiento *explicitado* y la personalización es el que tiene que ver con la observación, es decir; el conocimiento se da de persona a persona a partir de la observación su forma es la *tácita* (Hansen et al., 1999). Se llega a la estrategia después de haber realizado un proceso de adquisición de conocimiento empleando diferentes técnicas (Rodríguez, 2012).

1.5. Modelos de gestión del conocimiento.

Un modelo se refiere a una forma o manera definida para ejecutar una serie de actividades que le permita a la organización gestionar todos los aspectos referentes a un tema en particular, es algo que se copia o imita por su buena calidad o por obtener resultados positivos en organizaciones. Puede ser una representación mental o física y se explica de

forma verbal, grafica o matemáticamente, puede tener forma cualitativa o cuantitativa. Es importante aclarar que los modelos no se deben traslapar en un 100%, es decir; las condiciones endógenas y exógenas del ambiente nuevo de aplicación son diferentes al ambiente donde se creó el modelo, por tanto se deben hacer ajustes acordes a la organización donde se va a desarrollar, de lo contrario la implementación del mismos conducirá a fracaso (González et al., 2014).

La *gestión del conocimiento* surge como una disciplina que busca promover el desarrollo del capital intelectual y social, se crea a partir de los conceptos económicos de las organizaciones, puesto que las empresas siempre están buscando estrategias que permitan minimizar los costos, optimizar los recursos y mejorar su capacidad. Desde este enfoque *la gestión del conocimiento* se define como la gestión de los activos intangibles que generan valor para las organizaciones productivas. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento, pero su principal herramienta es el aprendizaje organizacional (Loggioldice, 2010).

Un modelo de gestión del conocimiento promueve la creación e institucionalización de un proceso articulado de decisiones para fortalecer las capacidades en la prestación de servicios, fabricación de productos y desarrollo de otros procesos. El éxito en las implementaciones de modelos de gestión del conocimiento en las organizaciones se alcanza cuando centran su atención en habilidades o temas blandos como comunicación asertiva, trabajo en equipo, creatividad, adaptabilidad y ven la tecnología como un facilitador. Bajo esta premisa adquieren relevancia los aspectos humanos y culturales, las metodologías de gestión del cambio, colaboración y otras (MinMinas, 2020).

Para la implementación de un modelo de gestión de conocimiento el punto de inicio es establecer las necesidades reales de los diferentes equipos de individuos y sus relaciones, la creación de un ambiente propicio para el relacionamiento del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento, estos dos procesos son críticos por tanto se deben identificar al momento de la implementación. Según lo anterior, *un modelo de gestión del*

conocimiento puede entenderse como un conjunto de actividades que conforman una unidad integral o la representación simplificada de un sistema real y se usa en las organizaciones para crear valor a partir de los activos intangibles o activos de conocimiento (Uribe et al., 2008).

Existen varios modelos de gestión de conocimiento entre los cuales se detallan los siguientes:

Tabla 1. Algunos modelos de gestión del conocimiento.

| MODELO | AUTORES Y AÑO | DEFINICIÓN | ELEMENTOS | CULTURA ORGANIZACIONAL |
|--|--------------------------|---|---|--|
| 1. Modelo de Knowledge Practices Management Consulting | Tejedor y Aguirre (1998) | Este modelo centra su atención en el aprendizaje y el desempeño organizacional, resolviendo el interrogante de ¿qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje? | 1. El liderazgo. 2. La cultura organizacional. 3.La estructura organizacional. 4. Los mecanismos de aprendizaje. 5. Las actitudes de las personas. 6. Sistema de información. | Abierta al aprendizaje organizacional y sus efectos en el desempeño |
| 2. Modelo de las cinco fases de Nonaka y Takeuchi | Nonaka y Takeuchi (1995) | Distingue dos tipos de conocimiento (tácito y explícito) y sus relaciones a través de la espiral, en medio de dos dimensiones, una epistemológica y otra ontológica, a través de interacciones a nivel individual, grupal, organizacional e interorganizacional. | 1. socialización del conocimiento. 2. Combinación del conocimiento. 3. Exteriorización del conocimiento. 4. Interiorización del conocimiento | Abierta al aprendizaje colaborativo |
| 3. Modelo de Arthur Andersen | Arthur Andersen (1999) | Este es un modelo un poco más reciente, reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor. La información altamente valorada fluye en sentido empresa-personas y personas-empresa, de modo que puedan usarla a fin de crear valor para los clientes. | 1. Perspectiva individual 2. Perspectiva organizacional | Afianzar los procesos de captura, aplicación, distribución y valoración del conocimiento |
| 4. Modelo integral de gestión del conocimiento | Wiig (1993, 1988) | Se fundamenta en la creación, codificación y aplicación del conocimiento de acuerdo con las necesidades y la disponibilidad de este. | 1. Recolección de información. 2. Compartir conocimientos. 3. Aplicación del conocimiento en la organización. | Abierta al aprendizaje |
| 5. Modelo de Hedlund y Nonaka | Hedlund y Nonaka (1993) | Se configura en tres etapas, que van desde el almacenamiento, la transferencia y la transformación del conocimiento. | 1. Etapa de almacenamiento. 2. Etapa de transferencia. 3. Etapa de transformación. | Participativo (diálogos) |
| 6. Modelo de Grant | Grant (1997) | Modelo en el cual se considera al individuo el único poseedor del conocimiento, mientras que la empresa solo cumple funciones de preservación y uso de este | 1. Fase de reglas vueltas procedimientos. 2. Fase de diseño de actividades. 3. Fase de rutinas organizacionales. 4. Fase de formación de equipos de solución de problemas. | Participativo |
| 7. Modelo de integración de tecnología | Kerschberg (2001) | Reconoce la heterogeneidad de las fuentes del conocimiento y se establecen diferentes componentes o capas que integran el conocimiento, la gestión del conocimiento y los datos. El modelo establece la necesidad de una arquitectura potenciada con las diferentes tecnologías, orientadas a apoyar el proceso de gestión del conocimiento. Propone un alto nivel de integración entre los componentes de cada una de las capas, lo que permite trabajar con estándares y lenguajes comunes para la comunicación entre los usuarios. | 1. Ayudar a asegurar la calidad de los datos y la información. 2. Transformación de los datos y la información en conocimiento 3. Almacenamiento y la recuperación de metadatos y de conocimiento 4. Promoción a tiempo de la diseminación y la distribución del conocimiento 5. Apoyar la presentación adaptada de conocimiento. | Comunicativo Colaborativo |
| 8. Modelo de gestión tecnológica del conocimiento. | Paniagua y López (2007) | Se compone de las siguientes dimensiones: recursos de conocimiento (Humano), actividades de transformación del conocimiento y factores de influencia en la gestión de conocimiento. los componentes y elementos correspondientes a cada dimensión del modelo son de naturaleza diversa, pero que deben funcionar juntos para que el modelo de gestión de conocimiento pueda ser implementado con éxito | 1. Liderazgo el cual es fundamental. 2. Sistemas de información. 3. La cultura de la organización. 4. Procesos humanos, introduce lo creativo y humano. | Colaborativo |
| 9. Modelo holístico | Angulo y Negrón (2008) | Es holístico porque toma en cuenta la integralidad del individuo, tanto su concepción interior como el contexto que lo rodea. Al mismo tiempo tiene una concepción de la gestión de conocimiento como una actividad inagotable. Tiene los siguientes procesos: socialización, creación, modelado y difusión. El proceso de difusión se centra en que los conocimientos del proceso de socialización se materialicen y estén a disposición de aquellas instancias de la organización que lo requieran para lograr sus objetivos en el marco de los objetivos corporativos. | 1. Proceso de socialización. 2. La importancia de elementos sociales. 3. También las individualidades (los aspectos psicológicos, valores y motivación). 4. Ambiente propicio para el intercambio de saberes dentro de la organización. | Comunicativo Colaborativo |

Fuente: elaboración propia a partir de (González et al., 2014) y (Avendaño & Flores, 2016).

Diseñar o usar modelos de gestión de conocimiento en una organización como los representados en la tabla 1 ayuda a la identificación y conservación del conocimiento clave para la organización (Rodríguez, 2012).

1.6. Cultura organizacional.

Existen varios conceptos de cultura organizacional entre los cuales se detallan los siguientes y sus respectivos autores:

Tabla 2. Algunos conceptos sobre cultura organizacional

| Autor | Año | Concepto |
|------------------------------|------|--|
| Anzola | 2003 | Conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido. |
| Schein | 2004 | Es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos y, por tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas. |
| Garibaldi, Wetzal & Ferreira | 2009 | Conjunto de significados y valores que los miembros de una organización tienen. Estos significados y valores son los bloques de construcción de Cultura Organizacional y se expresan mediante símbolos, comportamientos y estructura. |
| Cheung, Wong & Lam | 2012 | Patrón de supuestos básicos que se manifiestan a través del comportamiento de una organización. |
| Sampieri, Valencia & Soto | 2014 | Es un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones. |

Fuente: tomado de (Rivera et al., 2018)

A partir de la revisión de literatura realizada para plasmar las diferentes definiciones de cultura organizacional en la tabla 2, se puede evidenciar que cada autor logra ver los diferentes y múltiples factores de la organización que están relacionados con la cultura.

Basados en los estudios de los autores mencionados en la tabla 2, se asume para el presente trabajo que *cultura organizacional* es un recurso estratégico que se debe orientar hacia el éxito de los objetivos corporativos, usa las creencias, los símbolos y el lenguaje. Generando lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones en los miembros de la organización (Hernández et al., 2003).

1.7. Modelo Cultura organizacional.

Para desarrollar la cultura organizacional se debe establecer un proceso en el que interrelacionen los distintos factores que en ella inciden, la identificación y análisis de estos factores o variables puedan formular sugerencias para la consolidación exitosa de una cultura en la organización. El establecer este proceso puede surgir en un modelo o una forma simple de plasmar un sistema para gestionar la cultura organizacional. En el que bajo una perspectiva causal y de seguimiento se señalen los distintos factores que inciden más notoriamente en su operación (Páramo, 2001).

Los modelos de cultura organizacional señalan algunos procesos estratégicos de los sistemas de operación y de estructura organizativa a través de los cuales es posible poner en marcha toda la cultura organizacional promovida y fuertemente impulsada desde el liderazgo, todo modelo de cultura organizacional arroja resultados o datos los cuales se deben monitorear para validar la efectividad de la organización frente a los objetivos fijados con antelación que se quieren alcanzar con la creación o implementación del modelo (Páramo, 2001).

2. METODOLOGÍA

El desarrollo metodológico del presente trabajo se diseñó a partir de la revisión de diferentes artículos de investigación que abordan el estudio de la cultura organizacional y su relación con la gestión de conocimiento. Dichos estudios han obtenido resultados que permiten establecer de manera clara algunos factores de la cultura organizacional que están relacionados con la gestión del conocimiento en las organizaciones; sin embargo, dichos resultados no pueden ser generalizables por lo cual su utilidad radica en la construcción y validación de un modelo propio que para este caso tuvo como unidad de análisis la empresa Triguisar de Colombia S.A. En este sentido, el estudio de caso ha sido abordado en investigaciones donde se analiza la cultura organizacional y los enfoques de gestión del conocimiento en diferentes organizaciones (Alavi et al., 2005; Gray & Densten, 2005; Tseng, 2010).

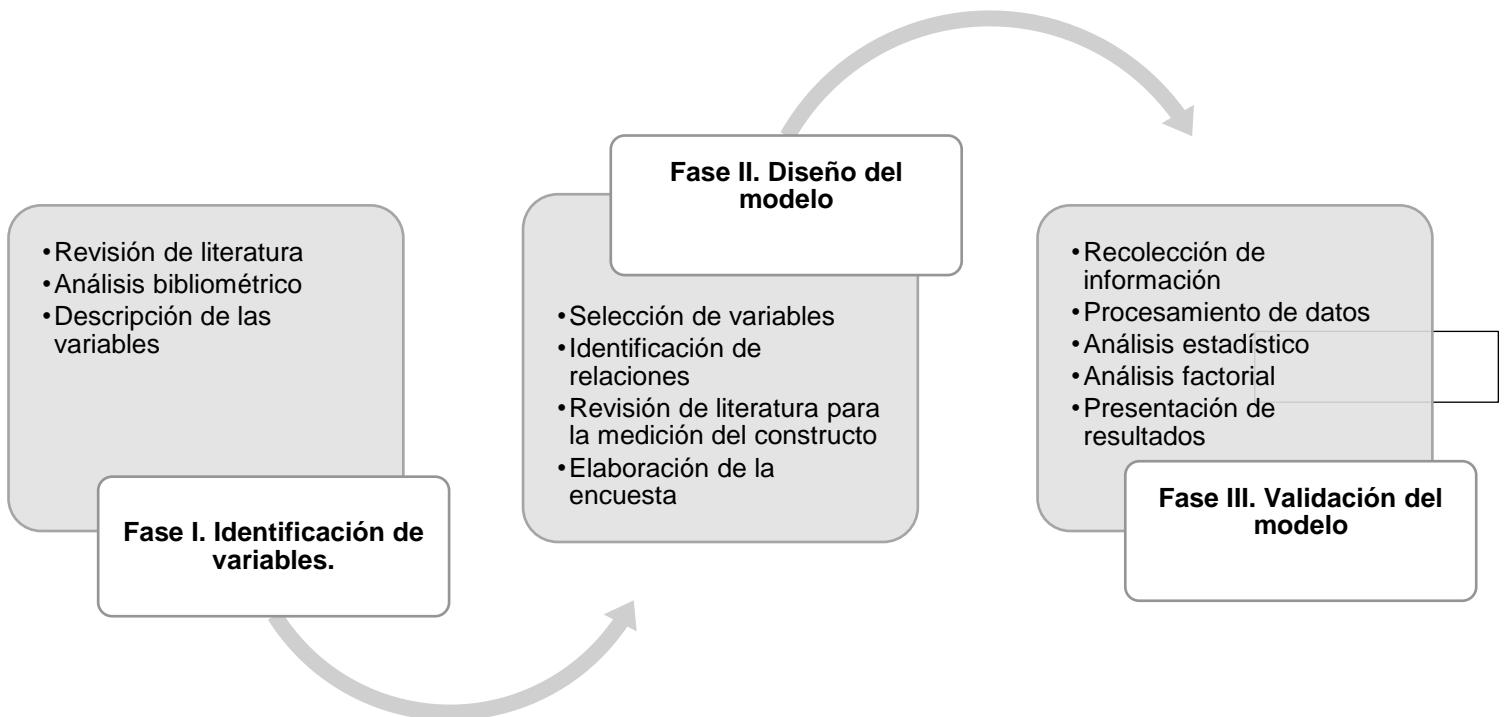
De acuerdo con lo anterior, el tipo de investigación que se aborda en el presente trabajo es de tipo correlacional con enfoque mixto, este nivel de profundidad en la investigación permite establecer un modelo para el desarrollo de una cultura organizacional que promueva la gestión del conocimiento teniendo como unidad de análisis la empresa Triguisar de Colombia S.A., la empresa cuenta actualmente con 60 empleados. Para la recolección de la información se diseñó una encuesta, la cual se aplicó a un total de 41 empleados, el cálculo de la muestra consideró una heterogeneidad del 50%, un margen de error del 9% y un nivel de confianza del 95%. El procedimiento de muestreo fue a conveniencia seleccionando muestras representativas en cada área de la organización. Las fases que contemplaron el desarrollo del trabajo se detallan a continuación.

Fase I: durante esta fase se llevó a cabo la identificación de las variables de la cultura organizacional relacionadas con la gestión del conocimiento a través de la revisión de literatura. Para esto se realizó un análisis bibliométrico que permitió determinar factores clave en la relación de los constructos.

Fase II: una vez se identificaron las variables, se diseñó un modelo asociando elementos de la cultura organizacional y la gestión del conocimiento. Una vez diseñado el modelo se procedió con la revisión de literatura para identificar las variables que evaluarán los constructos planteados. Durante esta fase se procedió con la construcción y aplicación de la encuesta.

Fase III: se llevó a cabo el proceso de recolección de información y el procesamiento de los datos. Para el análisis estadístico se realizó un análisis factorial por el método de extracción de componentes principales con el cual se pudo validar el modelo a partir de estadísticos de asociación de variables. Se utilizó el software SPSS para el procesamiento de la información. Se presentan adicionalmente los principales resultados de la encuesta.

Figura 1: diagramación del diseño metodológico



Fuente: elaboración propia

3. VARIABLES ASOCIADAS A LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

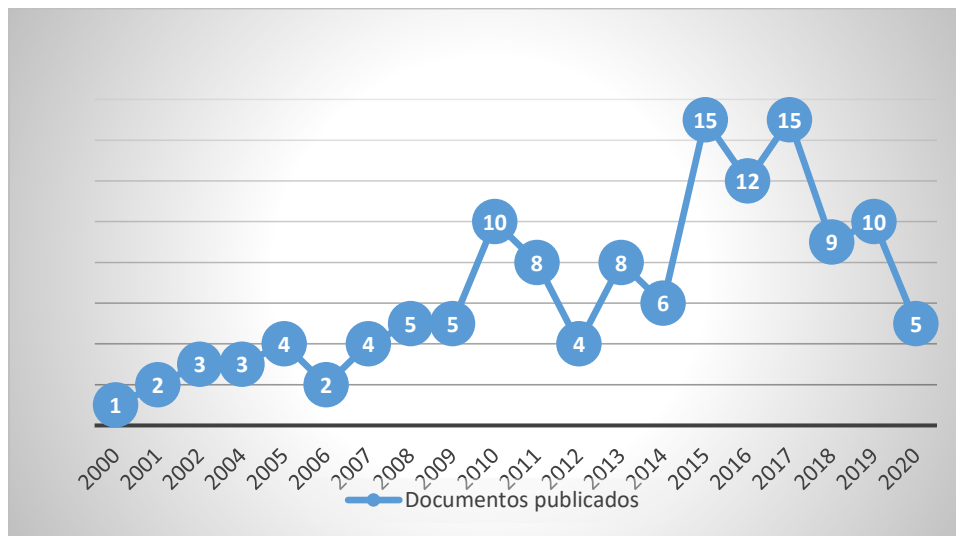
Si bien en las investigaciones de gestión del conocimiento, la cultura organizacional es identificada como uno de los principales componentes, esto no es suficiente para garantizar el éxito en la gestión, por tanto es necesario identificar las variables que componen la cultura organizacional y cuantas de estas tienen más relacionamiento con la gestión del conocimiento y las que tienen poca influencia, a continuación realizaremos una clasificación de estas variables, con el objetivo de identificar las más relevantes para esta investigación.

3.1. Análisis bibliométrico de cultura organizacional y gestión del conocimiento

Para identificar las variables de la cultura organizacional que están asociadas a la gestión del conocimiento, se desarrolla un análisis bibliométrico partiendo de una ecuación de búsqueda general sobre el tema “TITLE (organizational AND culture AND knowledge AND management)” la cual arrojó un total de 130 resultados en SCOPUS.

En el año 2000 inician las publicaciones de esta temática a nivel científico, con la conferencia publicada por (Lemken et al., 2000) de nombre “*Sustained knowledge management by organizational culture*” donde se analiza cómo los aspectos técnicos y organizativos influyen en el intercambio y la transferencia de conocimientos. De acuerdo con la figura 2, los años con mayor producción académica son 2010, 2015, 2016 y 2017. En 2010 se presenta el primer pico con 10 publicaciones conformadas por: 2 capítulos de libros, 3 documentos de conferencias y 5 artículos, destacándose el capítulo del libro de McBride (2010) quien argumenta que la honestidad y la confianza son adecuadas para la gestión del conocimiento, basadas en la cultura de la organización.

Figura 2. Cantidad de documentos publicados por año.



Fuente: elaboración propia a partir de base de datos scopus.

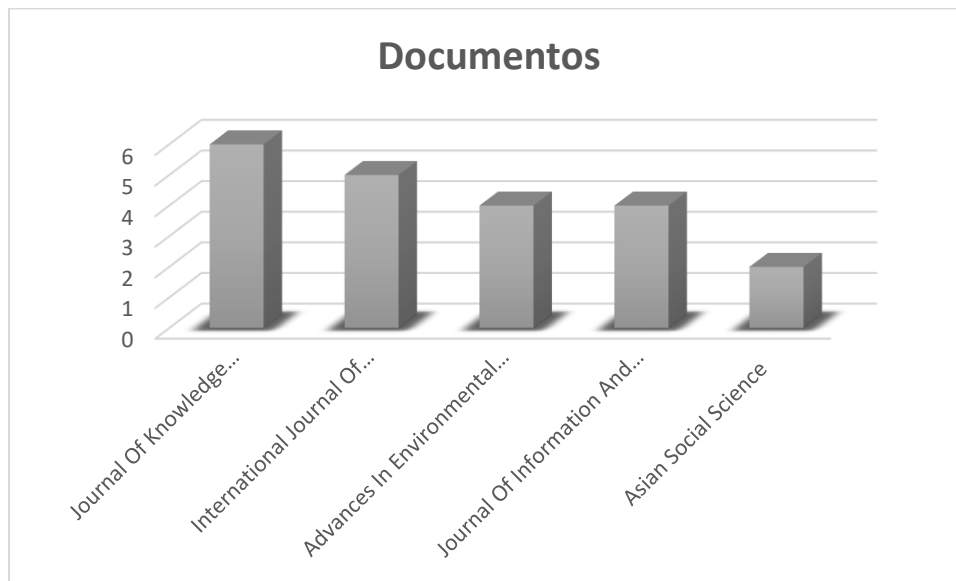
Para el 2015 se presenta un aumento de publicaciones llegando a 15 de las cuales 2 son capítulos de libros, 2 documentos de conferencias y 11 artículos. Entre los artículos con mayor impacto de acuerdo al número de citas, se encuentran los trabajos de (Linghsing & Tung-Ching, 2015) sobre el rol de la cultura organizacional y los procesos de gestión del conocimiento donde encuentran que pueden existir efectos positivos o negativos de acuerdo al tipo de cultura organizacional (orientada a resultados o estrictamente controlada) sobre la intención de los empleados en el proceso de gestión del conocimiento. Además, se resalta la investigación de Al Saifi (2015) quien propone un modelo para entender la relación entre la cultura, la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional, considerando variables de la cultura como artefactos, creencias y valores propuestos y supuestos subyacentes.

En 2016 el pico cae a 12 publicaciones durante ese año, pero también es el primer año donde Colombia hace su primer aporte con el artículo realizado por (Marulanda et al., 2016) de nombre “La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Colombia”, este estudio confirmó que la

cultura se modera de manera positiva y tiene un impacto significativo en el ciclo de vida de la gestión del conocimiento. También de resalta el trabajo Jung-Chieh et al., (2016) el cual tiene 109 citaciones por sus aportes sobre los impactos de la cultura organizacional y el apoyo de la alta gerencia al intercambio de conocimientos en el éxito de la mejora de los procesos de software, donde los resultados sugieren en el contexto del éxito del mejoramiento de los procesos informáticos la cultura organizativa de tipo clan tiene una alianza más fuerte con el intercambio de conocimientos que la de tipo jerárquico y también concluye que conocer más a fondo la cultura organizacional y el apoyo de la alta gerencia impulsa el intercambio de conocimiento.

Para el año 2017 nuevamente se levanta el pico llegando hasta 15 publicaciones, compuesto por 2 capítulos de libros, 3 documentos de conferencias y 10 artículos, siendo este el último pico de la historia hasta 2019. Para el año 2017 el artículo con mayor impacto según el número de citas obtenidas fue el de (Prado et al., 2017) sobre gestión del conocimiento y cultura organizacional en una empresa de desarrollo de software donde encontraron que la cultura constructiva se relaciona positivamente con el rendimiento de la gestión de los conocimientos y que la empresa hace hincapié en las prácticas eficientes de gestión de los conocimientos, especialmente en lo que respecta al trabajo en equipo.

Figura 3. Revistas o fuentes con más de dos publicaciones



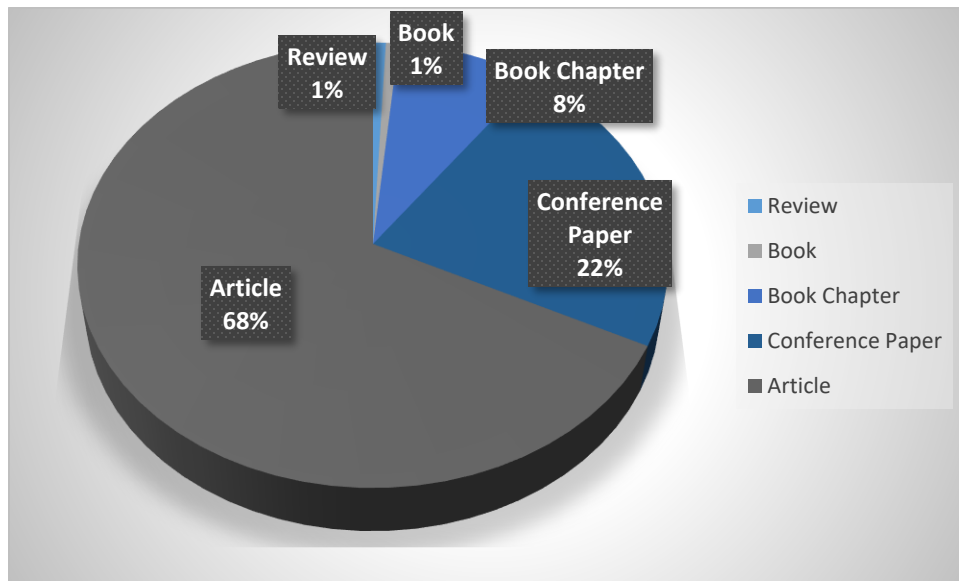
Fuente: elaboración propia a partir de base de datos scopus.

En el figura 3, se destaca la revista *Journal Of Knowledge Management* con 6 documentos, la cual ha publicado desde 2004 artículos de mucho impacto según el número de citas como es “*Gestión del conocimiento y cultura organizacional: Un marco teórico integrador*” de (Rai, 2011) el cual fue citado 73 veces y tiene como temas principales la modificación de valores en competencia, el marco de creación y conversión de conocimientos, en el documento también se habla sobre lo propensas que son las organizaciones de diferentes estilos culturales dominantes a participar en los cuatro procesos de creación y conversión de conocimientos. La última publicación de la revista fue sobre el “*Desglose de las prácticas de gestión de los conocimientos en China: ¿importa la cultura institucional, nacional y organizacional?*” en 2019.

Seguida de la revista mencionada anteriormente se encuentra la revista *International Journal Of Knowledge Management Studies* con 5 documentos publicados, destacándose “*Papel de la cultura organizacional, el liderazgo y el comportamiento ciudadano organizacional en la gestión del conocimiento*” el cual tiene como propósito examinar los

vínculos entre el liderazgo organizativo, la estructura organizativa, la cultura organizativa y el comportamiento de la ciudadanía organizativa y como resultado proporciona un marco que ayuda a comprender, predecir y controlar los factores que afectan a la arquitectura de gestión del conocimiento de la empresa. También tuvo su última publicación en 2019

Figura 4. Tipo de documento



Fuente: elaboración propia a partir de base de datos scopus.

Como se evidencia en la figura 4, la participación mayor en tipos de documentos la tienen los artículos, seguido de los documentos de conferencias y los capítulos de libros, poca participación de los libros y las revisiones de literatura. Se resalta la participación de las conferencias a lo largo de la historia, solo 4 de los 20 años analizados no se publicaron conferencias relacionadas con el tema cultura organizacional y gestión del conocimiento, esto quiere decir que las conferencias han estado presentes en 16 años, es decir; las personas están conversando sobre el tema. Sin dudas los artículos son los protagonistas de esta categoría, hay oportunidad para los libros y las revisiones de literatura.

En 2008 se tenía más cercanía con los sistemas de información gerencial o de administración, investigación, transferencia de conocimiento, para el 2010 entra información tecnológica, adquisición de conocimiento, gerencia, en 2012 competencia, encuestas, ciencia de la gestión, innovación, para el año 2014 eficacia organizacional, marco de valores en competencia, sistema basado en el conocimiento, sistema de gestión del conocimiento y finalmente en la red de datos solo relaciona hasta el 2016 donde se refleja los términos, humanos, intercambio de conocimientos, comercio, instrumentos de evaluación ente otros, según la figura 6.

3.2. Variables de cultura organizacional relacionadas con la gestión del conocimiento.

Para la identificación de las variables se realizó una revisión de los artículos de investigación con mayor impacto sobre el tema y aquellos que aportaban a la construcción de modelos. En este sentido, se identifican los *valores* culturales como una primera variable de interés para el dinamismo de la gestión del conocimiento de las empresas durante las investigaciones de gestión del conocimiento y cultura (Tounkara, 2019). Estas investigaciones se quedan cortas puesto que aún es necesario identificar qué tipos de valores culturales específicos tienen más relacionamiento con el conocimiento y sus dimensiones.

Según Chang & Lin (2019) para facilitar la cultura de gestión del conocimiento en las organizaciones, se debe fomentar la *solidaridad, la sociabilidad* y las culturas fuertes, orientadas a resultados y desalentar una cultura orientada al trabajo en las organizaciones. Paralelamente se debe fomentar una cultura fuerte que incentive a los colaboradores o empleados a gestionar el conocimiento en todos los procesos.

Por otro lado, revisando que valores han sido identificados en las instituciones de educación superior americanas se tiene que el *liderazgo* fomenta el sentido de responsabilidad en los empleados e impulsa *autonomía, reconocimiento y trabajo en equipo*. Impulsar la *responsabilidad* en los empleados durante la implementación de un sistema de gestión del conocimiento hace que estos se inclinen más a aplicar los conocimientos derivados de sus experiencias de aprendizaje (Prabhakar et al., 2018).

Prado, (2017) afirma que las culturas que mejor gestionan el conocimiento son las que fomentan la *colaboración* en ambientes orientados hacia el trabajo en equipo, culturas del tipo constructivo, donde la gestión del conocimiento es un compromiso fundamental ya que estos tipos de culturas promueven entornos de *confianza, apoyo* y estos entornos a su vez funcionan como facilitador de interacción social y permiten el acceso a la información y los recursos. Para Putri & Kurnia (2016) también la cultura de *colaboración* y la *habilidad del individuo* son primordiales en la implementación de un sistema gestión de conocimiento en la industria. En la aplicación, una cultura de colaboración y la habilidad del individuo se han relacionado con una cultura de aprendizaje, una cultura de confianza y centralización.

En el estudio realizado por Idris et al., (2015) utilizan el enfoque de modelización de ecuaciones estructurales y proponen un modelo el cual arroja como resultado que la cultura tiene una influencia del 73% en los procesos de gestión del conocimiento, además afirman que el *aprendizaje* gerencial y la *confianza* son factores positivos en la gestión del conocimiento en un organización.

Por otro lado, al clasificar los factores que influyen en la estrategia de gestión del conocimiento se refleja la importancia de los rasgos de la cultura organizacional que causan efectos en la estrategia de gestión del conocimiento, los cuales son: *la participación, la adaptabilidad, la consistencia* y las culturas de misión (Mojibi et al., 2015). McBride (2010) luego de realizar una discusión de literatura argumenta que una cultura basada en *la honestidad, la confianza* y la apertura son las más adecuada para la gestión del

conocimiento, el *aprendizaje* tiene un papel muy importante dentro de la cultura organizacional ya que es el encargado de moldear al individuo y el uso de las redes sociales como medio se considera como una ventaja para alcanzar los objetivos. Además Al Saifi (2015) considera variables de la cultura como *artefactos, creencias y valores propuestos y supuestos subyacentes* según su modelo para entender la relación entre la cultura y la gestión del conocimiento y sus procesos (creación, intercambio, aplicación) para el desempeño organizacional.

3.2.1. Definición de variables identificadas de cultura organizacional

En el análisis anterior se han identificado las variables de la cultura organizacional relacionadas con la gestión del conocimiento, a continuación, se definen cada una de ellas:

Los **valores** se refieren a las convicciones de las personas, son las **creencias** personales perdurables del individuo, que trascienden situaciones específicas o circunstancias puntuales, que guía para la toma de decisiones o la evolución del comportamiento. Se clasifican tres “condiciones universales del individuo” que constituyen la base de todos los valores: necesidad de supervivencia biológica, necesidad de interacción social y demanda institucional de bienestar grupal, esta última es la que se debe activar para alcanzar los objetivos corporativos dentro de una organización (Bourne & Jenkins, 2013).

Otra variable relevante es la **confianza** la cual se refiere a la “*expectativa que surge dentro de una comunidad de conducta regular, honesta y complaciente, basada en normas normalmente compartidas con el otro miembro del medio ambiente o del grupo de la sociedad*” (Idris et al., 2015). En un entorno de confianza y seguridad los individuos son capaces de utilizar las habilidades y experiencias más sobresalientes para inventar nuevos conocimientos. La confianza es uno de los valores más relevantes para la gestión del conocimiento, se considera un pronosticador autoritario. El individuo debe tener confianza en la organización y sus líderes para compartir el conocimiento y confiar en los benéficos

que proporciona la implementación de un modelo a la organización y a su bienestar individual (Idris et al., 2015).

El **trabajo en equipo** también fue identificado como una variable de cultura organizacional de mucha influencia en gestión del conocimiento. Es una necesidad intelectual, debe generar pasión en las personas, es la clave para obtener la mayor capacidad en las organizaciones por tanto se debe estimular a los participantes para ayudar a todos y cada uno de los individuos a realizar los objetivos del equipo. El éxito de los grupos de trabajo requiere de una motivación que se obtiene del espíritu de trabajo en equipo que se debe despertar o fomentar en los colaboradores con el fin de facilitar la realización de las tareas y también es fundamental identificar a los individuos con este espíritu antes de establecer los escuadrones de trabajo (Azeem et al., 2019). Trabajo en equipo, implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. (Tomado de *“Manual de inducción y reinducción general de la empresa Triguisar de Colombia S.A”*).

Para crear o establecer una relación de **colaboración** exitosa el factor clave es la confianza, ya que ésta conduce al éxito y a los beneficios de las colaboraciones, *“Definida como el intercambio de conocimientos, depende en gran medida de una contribución eficaz y continua de los individuos dentro de una organización centrada en el conocimiento”* (An-Shuen Nir, 2012). La colaboración se desarrolla con mayor fluidez a través de los comportamientos operativos, la confianza básica y las características de la asociación de una estrategia cultural. El tipo de colaboración más común y de más fácil aplicación es el intercambio de información operacional y entre organizaciones, no sólo ayuda a aumentar el valor, sino que también crea nuevos valores (An-Shuen Nir, 2012).

Además se tiene como variable registrada la **solidaridad** que según, Ribiere (2001) *“es una medida de la capacidad de una comunidad de perseguir objetivos compartidos de manera rápida y eficaz, independientemente de los lazos personales”* .La solidaridad está en cada

individuo y para obtener el mejor beneficio se deben crear relaciones que se fundamenten en tareas comunes, intereses compartidos y objetivos colectivos claramente entendidos que benefician a todas las partes sin importar que tipo de relación exista entre los individuos involucrados (Ribiere, 2001).

Según, Muhsin et al., (2020) la **responsabilidad** es natural y se encuentra en la conciencia humana, el comportamiento, por tanto cada individuo debe asumir las consecuencias de sus actos intencionales o no. Para que las organizaciones sean exitosas todos sus integrantes deben realizar las actividades a su cargo con responsabilidad y cumplir con sus roles dentro de un equipo de trabajo. Responsabilidad es cumplir con el deber y asumir las consecuencias de nuestros actos. (Tomado de *“Manual de inducción y reinducción general de la empresa Triguizar de Colombia S.A)*

Luego se tiene el valor de la **honestidad** que se refiere al grado de transparencia que se maneja en la organización para que la información fluya libremente dentro de la empresa y permita el dinamismo del conocimiento, entre gerentes y empleados y hacia el exterior, es decir; con las partes interesadas. Porque ninguna organización puede ser honesta con el público o sus clientes si no es honesta con los individuos que la conforman (O’Toole & Bennis, 2009). Honestidad es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y lo que se hace, conducta que se observa hacia los demás y se exige a cada quien lo que es debido. (Tomado de *“Manual de inducción y reinducción general de la empresa Triguizar de Colombia S.A)*

Además, según Ribiere (2001) *“la medida de las relaciones emocionales no instrumentales (aquellas en las que la gente no ve como medio de satisfacer sus propios fines) entre individuos que consideran a otro como amigos”* se define como **sociabilidad**. La sociabilidad es una medida de amistad entre los integrantes de una comunidad u organización, la sociabilidad florece entre personas que comparten ideas, valores, historias personales,

actitudes e intereses similares, las cuales son prácticas positivas para la gestión del conocimiento (Ribiere, 2001).

El **aprendizaje** se da en el individuo, cuando este modifica y/o adquiere habilidades. También existe el aprendizaje organizacional que se adquiere cuando se perfecciona la cultura a favor de los procesos de la organización como gestión del conocimiento. Se genera el **aprendizaje** cuando se usa la información teórica para optimizar los procesos y mejorar las competencias en las operaciones. Las organizaciones que tienen cultura del aprendizaje inspiran confianza en sus colaboradores para lograr la adquisición, la formación, el intercambio, el almacenamiento y la difusión del conocimiento (Idris et al., 2015).

Para Prabhakar et al. (2018) *“Los líderes son habilitadores y apoyan el logro de los objetivos individuales y de equipo”*. El individuo con el rol de líder debe ser visionario, tener un **liderazgo** que sigue su propio proceso tan firmemente que transmitir se convierta en algo sencillo de hacer, logrando comunicar el objetivo recurriendo a un lenguaje común y otorgando el empoderamiento necesario para que se transforme en acción o ejecución, es estratégico (Páramo, 2001).

Adicional según Naqvi et al., (2013) *“Autonomía es el grado en que el trabajo ofrece una libertad considerable, demostrando autonomía de acción y de elección al individuo en la programación del trabajo y también en la definición de los temas para lograr las tareas”*. La autonomía permite tomar decisiones a partir de la observación continua y la interacción con el líder, es necesario ser responsable y conservador en las decisiones que requieran de alto conocimiento o especialización. La autonomía en las organizaciones proporciona una mayor eficiencia laboral debido a que los individuos piensan y se consideran a sí mismos hábiles y creativos en el cumplimiento de sus tareas, lo que a su vez genera motivación (Naqvi et al., 2013).

El **reconocimiento** es un premio o beneficio que se confiere públicamente a un individuo o grupo de individuos cuando estos obtienen un rendimiento mayor o mejor con respecto a

los objetivos de la organización. Las recompensas que se otorgan deben ser acordes con la cultura de la organización, deben generar motivación. Tener una política de reconocimientos apropiada a los logros del individuo genera en ellos compromiso con la organización (Giao et al., 2020).

Las organizaciones que promueven una cultura de **apoyo** tienden a motivar a los individuos y reconocer su contribución a la organización. El **apoyo** posibilita el desarrollo de las organizaciones haciendo que los individuos se sientan bien en el trabajo que realizan porque realzan los méritos del trabajo en equipo y la sincronía de visiones, objetivos y metas. Esta variable va de la mano de la colaboración para el éxito en la implementación de sistemas de gestión de conocimiento (Hernández & Fernández, 2019) Además se tiene que la **participación** se refiere a la intervención de todos los individuos de la organización en actividades que favorecen la gestión o a los objetivos organizacionales, una cultura de **participación** donde las decisiones se distribuyan equitativamente en toda la organización es adecuada para alcanzar los niveles de motivación ideales para fomentar la comunicación y alcanzar eficiencias de cualquier proceso que se quiera mejorar (Charón, 2007).

Capacidad que tiene el individuo para ajustar su comportamiento a las demandas de la organización o el entorno es denominada como **adaptabilidad**. Las organizaciones pertenecen a un entorno cambiante por tanto requiere de personas con habilidades que le permitan desarrollarse en un lugar o situación diferente a la original o con la capacidad de modificar sus características para adaptarse de forma efectiva. También es fundamental para la colaboración y el trabajo en equipo que los trabajadores se adapten (Rafique et al., 2018).

Las **habilidades del individuo** se refieren a las capacidades que tiene el mismo de realizar las actividades originales o nuevas, de forma correcta y fácil en la organización. En gestión del conocimiento estas habilidades del individuo es el talento para adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento. Estas habilidades se deben desarrollar y explotar

en todos los individuos sin importar el nivel jerárquico al que pertenezcan pues mientras más habilidades tenga el individuo los resultados son más fáciles de alcanzar (Ahmad et al., 2013).

También se tiene como variable establecida a la **consistencia** que hace referencia a lo permanente, duradero, coherente y que no se extingue con facilidad. La consistencia es definida como la medida en que los elementos de un sistema son coherentes con otros. Según Zhang et al., (2008) *“Una cultura fuerte no asegura un buen desempeño, cuando no se puede adaptar a los cambios, lo que a su vez resulta en el decaimiento de la organización”*.

Según Schein (2010) los **artefactos** son los que incluyen todo lo anormal que se percibe, oye y siente cuando se encuentra con un grupo de cultura nueva o desconocida, los artefactos incluirían los productos visibles del grupo, como su jerga al comunicarse, los diseños de su entorno físico, su tecnología, la vestimenta, las manifestaciones sentimentales, los mitos, etc. **Supuestos subyacentes básicos** se refiere a lo que una vez fue una suposición, apoyada sólo por una corazonada o un valor, llega a ser tratada gradualmente como una realidad y de forma natural no forzada.

4. DISEÑO DE UN MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA TRIGUISAR DE COLOMBIA S.A.

Como parte del ejercicio de diseño del modelo y teniendo en cuenta las variables identificadas en la literatura donde se asocia la cultura organizacional a la gestión del conocimiento, se realizó una entrevista exploratoria con diferentes colaboradores de la organización en cargos administrativos, de producción, de marketing, calidad, trade y almacén, así como a la gerencia.

Inicialmente, se indagó sobre la importancia de la cultura en la implementación de nuevos programas, normas o metodologías encontrando que las personas entrevistadas consideran que es fundamental tener en cuenta la cultura organizacional al momento de implementar cualquier programa ya que ésta, correctamente direccionada, ayuda al cumplimiento de la estrategia a corto, mediano y largo plazo de la empresa y además proporciona identidad. Tener una cultura organizacional que este enmarcada en principios y valores permite lograr los objetivos de la compañía y alcanzar la productividad. Según Valle et al., (2017) la cultura es constructivista porque se obtiene a partir de conocimientos ya adquiridos, se puede modificar en un contexto de aprendizaje organizacional y puede ir evolucionando con la experiencia de los seres humanos.

Luego se indagó sobre la realización de actividades asociadas a la creación o producción de nuevos conocimientos. Teniendo en cuenta las actividades de creación de conocimiento consiste en todas las acciones de la gestión destinadas a producir nuevos conocimientos en el individuo de la organización tales actividades como alentar a encontrar soluciones alternativas, alentar a analizar errores para prevenir que ocurran nuevamente entre otras

(Probst, 1995). Esta es una actividad muy ganadora para cualquier compañía, desafortunadamente en Triguizar de Colombia S.A no se tiene dentro de la estrategia según la opinión general de sus colaboradores.

Adicionalmente, frente a actividades de registro o almacenamiento de conocimientos por medios electrónicos, se encuentra que todos los colaboradores las realizan y además plasmaron varios ejemplos de medios que usa la compañía para el almacenamiento del conocimiento existente tales como el programa de KAWAK y las carpetas en infoareas, Backup del cargo, EPR (SAP LOGON) entre otros, lo que indica que si es importante para la organización.

Se indagó también acerca de la existencia de conocimientos distribuidos en la organización que permitan que esté disponible en diversos lugares de la empresa para que sea utilizable, y que de acuerdo con Probst (1995), favorece a la toma de decisiones de forma correcta y rápida. Encontrando que la organización en general permite que la información está disponible, que sea utilizable y existen varios métodos para cumplir con esta distribución según los entrevistados.

También, frente a la importancia que tiene para la organización la adquisición de conocimiento, se encontró que Para Triguizar de Colombia S.A en general es importante porque la empresa realiza capacitaciones para el conocimiento técnico, cursos, trabajo en equipo, interacción y el personal de forma autónoma e individual lo realiza en ocasiones. Este proceso no es solo responsabilidad de la empresa puesto que los empleados lo consideran una responsabilidad compartida. Es importante resaltar que de acuerdo con Afshari et al., (2020) la adquisición de conocimiento es un proceso que permite que el ser humano aprenda y desarrolle su inteligencia para la construcción de conocimiento, y algunas de las formas de adquisición de conocimientos se dan través de la obtención de fuentes externas, fomentar la rotación de puestos de trabajo entre otras

En cuanto al mantenimiento de conocimiento el personal entrevistado de la unidad de análisis en su mayoría piensa que si se realiza esta actividad ya que se tiene el programa de gestión documental adicional a éste tiene instalado la activación de una copia de seguridad de la información cada cierto periodo. El conocimiento debe ser salvaguardado y almacenado cuidadosamente, para evitar la pérdida de conocimientos valiosos y garantizar su preservación en buen estado (Probst, 1995).

En la unidad de análisis Triguisar de Colombia S.A. se encontró que los trabajadores entrevistados afirman que sienten el apoyo de su organización en cuanto al desarrollo personal y profesional. El apoyo es importante porque proporciona un buen ambiente laboral, fomenta el sentido de pertenencia de los colaboradores además en la empresa hay flexibilidad y buenos beneficios. Promover una cultura de apoyo donde se motiva al individuo es ventajoso para las organizaciones por que genera confianza lo que a su vez es favorable para la gestión del conocimiento, haciendo que los individuos se sientan bien en el trabajo que realizan, realzando los méritos del trabajo en equipo (Hernández & Fernández, 2019).

En relación con la importancia que tiene para los colaboradores de Triguisar de Colombia S.A. que la empresa trabaje en tener una cultura que favorezca la misión de la compañía, sus apreciaciones fueron que lo más importante es tener una misión bien definida y luego tener una cultura para promoverla, que todos debemos trabajar en pro del crecimiento y el cumplimiento de la misión de la empresa, es importante porque proporciona una dirección para seguir porque sobre la misión es que se trabaja. La misión es una clara estrategia para el futuro y tener visión compartida de los objetivos futuros de nuestra organización es la clave del éxito (Afshari et al., 2020).

Según Zhang et al., (2008) una cultura fuerte no asegura un buen desempeño cuando no se puede adaptar a los cambios, por tanto, cuando hay consistencia en la organización que es definida como la medida en que los elementos de un sistema son coherentes con otros

haciendo referencia a lo permanente, duradero y coherente, todo eso proporciona identidad que bien direccionada puede favorecer al éxito de la organización. Se indaga sobre porque es importante que todos los empleados contribuyan a la formación de visiones generales de la organización y sus acciones sean consistentes, obteniendo las siguientes afirmaciones de los colaboradores de la unidad de análisis, los procesos deben estar alienados para alcanzar las metas, las acciones consistentes le proporcionan identidad a la compañía, todos debemos jalonar para el mismo lado, entre otras.

En la actualidad las organizaciones están a un entorno muy dinámico por tanto se requiere de personal con habilidades que le permitan desarrollarse en un lugar o situación diferente a la original o con la capacidad de modificar sus características para adaptarse de forma efectiva. Es fundamental que los trabajadores se adapten (Rafique et al., 2018). En la empresa Triguisar de Colombia S.A se halló que los colaboradores trabajan de manera coordinada e integrada, la mayoría se adaptan con facilidad a las nuevas tareas, son personas dispuestas a aprender lo nuevo para ajustar sus conocimientos, por tanto, si se practica la adaptabilidad.

En cuanto a la consulta sobre la cultura jerárquica, formalizada y estructurada, con normas y procedimientos previamente definidos para cualquier actividad, que no tiene en cuenta la opinión de los mandos medios e inferiores favorece o no el crecimiento de la organización se encontró que los colaboradores de la unidad de análisis afirman que no favorece y argumentan que las ideas en su gran mayoría se generan donde se ejecutan las actividades, porque también es importante el conocimiento y la opinión de todos los mandos, una cultura jerárquica desfavorece la estrategia el conocimiento es en quien ejecuta.

El individuo debe tener confianza en la organización y sus líderes para compartir el conocimiento y confiar en los benéficos que proporciona la implementación de un modelo a la organización y a su bienestar individual (Idris et al., 2015). Para la apreciación anterior

los colaboradores entrevistados afirman que sienten confianza en la organización y en el líder, pero algunas decisiones son impuestas en Triguisar de Colombia S.A.

En el contexto del éxito del mejoramiento de los procesos informáticos la cultura organizativa de tipo clan tiene una alianza más fuerte con el intercambio de conocimientos que la de otro tipo Jung-Chieh et al., (2016). Para la consulta si los empleados comparten mucho de sí mismos con los demás para fomentar la cultura de clan las respuestas halladas en general fueron que en algunas ocasiones, por tanto, se puede decir que no se tiene claridad de si existe o no una cultura de clam en Triguisar de Colombia S.A.

En lo que concierne al estilo de gestión de la organización usada como unidad de análisis esta se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación según el personal entrevistado, estos afirman que se tiene en cuenta la participación de todos y en ocasiones se realizan actividades para incentivar al personal para que participen, hay trabajo en equipo por áreas, en cargos medios no hay consenso. La participación es fundamental puesto a que se refiere a la intervención de todos los individuos de la organización, donde las decisiones se distribuyen equitativamente sobre actividades que favorecen la gestión o a los objetivos organizacionales, la participación ayuda a alcanzar la eficiencia de cualquier proceso que se quiera mejorar (Charón, 2007).

Como conclusión, para el análisis cualitativo que se realizó a través de la entrevista aplicada al personal de Triguisar de Colombia S.A. se seleccionaron variables de cultura organizacional y gestión del conocimiento tales como creación de conocimiento, almacenamiento de conocimiento, distribución de conocimiento, adquisición de conocimiento, mantenimiento de conocimiento, misión, consistencia, cultura jerárquica, adaptabilidad, confianza, apoyo, cultura de clan y participación.

Se obtiene como resultado la importancia que tiene para los colaboradores que exista una cultura que favorezca la implementación de modelos como el de cultura organizacional propuesto en este trabajo de grado y las variables la organización que podrían usarse para

apoyar todo el proceso serían adquisición de conocimiento, almacenamiento de conocimiento, distribución de conocimiento, apoyo, misión, consistencia, adaptabilidad, confianza y participación, ya que mantenimiento de conocimiento y cultura de clan son valiosas para la compañía pero no tanto como las anteriores mencionadas habría que trabajarlas un poco más en cambio creación de conocimiento y cultura jerárquica no se tienen en cuenta puesto que los hallazgos no brindaban elementos suficientes para establecer conveniencia.

Tabla 3. Variables identificadas en base de datos scopus, se analizan y clasifican según su mayor relación con cultura organizacional (C.O.) o gestión del conocimiento (G.C.).

| Variables | | C.O. | G.C. | Autores |
|-------------------------|-------------------|------|------|--|
| Valores | Confianza | | X | (Idris et al., 2015); (Putri & Kurnia, 2016); (An-Shuen Nir, 2012); (Jokar et al., 2012); (McBride, 2010); (Prado et al., 2017). |
| | Trabajo en equipo | X | | (Marulanda et al., 2016); (Prado et al., 2017); (Prabhakar et al., 2018); (Azeem et al., 2019); (Giao et al., 2020) |
| | Colaboración | | X | (Jokar et al., 2012); (Putri & Kurnia, 2016); (An-Shuen Nir, 2012) |
| | Solidaridad | X | | (Ribiere, 2001); (Chang & Lin, 2019) |
| | Responsabilidad | X | | (Prabhakar et al., 2018); (Muhsin et al., 2020) |
| | Honestidad | X | | (McBride, 2010); (O’Toole & Bennis, 2009) |
| | Sociabilidad | | X | (Ribiere, 2001); (Chang & Lin, 2019) |
| Aprendizaje | | | X | (Idris et al., 2015); (Prabhakar et al., 2018); (Prado et al., 2017); (McBride, 2010) |
| Liderazgo | | | X | (Páramo, 2001); (Prabhakar et al., 2018) |
| Autonomía | | X | | (Prabhakar et al., 2018); (Naqvi et al., 2013) |
| Reconocimiento | | X | | (Giao et al., 2020); (Prabhakar et al., 2018) |
| Apoyo | | X | | (Prado et al., 2017); (Hernández & Fernández, 2019). |
| Participación | | | X | (Mojibi et al., 2015); (Charón, 2007) |
| Artefactos | | X | | (Al Saifi, 2015); (Schein, 2010) |
| Supuestos subyacentes | | X | | (Al Saifi, 2015); (Schein, 2010) |
| Creencias | | X | | (Al Saifi, 2015); (Schein, 2010) |
| Adaptabilidad | | | X | (Mojibi et al., 2015); (Rafique et al., 2018) |
| Habilidad del individuo | | | X | (Ahmad et al., 2013); (Putri & Kurnia, 2016) |
| Consistencia | | | X | (Mojibi et al., 2015); (Zhang et al., 2008) |

Fuente: elaboración propia

Ahora bien, la tabla 3, muestra un resumen de las variables más relevantes para esta investigación, identificando cuáles variables tienen más relación con gestión del conocimiento o con cultura organizacional según los documentos hallados y analizados de base de datos scopus y cuántos autores o escritores las mencionan. Este análisis refleja que trabajo en equipo, solidaridad, responsabilidad, honestidad, autonomía, reconocimiento, artefactos, supuestos subyacentes, creencias y habilidad del individuo son las variables más relevantes de cultura organizacional y las demás variables identificadas tienen relación solo si la cultura se analiza es para fomentar la gestión del conocimiento.

Los procesos de gestión del conocimiento también son vinculados con la cultura organizacional por Afshari et al., (2020) que hacen un valioso aporte con su modelo integrado que se presenta a continuación:

Tabla 4. Modelo integrado de cultura organizacional con los procesos de gestión del conocimiento.

| Constructo | Dimensión | Ítems |
|---|---------------------------------|--|
| Gestión del conocimiento Organizacional | Adquisición de conocimientos | 11. Obtención de conocimientos de fuentes externas |
| | | 12. Fomentar la rotación de puestos de trabajo en el lugar de trabajo |
| | Creación de conocimiento | 13. Alentar a encontrar soluciones alternativas |
| | | 14. Alentar a analizar los errores |
| | Almacenamiento de conocimientos | 15. Registro de conocimientos por medios electrónicos |
| | | 16. Encontrar el conocimiento en el momento y lugar adecuados |
| | Distribución del conocimiento | 17. El personal experimentado trabaja como un mentor |
| | | 18. El intercambio de conocimientos es una medida del rendimiento de los empleados |

| | | |
|------------------------|--------------------------------|--|
| | Mantenimiento del conocimiento | I9. Hay un personal específico para la actualización de los conocimientos en la base de datos/biblioteca |
| | | I10. Obtener los conocimientos necesarios en el momento adecuado. |
| Cultura organizacional | Participación | I11. Participación de los empleados en sus trabajos |
| | | I12. tener un efecto positivo en las decisiones de la organización |
| | Consistencia | I13. Estar en problemas si un empleado ignora los valores fundamentales de la organización |
| | | I14. Contribuir a la formación de opiniones generales de la organización |
| | Adaptabilidad | I15. Estar de manera coordinada e integrada |
| | | I16. Un profundo conocimiento de las necesidades de sus clientes |
| | Misión | I17. Una clara estrategia para el futuro |
| | | I18. Visión compartida de los objetivos futuros de nuestra organización |

Tomado de: (Afshari et al., 2020)

Afshari et al., (2020) afirman que los modelos de gestión del conocimiento que incluyen en su creación e implementación la cultura organizacional tienen más probabilidad de alcanzar el éxito que los que la dejan de lado o no la analizan como un factor relevante o diferenciador, el modelo analizado para los resultados reflejados en la tabla 4 usa cultura organizativa y el capital social como fundamentos claves en la gestión del conocimiento.

En tabla 4 se muestran dimensiones de cultura organizacional y procesos de gestión del conocimiento organizacional, por tanto es importante conocer más sobre la gestión del conocimiento y sus procesos, los cuales fueron identificados por Probst (1995) como:

Adquisición de conocimientos: tomar el conocimiento, se puede adquirir de diferentes canales como, conocimientos que poseen otras empresas, conocimiento de las partes interesadas, expertos y productos del conocimiento; **creación o desarrollo del conocimiento:** consiste en todas las actividades de gestión destinadas a producir nuevos conocimientos internos o externos tanto a nivel individual como colectivo; **distribución de**

los conocimientos: las existencias de conocimientos distribuidos en la organización hacen que los conocimientos estén disponibles en diversos lugares de la empresa, lo que permite que sea utilizable en toda la organización y favorecen una reacción rápida; **utilización de los conocimientos:** el uso es el propósito de la gestión de los conocimientos; **almacenamiento o mantenimiento del conocimiento:** el conocimiento debe ser preservado y almacenado cuidadosamente, para evitar la pérdida de conocimientos valiosos, las empresas deben configurar los procesos de selección de los conocimientos valiosos para su preservación en buen estado (Probst, 1995).

4.1. Unidad de análisis Triguisar de Colombia S.A.

En 1953 nace en la ciudad de Medellín, en el barrio Guayabal y el año 2000 la Fábrica De Especies y Productos El Rey S.A adquiere a Triguisar S.A., transmitiendo al grupo de empleados existentes y a los nuevos colaboradores, su experiencia en mercadeo, comercialización, logística e inversiones, transformándola en Triguisar de Colombia S.A.

Triguisar de Colombia S.A. es hoy una empresa líder en el mercado de condimentos y especias, con una participación en ventas para Colombia del 10% y del 56% para Antioquia. En la actualidad Triguisar de Colombia S.A. exporta varios de sus productos a distintos países del mundo como Estados Unidos, España, entre otro (Triguisar de Colombia S.A, 2017).

Análisis de los cuatro pilares en Triguisar de Colombia S.A.

Modelo descrito según KM Wiig (1998)

4.1.1. Persona

Se cuenta con personal de niveles académicos variados: primaria, técnicos, tecnólogo, ingenieros o profesionales y especialista con conocimiento de todo tipo. Gestionar el conocimiento implica la identificación del tipo de conocimiento que se tiene en la

organización, para este caso se habla de dos tipos el conocimiento **tácito** se refiere a lo que sabe la persona, es muy valioso y nace de las experiencias, encarnan las creencias, los valores y es difícil de comunicar. El conocimiento **explícito** es menos complejo de comunicar, se puede encontrar representado en forma de documento o video (Marwick, 2001).

En aspectos como la experiencia hay empleados que llevan más 30 años laborando para la empresa desarrollando habilidades de mucho valor para la organización, el conocimiento se comparte según las siguientes operaciones:

Socialización (Tácito a Tácito). Se refiere a la forma de compartir y comunicar el conocimiento entre los colaboradores de Triguisar de Colombia S.A. se aplica cuando se hace en reuniones.

Externalización (Tácito a Explícito). Esta operación es de las más complejas, por tanto, se puede dar mediante la articulación, la conceptualización. Un ejemplo de ello es la historia de la organización publicada en la página o grabada en el video institucional.

Combinación (Explícito a explícito). Triguisar de Colombia S. A comparte el conocimiento mediante documentos, correos electrónicos, chat interno de la organización, capacitaciones, también cuenta con “Info.areas” es una carpeta digital donde se encuentra la información correspondiente a cada área por tanto el acceso es restringido por departamentos según el tipo de usuario en el orden jerárquico.

Internalización (explícito a tácito). Para actuar sobre la información, las personas deben comprenderla e interiorizarla para crear sus propios conocimientos, es decir; formar conocimiento tácito a partir del explícito, ejemplo de ello es cuando desde la casa matriz Condimento y Especies el Rey envían información a través de un documento para que esta sea replicada en Triguisar de Colombia S. A, pero antes de implementar y divulgar esta

representación del conocimiento debe ser apropiada o interiorizada por parte del encargado.

4.1.2. Proceso

Actualmente no se tiene en la organización un proceso de gestión del conocimiento, pero se realizan las siguientes actividades:

Software SAP LOGON que es un ERP para registrar datos, luego estos datos se convierten en información, se hace análisis de información y finalmente la toma de decisiones de forma eficiente.

En septiembre de 2019 se empezó a contar con un área “Gestión documental de los procesos” encargada de actualizar los documentos de todos los procesos con datos suministrados el personal responsable de cada área en la organización, luego socializar y finalmente publicar. También se encargan de actualizar los formatos relacionados con el control de la información. Pero para abril de 2020 se eliminó el área por falta de personal, actualmente cada departamento es responsable del mantenimiento su información.

4.1.3. Cultura

Valores. Respeto, Trabajo en equipo, Responsabilidad, Honestidad.

Permite las relaciones humanas, cuenta con espacios en la infraestructura y la programación para la trasmisión del conocimiento y cultura entre sus colaboradores. Programa actividades como el mes de la salud, día de la familia, fiesta de la compañía, almuerzo navideño con las familias de los colaboradores, novena con los hijos de los colaboradores.

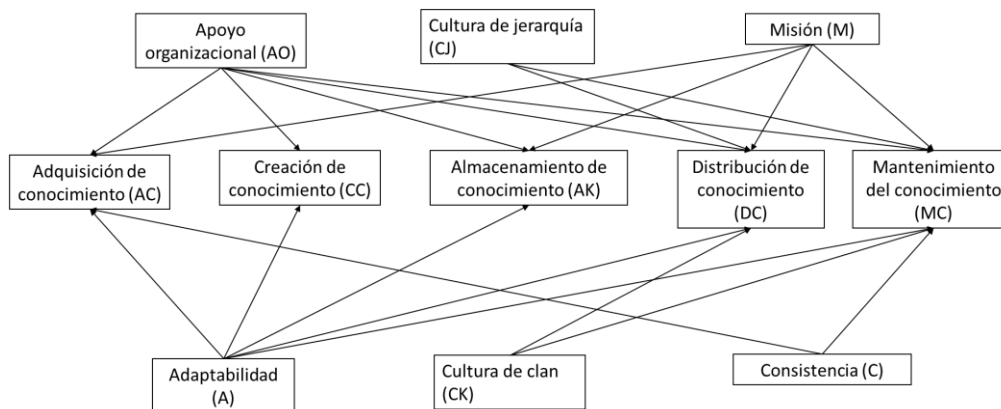
4.1.4. Tecnología

Tecnologías usadas por la organización para transmitir el conocimiento son las carteleras móviles, los tableros de indicadores, visuales como los árboles de pérdidas y graficas de cumplimiento publicadas en los diferentes tableros informativos que tiene la organización. Tic Software SAP LOGON, “Info.areas” es una carpeta digital donde se encuentra la información correspondiente a cada área.

4.2. Modelo de cultura organizacional propuesto

Como se ha mencionado hasta ahora, existen múltiples factores asociados a la cultura organizacional y la gestión del conocimiento. Para efectos del presente trabajo y teniendo en cuenta los hallazgos teóricos, se propone el modelo expuesto en la figura 7, en el cual se presenta la asociación propuesta de factores de cultura organizacional y gestión de conocimiento.

Figura 7. Modelo propuesto de factores de cultura organizacional y gestión del conocimiento



Fuente: elaboración propia

De esta manera y para efectos de validar el modelo a través de la asociación de los diferentes factores, se proponen las siguientes hipótesis:

H1: Existe asociación entre el apoyo organizacional y la adquisición de conocimiento

H2: Existe asociación entre el apoyo organizacional y la creación de conocimiento

H3: Existe asociación entre el apoyo organizacional y el almacenamiento del conocimiento

H4: Existe asociación entre el apoyo organizacional y la distribución del conocimiento

H5: Existe asociación entre el apoyo organizacional y el mantenimiento del conocimiento

H6: Existe asociación entre la cultura de jerarquía y la distribución del conocimiento

H7: Existe asociación entre la cultura de jerarquía y el mantenimiento del conocimiento

H8: Existe asociación entre la misión y la adquisición de conocimiento

H9: Existe asociación entre la misión y el almacenamiento del conocimiento

H10: Existe asociación la misión y la distribución del conocimiento

H11: Existe asociación entre la misión y el mantenimiento del conocimiento

H12: Existe asociación entre la adaptabilidad y la adquisición de conocimiento

H13: Existe asociación entre la adaptabilidad y la creación de conocimiento

H14: Existe asociación entre la adaptabilidad y el almacenamiento del conocimiento

H15: Existe asociación entre la adaptabilidad y la distribución del conocimiento

H16: Existe asociación entre la adaptabilidad y el mantenimiento del conocimiento

H17: Existe asociación entre la cultura de clan y la distribución del conocimiento

H18: Existe asociación entre la cultura de clan y el mantenimiento del conocimiento

H19: Existe asociación entre la consistencia y la adquisición de conocimiento

H20: Existe asociación entre la consistencia y el mantenimiento del conocimiento

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS: VALIDACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

Para llevar a cabo el análisis de los resultados, se procedió con la adecuación de la sábana de datos al software SPSS, verificando el tipo y medida de las variables utilizadas para el modelo propuesto. Inicialmente, se presenta la descripción general de la población objeto de estudio, así como los análisis de validez convergente y validez discriminante, el análisis fiabilidad y las pruebas de hipótesis correspondientes al modelo propuesto.

En este sentido, como puede apreciarse en la tabla 5, la población objeto de estudio está compuesta por personas del género masculino (46,3%) y femenino (53,7%) con edades entre los 25 y 52 años, principalmente bachilleres (26,8%) y profesionales (19,5%) con experiencia en cargos operativos, intermedios y directivos superior a los 2 años y que, en general, trabajan con más de 2 personas.

Tabla 5. Descripción de la población objeto de estudio

| | Característica | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|----------------------------------|-------------------|-------------------|
| Grupo de edad | De 25 a 31 años | 8 | 19,5% |
| | De 32 a 38 años | 14 | 34,2% |
| | De 39 a 45 años | 11 | 27% |
| | De 46 a 52 años | 8 | 20% |
| | Total | 41 | 100% |
| Sexo | Femenino | 22 | 53,7% |
| | Masculino | 19 | 46,3% |
| | Total | 41 | 100% |
| Nivel de estudio | Menos de primaria / No lee | 0 | 0,0% |
| | Primarios incompletos | 1 | 2,4% |
| | Bachillerato incompleto | 2 | 4,9% |
| | Bachillerato | 11 | 26,8% |
| | Técnico o profesional incompleto | 3 | 7,3% |
| | Técnico | 5 | 12,2% |
| | Tecnológico | 6 | 14,6% |

| | | | | |
|--|---------------------|------------------|--------|-------|
| | Profesional | 8 | 19,5% | |
| | Posgrado | 5 | 12,2% | |
| | Total | 41 | 100% | |
| Cargo | Analista | 3 | 7,3% | |
| | Auxiliar | 5 | 12,2% | |
| | Coordinador | 2 | 4,9% | |
| | Director | 2 | 4,9% | |
| | Jefe | 4 | 9,8% | |
| | Operario | 12 | 29,3% | |
| | Practicante | 1 | 2,4% | |
| | Recepcionista | 1 | 2,4% | |
| | Servicios generales | 2 | 4,9% | |
| | Supervisor | 9 | 22,0% | |
| | Total | 41 | 100,0% | |
| | Tiempo en el cargo | Menos de un año | 11 | 26,8% |
| | | Entre 1 y 2 años | 2 | 4,9% |
| Entre 2 y 3 años | | 6 | 14,6% | |
| Entre 3 y 5 años | | 9 | 22,0% | |
| Entre 5 y 8 años | | 7 | 17,1% | |
| Más de 8 años | | 6 | 14,6% | |
| Total | 41 | 100,0% | | |
| Número de personas con las que trabaja | Ninguno | 7 | 17,1% | |
| | Entre 1 y 2 | 6 | 14,6% | |
| | Entre 3 y 4 | 3 | 7,3% | |
| | Entre 5 y 6 | 1 | 2,4% | |
| | Más de 7 | 24 | 58,5% | |
| | Total | 41 | 100% | |

Fuente: elaboración propia

Para encontrar la asociación entre los factores de cultura organizacional y gestión del conocimiento propuestos se diseñó un instrumento con un total de 32 ítems, los cuales fueron medidos a través de una escala de Likert de 1 a 5. Para los factores asociados a la gestión del conocimiento se indagó sobre la percepción alrededor de las acciones que la empresa realiza sobre este proceso y para la cultura organizacional el grado de acuerdo o desacuerdo con los ítems identificados y adoptados de la literatura.

Inicialmente se llevó a cabo un análisis de validez convergente a través de la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo (KMO) y la prueba de esfericidad de Barlett para cada uno de los ítems establecidos en la medición de los constructos. Los resultados que se presentan en la tabla 6, muestran que NO se cumple el criterio de validez convergente para los constructos creación de conocimiento, cultura de clan y cultura de jerarquía; sin embargo, los resultados obtenidos para los demás constructos e ítems que los componen son aceptables.

Tabla 6. Validez convergente

| PRUEBA KMO Y ESFERICIDAD DE BARLETT | | | | | | |
|-------------------------------------|-------------------|---|------|---------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| Constructo | Prueba KMO (>0,5) | Prueba de esfericidad de Bartlett (Significancia) | Ítem | Cargas Factoriales (>0,5) | Promedio Cargas Factoriales (>0,7) | ¿Cumple ambos criterios? |
| Adquisición de conocimiento (AC) | 0,783 | 0,001 | AC1 | 0,577 | 0,7546 | Sí |
| | | | AC2 | 0,645 | | |
| | | | AC3 | 0,821 | | |
| | | | AC4 | 0,865 | | |
| | | | AC5 | 0,865 | | |
| Creación de conocimiento (CC) | 0,716 | 0,001 | CC1 | 0,597 | 0,625 | No |
| | | | CC2 | 0,587 | | |
| | | | CC3 | 0,596 | | |
| | | | CC4 | 0,72 | | |
| Almacenamiento de conocimiento (AK) | 0,5 | 0,001 | AK1 | 0,921 | 0,921 | Sí |
| | | | AK2 | 0,921 | | |
| Distribución de conocimiento (DC) | 0,5 | 0,001 | DC1 | 0,889 | 0,889 | Sí |
| | | | DC2 | 0,889 | | |
| Mantenimiento del conocimiento (MC) | 0,5 | 0,135 | MC1 | 0,787 | 0,787 | Sí |
| | | | MC2 | 0,787 | | |
| Consistencia (C) | 0,5 | 0,001 | C1 | 0,871 | 0,871 | Sí |
| | | | C2 | 0,871 | | |
| Adaptabilidad (A) | 0,5 | 0,001 | A1 | 0,889 | 0,889 | Sí |
| | | | A2 | 0,889 | | |
| Misión (M) | 0,5 | 0,001 | M1 | 0,936 | 0,936 | Sí |

| | | | | | | |
|---------------------------|-------|-------|-----|-------|-------|----|
| | | | M2 | 0,936 | | |
| Cultura de clan (CK) | 0,466 | 0,001 | CK1 | 0,835 | 0,778 | No |
| | | | CK2 | 0,933 | | |
| | | | CK3 | 0,565 | | |
| Cultura de jerarquía (CJ) | 0,685 | 0,001 | CJ1 | 0,612 | 0,631 | No |
| | | | CJ2 | 0,737 | | |
| | | | CJ3 | 0,629 | | |
| | | | CJ4 | 0,545 | | |
| Apoyo organizacional (AO) | 0,773 | 0,001 | AO1 | 0,900 | 0,907 | Sí |
| | | | AO2 | 0,935 | | |
| | | | AO3 | 0,865 | | |
| | | | AO4 | 0,928 | | |

Fuente: elaboración propia

Para el análisis de validez discriminante se procede con la creación y agrupación de variables en SPSS, tomando un nivel de confianza del 95% en la realización de una simulación de muestreo con 1000 muestras. Los resultados presentados en la tabla 7 muestran que los intervalos, calculados bajo la correlación de Spearman no contienen el 1, por lo cual se cumple el criterio de validez discriminante y se puede proceder con el análisis de fiabilidad.

Tabla 7. Validez discriminante

| | ACG | AKG | DCG | MCG | CG | AG | MG |
|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| ACG | * | * | * | * | * | * | * |
| AKG | (0,472;0,828) | * | * | * | * | * | * |
| DCG | (0,416;0,805) | (0,381;0,804) | * | * | * | * | * |
| MCG | (0,143;0,717) | (0,154;0,702) | (0,538;0,844) | * | * | * | * |
| CG | (0,072;0,602) | (0,179;0,720) | (0,313;0,790) | (0,209;0,759) | * | * | * |
| AG | (0,183;0,722) | (0,146;0,748) | (0,322;0,753) | (0,136;0,693) | (0,545;0,866) | * | * |
| MG | (0,150;0,634) | (0,329;0,758) | (0,417;0,794) | (0,369;0,777) | (0,277;0,719) | (0,488;0,842) | * |
| AO | (0,161;0,674) | (0,280;0,715) | (0,066;0,614) | (0,124;0,639) | (0,105;0,661) | (0,308;0,741) | (0,332;0,764) |

Fuente: elaboración propia

Para su desarrollo, utilizando SPSS se calcula el Alpha de Cronbach, el cual entrega valores entre 0 y 1, donde aquellos cercanos a 1 indican un alto nivel de fiabilidad del instrumento de recolección de información utilizado. En la tabla 8, se aprecia que para los constructos que pasaron las pruebas de validez existe una alta fiabilidad.

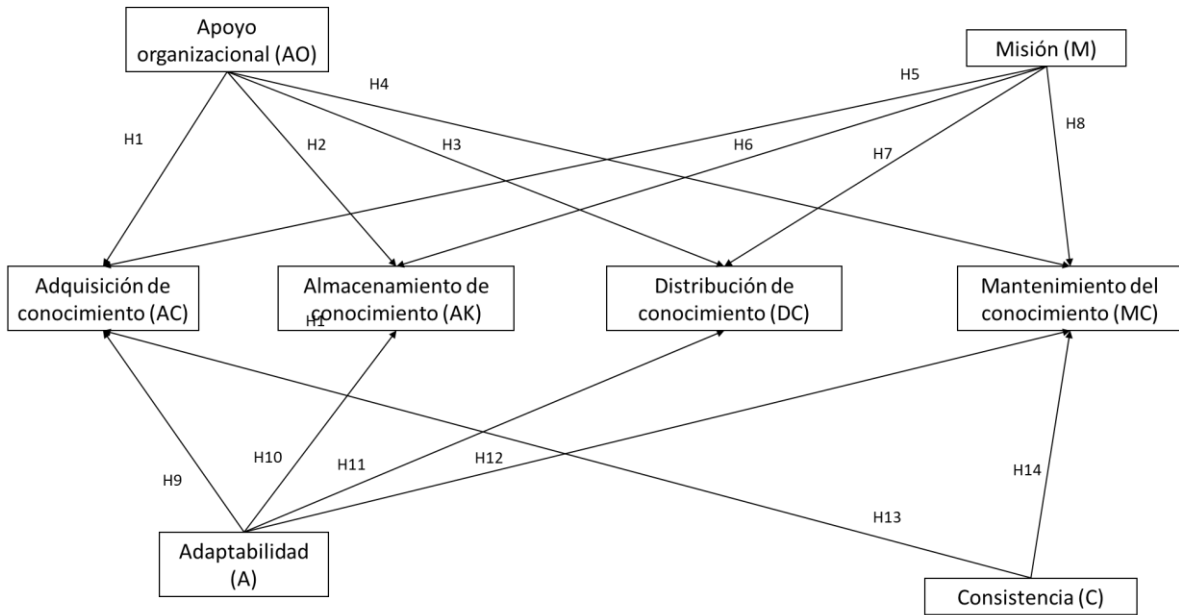
Tabla 8. Análisis de fiabilidad

| Análisis de Fiabilidad | |
|-------------------------------|-------|
| AC | 0,855 |
| AK | 0,934 |
| DC | 0,904 |
| MC | 0,768 |
| C | 0,888 |
| A | 0,953 |
| M | 0,947 |
| AO | 0,952 |

Fuente: elaboración propia

Dado que los resultados obtenidos hasta ahora obligan a la eliminación de 3 constructos establecidos, a partir de los resultados iniciales del análisis factorial por extracción de componentes principales se propone el modelo expuesto en la figura 8 y sus respectivas hipótesis.

Figura 8. Modelo propuesto para los constructos validados



Fuente: elaboración propia

H1: Existe asociación entre el apoyo organizacional y la adquisición de conocimiento

H2: Existe asociación entre el apoyo organizacional y el almacenamiento del conocimiento

H3: Existe asociación entre el apoyo organizacional y la distribución del conocimiento

H4: Existe asociación entre el apoyo organizacional y el mantenimiento del conocimiento

H5: Existe asociación entre la misión y la adquisición de conocimiento

H6: Existe asociación entre la misión y el almacenamiento del conocimiento

H7: Existe asociación la misión y la distribución del conocimiento

H8: Existe asociación entre la misión y el mantenimiento del conocimiento

H9: Existe asociación entre la adaptabilidad y la adquisición de conocimiento

H10: Existe asociación entre la adaptabilidad y el almacenamiento del conocimiento

H11: Existe asociación entre la adaptabilidad y la distribución del conocimiento

H12: Existe asociación entre la adaptabilidad y el mantenimiento del conocimiento

H13: Existe asociación entre la consistencia y la adquisición de conocimiento

H14: Existe asociación entre la consistencia y el mantenimiento del conocimiento

Finalmente, para llevar a cabo la prueba de hipótesis se establecen las asociaciones a través de SPSS donde se toman los factores de cultura organizacional como la variable independiente y los factores de gestión del conocimiento como la variable dependiente. De esta manera, a través de la D de Somers y la V de Cramer, las cuales indican si existe un grado de asociación entre factores. Para la V de Cramer si los valores que se obtienen son superiores a 0,3 entonces existe una correlación significativa entre los factores y la D de Somers, que toma valores entre -1 y 1, indica que si son cercanos a 1, en valor absoluto, entonces existe una relación entre los constructos. Los resultados para la prueba de hipótesis se muestran en la tabla 9.

Tabla 9. Prueba de hipótesis

| Hipótesis | V de Cramer | D de Somers |
|--|-------------|-------------|
| H1: Existe asociación entre el apoyo organizacional y la adquisición de conocimiento | 0,442 | 0,400 |
| H2: Existe asociación entre el apoyo organizacional y el almacenamiento del conocimiento | 0,411 | 0,460 |
| H3: Existe asociación entre el apoyo organizacional y la distribución del conocimiento | 0,445 | 0,314 |
| H4: Existe asociación entre el apoyo organizacional y el mantenimiento del conocimiento | 0,418 | 0,345 |
| H5: Existe asociación entre la misión y la adquisición de conocimiento | 0,367 | 0,376 |
| H6: Existe asociación entre la misión y el almacenamiento del conocimiento | 0,477 | 0,516 |
| H7: Existe asociación la misión y la distribución del conocimiento | 0,512 | 0,566 |
| H8: Existe asociación entre la misión y el mantenimiento del conocimiento | 0,447 | 0,515 |

| | | |
|--|-------|-------|
| H9: Existe asociación entre la adaptabilidad y la adquisición de conocimiento | 0,380 | 0,387 |
| H10: Existe asociación entre la adaptabilidad y el almacenamiento del conocimiento | 0,447 | 0,395 |
| H11: Existe asociación entre la adaptabilidad y la distribución del conocimiento | 0,431 | 0,467 |
| H12: Existe asociación entre la adaptabilidad y el mantenimiento del conocimiento | 0,434 | 0,353 |
| H13: Existe asociación entre la consistencia y la adquisición de conocimiento | 0,378 | 0,301 |
| H14: Existe asociación entre la consistencia y el mantenimiento del conocimiento | 0,450 | 0,415 |

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede afirmar que para cada una de las asociaciones establecidas en el modelo entre los factores de gestión del conocimiento y cultura organizacional se cumplen los criterios establecidos en V de Cramer y d de Somers. Por lo tanto, la figura 7 representa un posible modelo de Cultura Organizacional para la Gestión del Conocimiento en la empresa Triguisar de Colombia S.A.

De esta manera cabe afirmar que la organización puede mejorar su gestión del conocimiento a través de estrategias de cultura organizacional orientadas a generar apoyo organizacional, recalcar la misión, promover la adaptabilidad y la consistencia puesto que éstas están asociadas a la adquisición, almacenamiento, distribución y mantenimiento del conocimiento. A continuación, se detallan los resultados descriptivos del estudio que ofrecen la posibilidad de acciones futuras frente al modelo propuesto.

Inicialmente se indaga al personal sobre lo que considera que es la gestión del conocimiento con el objetivo de medir el nivel consciencia que tienen sobre el concepto. Las respuestas se analizaron de acuerdo con la definición proporcionada por lo autores (Teresa & López, 2012): "*La gestión del conocimiento es un proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las tecnologías de información y las capacidades de creatividad, innovación, trabajo en equipo y visión compartida de los seres humanos*".

Los resultados muestran que hay individuos que tienen una idea errónea de los conceptos, otros que tiene una idea aproximada y otros que tiene claridad del significado.

El análisis muestra que 21 individuos tiene una mayor claridad del significado o conocimiento sobre el tema al mencionar: *“Es todo esfuerzo que vaya en pro de aumentar, compartir y generar mayor conocimiento en la organización entre todos los colaboradores”*, *“Capacitar, formar, instruir y tener acceso a la información, de todos los procesos que interactúan”*, *“Es una forma de desarrollo las competencias necesarias de los miembros en interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre ellos mismos”*, *“Cuando una organización trabaja en compartir el conocimiento entre todos los empleados”* entre otras; sin embargo, en los demás colaboradores no se encuentran elementos para considerar que tengan ideas sobre la gestión del conocimiento.

Adicionalmente se indagó a los colaboradores sobre factores asociados a la gestión del conocimiento dentro de la organización, pidiendo que indicaran el grado en el que percibían que en la organización se llevan a cabo dichas acciones. Los resultados en la tabla 10 muestran que en general existe una percepción positiva sobre actividades de gestión del conocimiento que realiza la empresa.

Tabla 10. Percepción sobre la gestión del conocimiento

| Afirmación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Obtener conocimiento de fuentes externas | 5% | 2% | 32% | 37% | 24% |
| Fomentar el conocimiento de otros cargos en la organización fuera del que se ocupa | 12% | 15% | 37% | 27% | 10% |
| Fomentar la búsqueda de soluciones alternativas | 2% | 7% | 24% | 27% | 39% |
| Animar a analizar los errores | 0% | 2% | 20% | 39% | 39% |
| Registro de conocimientos por medios electrónicos | 10% | 7% | 22% | 37% | 24% |
| Encontrar la información en el momento y lugar adecuados | 2% | 5% | 29% | 34% | 29% |
| Asignar personal experimentado para que trabaje como mentor | 5% | 12% | 22% | 27% | 34% |
| Intercambiar de conocimientos es una medida del desempeño de los empleados | 10% | 17% | 20% | 29% | 24% |

Asignar personal específico para la actualización de conocimientos en la base de datos / biblioteca 10% 15% 34% 24% 17%

Fuente: elaboración propia

Luego, se presenta la percepción de los colaboradores en relación con algunos factores asociados a la cultura organizacional. Los resultados, que se muestran en la tabla 11, permiten identificar que, en términos de factores culturales, existe un ambiente propicio para la generación de estrategias que permitan la implementación de la gestión del conocimiento en la organización. En este sentido, cada uno de los ítems que se presentan, son una oportunidad de acción de la empresa frente a estos aspectos.

Tabla 11. Percepción sobre cultura organizacional

| Afirmación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| En la organización los colaboradores están comprometidos con sus trabajos | 2% | 2% | 2% | 37% | 56% |
| La organización sólo está interesada en que los colaboradores trabajen | 5% | 29% | 17% | 29% | 20% |
| Las decisiones están centralizadas en la parte superior (gerentes y directores) | 5% | 5% | 5% | 39% | 46% |
| Los directores están dispuestos a compartir los colaboradores que tienen bajo su mando con otras áreas | 2% | 7% | 29% | 37% | 24% |
| En la organización existe poca preocupación por los problemas personales de los empleados | 17% | 32% | 29% | 20% | 2% |
| Los empleados pueden tener problemas si ignoran los valores de la organización. | 0% | 22% | 22% | 29% | 27% |
| Todos los empleados contribuyen a la formación de visiones generales de la organización | 5% | 15% | 32% | 24% | 24% |
| En la organización todos los colaboradores trabajan de manera coordinada e integrada | 10% | 7% | 24% | 37% | 22% |
| Los empleados de la empresa tienen un conocimiento profundo de las necesidades de sus clientes. | 15% | 17% | 24% | 24% | 20% |
| La organización cuenta con una estrategia clara para el futuro | 2% | 17% | 17% | 44% | 20% |
| Existe una visión compartida de los objetivos futuros de la organización | 2% | 12% | 15% | 44% | 27% |
| En la organización, las nuevas habilidades laborales a menudo se comparten y se aprenden | 2% | 15% | 17% | 56% | 10% |

| | | | | | |
|--|----|-----|-----|-----|-----|
| En la organización, los colegas a menudo comparten con otros las nuevas habilidades laborales que aprenden | 5% | 10% | 20% | 54% | 12% |
| En la organización, a menudo compartimos la nueva información que adquirimos con colegas. | 2% | 10% | 17% | 56% | 15% |
| En la organización, nuestros colegas a menudo comparten la nueva información que adquieren | 2% | 10% | 24% | 46% | 17% |
| En la organización, compartir conocimientos con colegas se considera algo normal | 2% | 5% | 10% | 44% | 39% |
| La organización es un lugar personal. Es como una familia extensa. La gente comparte mucho de sí misma con los demás. | 2% | 2% | 22% | 34% | 39% |
| El estilo de gestión de mi organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación. | 2% | 10% | 10% | 41% | 37% |
| El pegamento que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto. | 2% | 17% | 20% | 39% | 22% |
| La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que hacen los colaboradores. | 2% | 2% | 22% | 32% | 41% |
| La organización se caracteriza por la seguridad del empleo y la estabilidad en las relaciones de trabajo | 2% | 2% | 10% | 24% | 61% |
| La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y las operaciones son importantes. | 2% | 5% | 7% | 37% | 49% |
| La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación fluida y producción de bajo costo son crítico. | 2% | 5% | 7% | 41% | 44% |
| Los altos directivos piensan que fomentar el intercambio de conocimientos con los colegas es beneficioso | 7% | 2% | 12% | 37% | 41% |
| Los altos directivos siempre apoyan y animan a los empleados a compartir sus conocimientos con colegas | 5% | 7% | 15% | 32% | 41% |
| Los altos directivos proporcionan la mayor parte de la ayuda y los recursos necesarios para permitir que los empleados compartan el conocimiento | 7% | 10% | 20% | 39% | 24% |
| Los altos gerentes están interesados en ver que los empleados están felices de compartir sus conocimientos con sus colegas | 5% | 12% | 20% | 32% | 32% |

Fuente: elaboración propia

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Se identifica a través de la revisión de literatura un gran número de variables asociadas a la cultura organizacional y la gestión de conocimiento entre las cuales se destaca, la confianza, el trabajo en equipo, la colaboración, la solidaridad, la responsabilidad, la honestidad, la sociabilidad, el aprendizaje, el liderazgo, la autonomía, el reconocimiento, el apoyo, la adaptabilidad, la habilidad del individuo, la consistencia, entre otros; sin embargo debido a la magnitud que implicaría la evaluación de cada uno se eligieron específicamente aquellos factores que en su medición reunieran las características generales que se acoplaran mejor al caso de estudio.

El diseño del modelo propuesto para los factores de cultura organizacional asociados a la gestión del conocimiento concibió variables como la adquisición, la creación, el almacenamiento, distribución y mantenimiento del conocimiento en la organización, así como factores culturales asociados a el apoyo organizacional, la cultura jerárquica, la misión, la cultura de clan símil del trabajo en equipo, la adaptabilidad y la consistencia; sin embargo, al realizar las pruebas estadísticas los factores cultura jerárquica, cultura de clan y la creación de conocimiento se eliminaron del modelo puesto que los hallazgos no brindaban elementos suficientes para establecer asociaciones.

El modelo final propuesto y validado a través del análisis factorial confirmatorio por extracción de componentes principales muestra que existe asociación entre el apoyo organizacional y la adquisición de conocimiento, el almacenamiento del conocimiento, la distribución del conocimiento y el mantenimiento del conocimiento. También existe asociación entre la misión y la adquisición de conocimiento el almacenamiento del conocimiento, la distribución del conocimiento y el mantenimiento del conocimiento, así como existe asociación entre la adaptabilidad y la adquisición de conocimiento, el

almacenamiento del conocimiento, la distribución del conocimiento y el mantenimiento del conocimiento y finalmente existe asociación entre la consistencia y la adquisición de conocimiento y el mantenimiento del conocimiento.

De acuerdo con el anterior modelo propuesto para los constructos validados y través de las asociaciones establecidas pueden generarse estrategias para la cultura organizacional que promuevan la gestión del conocimiento en la empresa Triguisar de Colombia S.A. Por ejemplo, al considerar el apoyo de la organización podrían pensarse en estrategias orientadas a fomentar el intercambio de conocimientos con los colegas, apoyar y animar a los empleados a compartir sus conocimientos, proporcionar la mayor parte de la ayuda y los recursos necesarios para permitir que los empleados compartan el conocimiento, entre otras. Así para cada uno de los ítems establecidos para la medición de cada uno de los constructos.

Los resultados descriptivos muestran adicionalmente que existe un escenario positivo para la implementación del modelo de cultura organizacional y la generación de acciones orientadas a la gestión del conocimiento en la empresa Triguisar de Colombia S.A. sin embargo para la implementación se requiere de otras actividades como el socializar el modelo a todo el personal de la compañía y que éste sea reconocido por ellos, también implica gestión de recursos humanos, tecnológicos, tiempo, entre otro, pero el tener una cultura orientada a la gestión del conocimiento es ventajoso para Triguisar de Colombia S.A. y otras organizaciones que puedan adaptar el modelo propuesto para los constructos validados.

6.2. Recomendaciones

Dado que existen limitaciones en el estudio frente al abordaje de todas las variables de la cultura organizacional identificadas se recomienda realizar estudios posteriores que consideren otras variables de manera que el modelo pueda ser perfeccionado con el tiempo en la organización.

Es importante que la organización revise el modelo y considere las distintas asociaciones existentes de manera que pueda generar un ambiente propicio para la gestión del conocimiento a través del fomento de la cultura organizacional.

Se sugiere a la organización la implementación de este modelo a través del uso de estrategias como:

Capacitar a los directores de cada área para que estos puedan transmitir información de forma efectiva, disipar dudas sobre el modelo.

La realización cursos de capacitación y socialización a los colaboradores sobre la importancia del modelo y como éste los beneficiará.

Encuentros para intercambio de experiencias.

La elaboración o ampliación de canales de comunicación más cercanos con los colaboradores que les permitieran escalar sus dudas sobre el modelo.

Incentivar a los colaboradores para la búsqueda de soluciones en conjunto para afrontar cualquier desviación que se presente durante la implementación.

Referencias

- Afshari, L., Nasab, A. H., & Dickson, G. (2020). Organizational culture, social capital, and knowledge management: An integrated model. *International Journal of Knowledge Management*, 16(2), 52–66. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2020040104>
- Ahmad, F., Mohamad, O., & Ibrahim, H. (2013). Effect of Organizational Culture on Individual Absorptive Capacity: Evidence From Malaysian Electrical and Electronic Sector. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 1(1), 66–76. Retrieved from http://www.researchersworld.com/vol4/vol4_issue1_2/Paper_09.pdf
- Al Saifi, S. A. (2015). Positioning organisational culture in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 164–189. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2014-0287>
- Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191–224. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222220307>
- An-Shuen Nir. (2012). Inter-organizational culture, trust, knowledge sharing, collaboration and performance in supply chain of maritime industries: Examining the linkages. *African Journal of Business Management*, 6(19), 5927–5938. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.467>
- Avendaño, P. V., & Flores, U. M. (2016). *Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques Theoretical models of knowledge management: descriptors, conceptualizations and approaches*.
- Azeem, M., Hayat, A., Nawaz, R., Afzal Humayon, A., & Ahmed, M. (2019). Mediating Effect of Human Capital on Organizational Culture, Teamwork, Organizational Development and Organizational Commitment. *J. Soc. Sci. Hum. Stud*, 5(3), 1–9.
- Bissoli, dos S. V., Martins, D. I., & Pomim, V. M. (2019). A Cultura Organizacional como Fator Crítico de Sucesso à implantação da Gestão do Conhecimento em organizações. *Informação & Sociedade: Estudos*, 29(1), 51–66. <https://doi.org/10.22478/ufpb.1809-4783.2019v29n1.38590>
- Bourne, H., & Jenkins, M. (2013). Organizational Values: A Dynamic Perspective. *Organization Studies*, 34(4), 495–514. <https://doi.org/10.1177/0170840612467155>
- Braquehais, A. D. P., Wilbert, J. K. W., Moresi, E. A. D., & Dandolini, G. A. (2017). O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento: revisão de literatura de 2009 a 2015. *Pesquisa Brasileira Em Ciência Da Informação e Biblioteconomia*, 12(2), 80–93. <https://doi.org/10.22478/ufpb.1981-0695.2017v12n2.36763>
- Chang, C. L. H., & Lin, T. C. (2019). The relationship between organisational culture and knowledge management culture. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 11(2), 128–156. <https://doi.org/10.1504/IJISCM.2019.104621>
- Charón, D. L. (2007). Importancia De La Cultura Organizacional Para El Desarrollo Del

- Sistema De Gestión De La Calidad. *Ciencia En Su PC*, (5), 87–95.
- Domínguez, Á. Z., Vargas, G. M., Crespo, J. M., González, C. H., Páramo, J. S., Dávalos, H. Á., & Delgado, A. C. (2009). *Teorías contemporáneas de la organización y del management*.
- García, L. L. N. (2004). *507 Resumen Management strategies for the capitalization of knowledge in the relationship between university-productive sector context*.
- Giao, H. N. K., Vuong, B. N., & Tung, D. D. (2020). A model of organizational culture for enhancing organizational commitment in telecom industry: Evidence from Vietnam. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 17, 215–224. <https://doi.org/10.37394/23207.2020.17.23>
- Gómez, D. D., Pérez, de A. M., & Curbelo, V. I. (2016). Aprendizaje Académico. *VI Congreso Nacional de Bibliotecología y Documentación*, 24(52), 180. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n52.42506>
- González, M. javier, Rodríguez, D. T. M., & González, M. O. U. (2014). *Gestión de las Organizaciones rumbo al 3er milenio “De la Regionalización a la Globalización.” Capítulo 4.-Administración del Conocimiento Análisis Comparativo De Los Modelos De Gestión Del Conocimiento ACERCAMIENTO TEÓRICO-COMPARATIVO DE LOS MODELOS MÁS.*
- Gray, J. H., & Densten, I. L. (2005). Towards an integrative model of organizational culture and knowledge management. *International Journal of Organisational Behaviour*, 9(2), 594–603.
- Green, T., Hajri, N., Ortiz, S., & Nelson, J. (2020). A case study: Applied knowledge transfer. *International Petroleum Technology Conference 2020, IPTC 2020*. <https://doi.org/10.2523/iptc-19599-abstract>
- Hansen, Nohria, & Tierney. (1999). What is your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106–116.
- Hernández, J. R., & Fernández, H. M. (2019). *Sociopsychological Diagnosis of the Organizational Culture at a Service Company*.
- Hernández, Murillo, G. S. M., & Torres, N. K. Y. (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*.
- Idris, K. M., Ali, K. N., Aliagha, G. U., Nita, A. K., & Godwin, A. U. (2015). Impact of Organizational Culture on Knowledge Management Process in Construction. *Asian Social Science*, 11(9). <https://doi.org/10.5539/ass.v11n9p281>
- Jokar, D., Nasser, & Hosein. (2012). Investigating the relationship between knowledge management processes and organizational culture. *Life Science Journal*, 9(3), 1701–1706.
- Jung-Chieh, L., Yih-Chearng, S., & Chung-Yang, C. (2016). Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the

- success of software process improvement. *Computers in Human Behavior*, 54, 462–474. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.030>
- Kia, M. S., Pour, H. S., & Elhamian, N. (2016). *To investigate success and failure factors and strategies to improve knowledge management, knowledge management and quality management in hospitals*. 3(6), 5.
- Leidner, D. E. (2013). The information technology-organizational culture relationship: Understanding information culture: Integrating knowledge management systems into organizations. In *Strategic Information Management* (pp. 497–525). Taylor and Francis.
- Lemken, B., Kahler, H., & Rittenbruch, M. (2000). Sustained knowledge management by organizational culture. *Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences*, 64. <https://doi.org/10.1109/hicss.2000.926701>
- Ling-hsing, chang C., & Tung-Ching, L. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433–455. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0353>
- Loggiodice, Z. (2010). *La gestión del conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo en la nueva cadena de distribución turística. Caso de estudio: Venezuela*. 247.
- López, Marulanda, C., & López, F. (2016). La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) de Colombia. *Informacion Tecnologica*, 27(6), 3–10. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642016000600002>
- Marulanda, C. E., Giraldo, G. J., & Serna, G. H. (2016). *La cultura organizacional y su influencia en el ciclo de vida de la gestión del conocimiento de las Pymes del sector TI del eje cafetero de Colombia* *Organizational culture and its influence on the life cycle management of the knowledge of SMEs in the IT s*.
- Marulanda, López, L., & Cruz, G. (2018). The organizational culture, a key factor for the transfer of knowledge in the coffee triangle research centers of Colombia. *Informacion Tecnologica*, 29(6), 245–252. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642018000600245>
- Marwick. (2001). *Knowledge management technology* (pp. 814–030). pp. 814–030.
- McBride, P. J. (2010). Organizational culture: A pillar for knowledge management.
- Mejía, R. M. I., & Colín, S. (2005). *Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones*. (9).
- Mincit. (2019). Dinámica de la economía colombiana. Retrieved April 5, 2020, from Ministerio de Comercio, Industria y Turismo website: <http://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-economicos/informes-macroeconomicos/2019/informe-economico-04/oe-mab-informe-economico-al-iv-trimestre-2019.pdf.aspx>

- MinMinas. (2020). Modelo de Gestión del Conocimiento.
- Mojibi, T., Hosseinzadeh, S., & Khojasteh, Y. (2015). Organizational culture and its relationship with knowledge management strategy: A case study. *Knowledge Management Research and Practice*, 13(3), 281–288. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.49>
- Muhsin, M. R., Indartono, S., & Astuti, S. I. (2020). *The Role of School Culture in Teacher Professionalism Improvement*. 422(Icope 2019), 158–162. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200323.111>
- Naqvi, S. M. M. R., Ishtiaq, M., Kanwal, N., & Ali, M. (2013). Impact of Job Autonomy on Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Moderating Role of Organizational Culture in Fast Food Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 8(17). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n17p92>
- O'Toole, J., & Bennis, W. (2009). What's needed next: A culture of candor. *Harvard Business Review*, 87(6).
- Páramo, M. D. (2001). Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado. *Revista Colombiana de Marketing*, 2(2).
- Park, H., Ribière, V., & Schulte, W. D. (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 106–117. <https://doi.org/10.1108/13673270410541079>
- Prabhakar, G. V., Reddy, P. R., Savinkina, L. A., Gantasala, S. B., & Ankireddy, S. (2018). Influence of organisational culture dimensions on knowledge management processes in higher educational institutions. *Int. J. Knowledge Management Studies*, 9(1), 51–71. <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2018.10010743>
- Prado, G. V., Pardo, I. Q., & Pérez, C. C. (2017). Knowledge Management and Organizational Culture in a Software Development Enterprise | Journal of Small Business Strategy.
- Probst, G. J. B. (1995). *Practical Knowledge management: A Model That Works*. 17–29. Retrieved from <http://www.genevaknowledgeforum.ch/downloads/prismartikel.pdf>
- Putri, N. T., & Kurnia, S. (2016). The role of an organizational culture and individual towards knowledge management practice in cement industry. *2016 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, ICMIT 2016*, 220–225. <https://doi.org/10.1109/ICMIT.2016.7605037>
- Rafique, M., Hameed, S., & Agha, M. H. (2018). Impact of knowledge sharing, learning adaptability and organizational commitment on absorptive capacity in pharmaceutical firms based in Pakistan. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 44–56. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2017-0132>
- Rai, R. K. (2011). Knowledge management and organizational culture: A theoretical integrative framework. *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 779–801.

<https://doi.org/10.1108/13673271111174320>

- Ribiere, V. M. (2001). Assessing knowledge management initiative successes as a function of organizational culture. *ProQuest Dissertations and Theses*, (May 2001), 158-158 p. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/304693119?accountid=34120%5Chttp://dg9xu7us4b.search.serialssolutions.com/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rft_id=info:sid/ABI/INFORM+Global&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&rft.genre=dissert
- Rivera, P. D. A., Carrillo, S. S. M., Forgiony, S. J. O., Nuván, H. I. L., & Rozo, S. A. C. (2018). *Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables Organizational culture, challenges and challenges for healthy organizations* (Vol. 39).
- Rodrigues, O. M. (2018). *A cultura organizacional na gestão do conhecimento - Universidade federal fluminense departamento de administração-*.
- Rodríguez, V. (2012). *Diseño e implementación de un modelo de conocimientos sobre las cuencas petrolíferas de Colombia -Resumen-*.
- Salazar, M. del P. R., & Valderrama, M. G. (2013). La Alianza Universidad-Empresa-Estado: una estrategia para promover innovación. *Revista EAN*, (68), 112. <https://doi.org/10.21158/01208160.n68.2010.500>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Retrieved from https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=DIGHIT34jCUC&oi=fnd&pg=PR9&dq=+Organizational+culture+and+Leadership&ots=-dt_9kRiEQ&sig=05CxlbSXvWJdJpZtjJW-ngwfCtw#v=onepage&q=Organizational+culture+and+Leadership&f=false
- Stankosky, M. (2005). *Creating the Discipline of Knowledge Management - Michael Stankosky - Google Libros*.
- Teresa, N., & López, M. (2012). La gestión del conocimiento en la empresa exportadora sinaloense . Un análisis comparativo por tamaño. *Revista Española de Documentación Científica*, 1–20.
- Toukara, T. (2019). A framework to analyze knowledge management system adoption through the lens of organizational culture.
- Triguisar de Colombia S.A. (2017). *Nuestra empresa Triguisar de Colombia S.A– La Gran Cocina*.
- Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 269–284. <https://doi.org/10.1108/13673271011032409>
- Uribe, G. C., Jiménez, R., Segura, H., & Ziarko, W. (2008). *Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Escuela Interamericana de Bibliotecología*.
- Valle, A. A., Proaño, C. T., & Cruz, L. M. (2017). *Estructura, cultura y cambio*

organizacional cultura – cambio – forma – fuerza. Retrieved April 10, 2021, from Revista Científica Hermes, vol. 18, 2017 website:
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4776/477653290007/html/index.html>

VOSviewer: visualización de paisajes científicos. (2020).

Wiig, P.-. (1998). Perspectives on Introducing Enterprise Knowledge Management. *Ceur-Ws.Org*.

Yap, J. B. H., & Toh, H. M. (2020). Investigating the principal factors impacting knowledge management implementation in construction organisations. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 18(1), 55–69. <https://doi.org/10.1108/JEDT-03-2019-0069>

Zhang, M., Li, H., & Wei, J. (2008). Examining the relationship between organizational culture and performance: The perspectives of consistency and balance. *Frontiers of Business Research in China*, 2(2), 256–276. <https://doi.org/10.1007/s11782-008-0015-6>

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>

“Manual de inducción y reinducción general de la empresa Triguisar de Colombia S.A”