



**PROPUESTA DE TRABAJO DE GRADO:**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. EL CASO DE LA  
SUBSECRETARÍA DE INGRESOS DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA DEL MUNICIPIO DE  
MEDELLÍN**

**NAZLY IDLEEN CASTAÑO VALLEJO**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO  
MEDELLÍN  
2020**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. EL CASO DE LA  
SUBSECRETARÍA DE INGRESOS DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA DEL MUNICIPIO DE  
MEDELLÍN**

**PROPUESTA DE TRABAJO COMO REQUISITO PARCIAL PARA ACEPTACIÓN**

**NAZLY IDLEEN CASTAÑO VALLEJO**

**ASESOR: MARIANO GENTILIN, PhD**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO  
MEDELLÍN  
2020**

**Agradecimientos:** Principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme la fuerza para continuar en este proceso, a mis padres que tanto admiro, por estar siempre presentes, por su amor y su compañía incondicional, por el apoyo moral que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida, y a toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mi una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

Agradezco a mi director de tesis PhD. Mariano Gentilin, por haber compartido sus valiosos conocimientos y quien ha guiado con su paciencia, y rectitud como docente el trabajo de grado. A los colaboradores y líderes de la Subsecretaría de Ingresos por su valioso aporte para esta investigación. De igual manera mis agradecimientos a la Universidad EAFIT, a toda la facultad y administrativos, y por supuesto a todos mis profesores quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias por su paciencia.

**Resumen:**

El presente trabajo de investigación plantea como objetivo general hacer un análisis de los aspectos de la cultura organizacional que facilitan y/o obstaculizan la Gestión del Conocimiento de la Subsecretaría de Ingresos, adscrita a la Secretaría de Hacienda del municipio de Medellín, que ha mostrado interés por fortalecer la cultura de la organización a partir de la necesidad de apalancar el aprendizaje de sus procesos con el de las personas que laboran en la entidad, aprendizajes cuya eficiencia se encuentra comprometida dada la alta rotación contractual que coexiste en las áreas operativas y estratégicas, lo que ha generado reprocesos en las áreas y evidentes pérdidas en relación con el conocimiento acumulado como activo intangible de la entidad.

Conceptualmente, se tendrán en cuenta las propuestas Probst (1998) para el análisis de los procesos de gestión del conocimiento, Gentilin (2019) para el proceso de configuración cultural entre las dinámicas deseadas y vivenciadas, y de Marsal & Molina (2002) para el análisis y relación entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento. Metodológicamente, la recolección de información primaria se hará a través de entrevistas y un cuestionario, que en conjunto permitirán analizar la cultura desde los aspectos culturales más relevantes, con la intención de agruparlos en formales, informales y de contexto, para posteriormente analizarlos en relación a las prácticas inherentes a la gestión del conocimiento e identificar en qué momentos están influyendo factores condicionantes. Para finalizar, y desde un análisis de la cultura deseada y vivenciada de la organización, se presentará una propuesta direccionada a fortalecer la cultura del conocimiento en la Subsecretaría de Ingresos.

**Palabras clave:** cultura organizacional, conocimiento organizacional, gestión del conocimiento, aspectos culturales.

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>1. OBJETIVOS .....</b>	<b>15</b>
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos .....	15
Justificación .....	16
<b>2. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>17</b>
2.1 EL OBJETO DE LA GESTIÓN: El Conocimiento.....	17
2.1.1 Conocimiento Explicito .....	19
2.1.2 Conocimiento Tácito.....	19
2.1.3 Creación de Conocimiento .....	20
2.2 CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL.....	22
2.2.1 Tipos de conocimiento .....	24
2.2.2 Aprendizaje organizacional: Hacia una organización que aprende.....	25
2.2.3 Facilitadores y Barreras: Aprendizaje Organizacional.....	27
2.3 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	29
2.3.1 Perspectivas sobre la GC .....	29
2.3.2 Importancia de la GC en las organizaciones .....	31
2.3.3 Características de la GC .....	33
2.3.4 Etapas de la Gestión del Conocimiento (Probst, 1998).....	35
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	40
2.4.1 Cultura Deseada .....	42
2.4.2 Cultura Vivenciada.....	42
2.4.3 Articulaciones entre la Cultura Deseada y la Vivenciada .....	43
2.4.4 Dinámica entre los aspectos culturales formales e informales.....	45
2.4.5 Características de contexto y ambiente.....	46
2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	47
2.5.1 Importancia de la Cultura en la G.C .....	49
2.5.2 Barreras y Facilitadores: Momentos y factores condicionantes de la cultura en la GC.....	50
2.5.3 Modelo Sociocultural: Implantación de GC desde la cultura (Marsal & Molina, 2002).....	59
2.5.4 En el Sector Público.....	65
<b>3. METODOLOGÍA .....</b>	<b>69</b>
3.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	69
3.1.1 Diseño de la investigación .....	69
3.1.2 Desarrollo de la investigación .....	70
3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	71

3.2.1 Encuesta virtual .....	71
3.2.2 Observación directa no participante .....	72
3.2.3 Entrevistas .....	72
3.3 METODOLOGÍA PARA EL TRABAJO DE CAMPO .....	74
<b>4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>77</b>
4.1 ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS CULTURALES GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL CONTEXTO QUE FACILITAN U OBSTACULIZAN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA SUBSECRETARÍA DE INGRESOS. ....	77
4.1.1 Tipo de industria, actividad y devenir organizacional. ....	78
4.1.2 Tecnologías y acceso a la información. ....	85
4.1.3 Estructura, espacios de interacción y relacionamiento. ....	90
4.2 ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS CULTURALES FORMALES DE LA CULTURA DESEADA QUE FACILITAN U OBSTACULIZAN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA SUBSECRETARÍA DE INGRESOS. ....	100
4.2.1 Proceso de selección e inducción, capacitaciones y desarrollo del personal .....	101
4.2.2 Estilo de liderazgo, comunicación y valores corporativos .....	105
4.2.3 Metas, estrategias, políticas y protocolos .....	108
4.3 ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS CULTURALES INFORMALES DE LA CULTURA VIVENCIADA QUE FACILITAN U OBSTACULIZAN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA SUBSECRETARÍA DE INGRESOS. ....	112
4.3.1 Valores e interpretación de las políticas .....	112
4.3.2 Costumbres, rituales vivenciados e historias extraoficiales .....	116
4.3.3 Motivaciones y necesidades, rol, estatus y conocimiento. ....	118
<b>5. CONCLUSIONES: ASPECTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE FACILITAN U OBSTACULIZAN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA SUBSECRETARÍA DE INGRESOS. ....</b>	<b>122</b>
<b>6. CONSIDERACIONES ADICIONALES: HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA CULTURA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. ....</b>	<b>133</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Conocimiento tácito y explícito.....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 2. Espiral SECI de conversión del conocimiento .....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 3. Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento.....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 4. Marco de estrategia de gestión del conocimiento .....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 5. Cultura organizacional: una relación dialéctica entre lo deseado y lo vivenciado .....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 6. Dimensiones de cultura y articulaciones culturales.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 7. Fases para la implantación de un programa de GC.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 8. Fases emocionales de un proceso de cambio. ....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 9. Análisis cultura. ....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 10. Análisis de la cultura en la gestión de conocimiento.....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 11. Alcance General del Proceso de Hacienda.....</i>	<i>79</i>
<i>Figura 12. Estructura General de los Ingresos.....</i>	<i>79</i>
<i>Figura 13. Proceso Desarrollo      Figura 14. (Proceso Transferencia).....</i>	<i>82</i>
<i>Figura 15. (Proceso Retención).      Figura 16. (Proceso Identificación).....</i>	<i>82</i>
<i>Figura 17. (Proceso Transferencia, 2019).....</i>	<i>87</i>
<i>Figura 18. Estructura Administrativa Municipio de Medellín (2019).....</i>	<i>91</i>
<i>Figura 19. Estructura Subsecretaría de Ingresos (2017).....</i>	<i>96</i>
<i>Figura 20. Estructura Subsecretaría de Ingresos (2018).....</i>	<i>96</i>
<i>Figura 21. Estructura Subsecretaría de Ingresos (2019).....</i>	<i>97</i>
<i>Figura 22. (Proceso Transferencia, 2019).....</i>	<i>99</i>
<i>Figura 23. Datos Demográficos, 2019. ....</i>	<i>101</i>
<i>Figura 24. (Proceso Identificación).....</i>	<i>102</i>
<i>Figura 25. (Proceso Identificación).....</i>	<i>105</i>
<i>Figura 26. (Proceso Metas, 2019).....</i>	<i>107</i>
<i>Figura 27. (Proceso Metas, 2019).....</i>	<i>113</i>
<i>Figura 28. (Proceso Identificación, 2019)      Figura 29. (Proceso Uso, 2019).....</i>	<i>114</i>
<i>Figura 30. (Proceso Transferencia, 2019)Figura      31. (Proceso Uso, 2019).....</i>	<i>115</i>
<i>Figura 32. (Proceso Retención, 2019).....</i>	<i>116</i>
<i>Figura 33. (Proceso Medición, 2019).....</i>	<i>119</i>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Barreras de una cultura de conocimiento.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 2. Facilitadores de una cultura de conocimiento.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 3. Categorías y Subcategorías de los procesos de GC.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 4. Aspectos culturales organizacionales.....</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 5. Identificación de problemas Subsecretaría de Ingresos.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 6. Criterios de valoración para iniciativas de estrategias tecnológicas de la Secretaría de Hacienda....</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 7. Procesos estratégicos Subsecretaría de Ingresos (2019).....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 8. Criterios estratégicos de la gestión de recursos.....</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 9. Criterios estratégicos de los desarrollos tecnológicos.....</i>	<i>110</i>
<i>Tabla 10. Metodologías dirigidas a la mejora de la cultura del conocimiento.....</i>	<i>133</i>

## INTRODUCCIÓN

El propósito de esta investigación es el de examinar cómo la cultura organizacional influye en las iniciativas y procesos de gestión de conocimiento en la Subsecretaría de Hacienda del Municipio de Medellín.

Para ello, el trabajo aborda en primer lugar las características que rodean la relación entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento. Al respecto, si bien diversos estudios han demostrado que el papel de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento se ha centrado en el efecto de los comportamientos de intercambio del conocimiento, Jarvenpaa y Staples (2001) han podido determinar que también las culturas con altas capacidades de solidaridad conducen a mayores niveles de conocimiento, gracias a su tendencia a perseguir objetivos compartidos. Esta dinámica de la gestión de conocimiento permitiría sentar las bases para que los líderes logren alcanzar los objetivos propuestos de un entorno de conocimiento sostenible con procesos y objetivos prácticos que permitan mejorar las capacidades organizativas (Probst, 1998), y que involucren la confianza de la población flotante.

Así, en la Subsecretaría de Ingresos de la Secretaría de Hacienda del Municipio de Medellín, se han venido desarrollando estrategias que permitan construir y fortalecer la colaboración y el trabajo en equipo como los valores a fomentar. A propósito de ello, se identifican iniciativas que, aunque prometedoras, aún no se muestran sostenibles con relación a los objetivos estratégicos de la entidad.

La situación en el ámbito público tiene sus peculiaridades. Al respecto, Amayah manifiesta que “los objetivos organizacionales en las organizaciones públicas son típicamente más difíciles de medir y más conflictivos que en las organizaciones privadas, y se ven afectados de manera diferente por las influencias políticas” (2013, p. 456). Vale la pena, entonces,

preguntarnos si estos modelos funcionarían en general en el ámbito del servicio público colombiano.

De antemano, y para este trabajo, se destacan dos aspectos extremadamente importantes: primero, que cada persona y su conocimiento es único, y, en segundo lugar, que cada implementación de gestión de conocimiento es diferente. En consecuencia, las organizaciones del sector público y sus profesionales deben reconocer que dichas entidades trabajan en un contexto en el que sus partes interesadas y su responsabilidad difieren significativamente de las del sector privado (Graham J, 2003: 1), los cambios, no solo estructurales sino constitucionales, de normatividad política y diferencia de intereses, influyen en el intercambio de conocimiento y consolidación del trabajo en equipo.

En este marco, cabe entonces la pregunta, ¿de qué modo influye la cultura organizacional en las prácticas de gestión de conocimiento en este contexto? Para tratar de responder, se inicia con un análisis conceptual de los diferentes factores que influyen la cultura organizacional en los procesos de dicha gestión.

Ahora bien, la organización de la que nos ocupamos, la Subsecretaría de Ingresos, es una dependencia adscrita a la Secretaría de Hacienda de Medellín, se encarga de la administración tributaria municipal, con actividades principales, entre otras, de recaudación y gestión de los impuestos de la ciudad, que permitan controlar oportunamente la información del presupuesto, gasto público y cartera de la ciudad con el fin de garantizar la sostenibilidad financiera del municipio. La Subsecretaría articula diversos procesos para dar cumplimiento al Plan de Desarrollo Municipal y mejoramiento del sistema para hacer más eficiente y transparente la toma de decisiones, asesorías financieras, fiscales y económicas.

En la era actual, conocida comúnmente como *la era del conocimiento*, la Subsecretaría de Ingresos se proyecta con iniciativas que logran estimular a la organización hacia una cultura del conocimiento, permitiéndole una mejor relación con sus interesados. Pero la ejecución de algunas iniciativas para cumplir con tal propósito implica actividades diferenciadoras que

se logran mediante el desarrollo de una cultura de apertura y de compartir, mediante la motivación y la participación que se requieren para una cultura orientada al conocimiento que garantice articular sus procesos, promover cambios de actitudes, fomentar confianza, estimular la creatividad, promover la comunicación y la colaboración (Gómez, 2006).

Una cultura orientada al conocimiento resulta fundamental para el establecimiento y sostenibilidad de los esfuerzos e iniciativas que se vienen desarrollando en la Subsecretaría con la modernización de la administración y de las finanzas públicas. Sotirakou y Zeppou (2004) sostienen que la modernización del gobierno significa un cambio: el paso desde una organización burocrática de aprendizaje, hacia una innovadora que refleje el aprendizaje organizacional. Competencias de este tipo pretenden lograr los máximos niveles de satisfacción en el interés colectivo y de adecuación en la prestación de los servicios públicos (Riquelme, 2008).

Ahora bien, la capacidad de aprendizaje puede ser mejorada por factores condicionantes en los elementos técnico-estructurales y socioculturales, de modo que permitan la creatividad, la autonomía, la tolerancia al riesgo, el trabajo en equipo, la suficiencia de los recursos, la orientación estratégica hacia el cliente, la toma de decisiones, la participación del personal, la flexibilidad y el aprendizaje continuo (Naranjo, 2015).

El trabajo del sector público está vinculado a políticas, directrices, procedimientos y normas, y estos esfuerzos se pueden ver afectados por la misma naturaleza del sector y su entorno. Potencialmente, esto afecta la interacción entre trabajadores, ciudadanos y posibles fuentes externas necesarias para la gestión del conocimiento (Kammani & Date, 2009). Por esta razón, Denner y Díaz (2013) expresan que los ciudadanos ya no seguimos ciegamente las políticas, directrices y procedimientos empleados por el gobierno. Los ciudadanos esperan que el sector público comparta y use el conocimiento institucional y de los empleados para mejorar los servicios (Sinclair, 2006).

Los obligados cambios de gobierno, y la consecuente alta rotación del personal, dificultan la interiorización de las iniciativas de gestión del conocimiento por parte del recurso humano vinculado a los procesos. La fuga del conocimiento es muy real y se potencia cuando el personal se mueve entre unidades, departamentos y oficinas o deja el sector público para ir a otros sectores. Para el caso de una entidad que tiene una alta rotación de personal y cambios de administración decretados, se puede estar perdiendo un gran porcentaje en el stock de conocimiento. A su vez, debido a la naturaleza idiosincrática del sector público, esta alta rotación crea barreras peculiares que frenan los genuinos intentos de establecer una cultura organizacional orientada al fortalecimiento del conocimiento como activo intangible de gran valor.

Debido a los múltiples niveles de control externo y a los intereses políticos propios del entorno, los colaboradores deben operar en un ambiente delimitado por influencias ajenas a sus propias decisiones, lo que deviene en una menor autonomía sobre la toma de decisiones y sostenibilidad de las mejoras en los procesos de la organización. Estas influencias externas en el sector público se integran en procesos que hacen que sea relativamente lento adaptar nuevas tecnologías y actividades que logren permitir mejores prácticas de gestión del conocimiento.

Esto podría deberse a la falta de recursos y otras políticas que lo dificultan, así como a las necesidades vinculadas a la implementación de nuevas tecnologías como la capacitación y la aceptación de los trabajadores (Sinclair, 2006). Por ejemplo, la adquisición de recursos de conocimiento actualmente pasa por un proceso en el que no se entiende lo que se necesita hasta que se invierte mucho en un sistema que no termina por proporcionar una configuración sostenible con los otros sistemas existentes que interactúan con la organización, afectando iniciativas y prácticas de mejora que ponen en riesgo el conocimiento que se produce y los modos de saber hacer que benefician los flujos de trabajo.

En la organización pública, al ser una tipología reconocida como altamente burocrática y enclaustrada en jerarquías rígidas, la eficiencia en determinadas labores y tareas fácilmente

puede perderse. Como esto es normal en todos los gobiernos, la mejor solución es encontrar formas de emplear iniciativas alrededor de esta barrera (Kammani & Date, 2009; Sinclair, 2006). La disposición a la modernización del Estado y de la administración pública ha permitido tener conciencia del fortalecimiento de la cultura organizacional mediante el mejoramiento del clima laboral.

Así, ante el complejo panorama de su naturaleza, la Secretaría de Hacienda se ha establecido como la que promueve el mejor clima laboral entre las secretarías que conforman la estructura administrativa del municipio, gracias a la implementación de estrategias que han permitido mejorar la confianza con los resultados en torno al mejoramiento de la experiencia del contribuyente. Estas iniciativas de mejoramiento se apoyan en nuevos patrones de trabajo, aspectos estructurales, formales, culturales y de comportamiento en un marco que los integre, considerando las nuevas necesidades de gestión de intangibles que tiene el Estado (Peluffo, E., 2002).

Sallis & Jones (2013) explican la necesidad de aprovechar adecuadamente el conocimiento corporativo e individual, dado que el no hacerlo puede dar lugar a una serie de consecuencias desafortunadas como:

- a. Pérdida del conocimiento individual
- b. Pérdidas en productividad
- c. Pérdida de conocimiento de las prácticas aplicadas en los proyectos y las oportunidades de aprendizaje
- d. Daños a las relaciones clave con clientes internos y externos, proveedores y partes interesadas
- e. Reducciones de la calidad del conocimiento futuro y competitividad de la organización
- f. Daños a la cultura, lógicas y prácticas sociales de la organización

Dado que el sector público también ha venido trabajando para lograr una mayor competitividad e impulsando programas de transparencia, la gestión del conocimiento ha demostrado ser un gran habilitador de este impulso para intensificar la productividad (McAdam, 2000). Sin embargo, algunas situaciones –como la falta de espacios físicos y virtuales adecuados que posibiliten la socialización, la conversación y el intercambio de conocimiento entre los colaboradores– entorpecen la configuración del conocimiento clave y hacen que se vea afectado el valor de las relaciones.

Una de las formas de superar esto es promover activamente una mayor visibilidad y transparencia del proceso (Mitre-Hernández, 2015). Para ello es conveniente la implementación de equipos bien estructurados de profesionales del conocimiento que lo gestionen y lo retengan convenientemente, decidan a qué objetivos servirán y apoyen las actividades en sintonía con los procesos y la cultura de la organización.

Los procesos de cara al fortalecimiento de la gestión y el aprendizaje organizacional, clasificados para la toma de decisiones importantes, pueden estar soportados bajo mejores prácticas tecnológicas, con el fin de que el conocimiento logre ser identificado y configurado con el saber hacer de la organización.

Entre tanto, la necesidad de trabajar la cultura de la organización de manera que logre estar orientada al conocimiento, se deriva de la experiencia, iniciativas y los cambios importantes a los que se ha venido enfrentando la Subsecretaría. Para DeLong y Fahey (2000) la cultura de la organización es una barrera importante para crear y aprovechar los activos de conocimiento. Fortalecer las prácticas sociales que permitan la disposición y promoción de buenas prácticas para transferir conocimiento, comprendiendo los factores organizacionales de su contexto que les afecta o facilita en las iniciativas para la mejora y desarrollo de los servicios tanto internos como externos, posibilita la entrega, a las nuevas generaciones de profesionales y resto de la organización, del conocimiento adquirido por los funcionarios expertos y sus prácticas exitosas.

Para Sandhu (2011) es esencial superar las barreras culturales que impregnan las jerarquías de una organización para reducir la toma de decisiones desde la burocracia y aumentar la gestión de valor, alentando, con el empleo de recompensas, la participación de los integrantes y la generación de espacios para contribuir con posibles comunidades que generen ideas e iniciativas y fortalezcan el saber hacer en torno a la solución de las diferentes situaciones con las que se enfrenta día a día la organización.

La gestión del conocimiento, entendida desde un proceso completo y riguroso, es comúnmente más mencionada y desarrollada en el sector privado, pero tiene la misma cantidad de beneficios para el sector público. Por lo anterior, la importancia de realizar un análisis de la influencia que tiene la cultura organizacional en los procesos de gestión del conocimiento en la Subsecretaría de Ingresos es una oportunidad de mejora que pretende dar una mirada a ciertas brechas que actualmente interfieren con las necesidades de fortalecer la cultura de conocimiento en la organización. Por la naturaleza subjetiva e intangible del conocimiento, una investigación adicional podría revelar tendencias nuevas e interesantes que impacten en el desempeño de la organización y el entendimiento del rol de la cultura de la organización desde los procesos de gestión del conocimiento.

Para ello, el trabajo, luego de presentar sus objetivos y justificación (Apartado 1), desarrolla, dentro del marco conceptual, un acercamiento a los temas del conocimiento y de la gestión del conocimiento, así como de la cultura organizacional (Apartado 2). Seguidamente, se presenta la metodología seguida en el trabajo, tanto en lo referente a las fuentes de información como al trabajo de campo (Apartado 3). Tras ello, se presentan los resultados obtenidos en referencia a la cultura organizacional de la Subsecretaría, en sus aspectos formales e informales (Apartado 4). Finalmente, en los Apartados 5 y 6, se presentan las conclusiones y la sugerencia final de algunas herramientas que ayuden a mejorar la cultura de gestión del conocimiento en la Subsecretaría de Ingresos. La idea al final de esta investigación, es comprender la influencia de las características culturales de la organización y su relación con las situaciones a enfrentar para iniciativas de proyectos orientados al aprendizaje y el conocimiento en la Subsecretaría de Ingresos.

# 1. OBJETIVOS

## **Objetivo general**

Analizar los aspectos de la cultura organizacional que facilitan y/o obstaculizan la gestión del conocimiento de la Subsecretaría de Ingresos de la Secretaría de Hacienda del Municipio de Medellín.

## **Objetivos específicos**

1. Analizar las características culturales de la organización y del contexto que facilitan y/o obstaculizan la gestión del conocimiento de la Subsecretaría de Ingresos.
2. Analizar los aspectos culturales formales de la cultura deseada que facilitan y/o obstaculizan la gestión del conocimiento de la Subsecretaría de Ingresos.
3. Analizar los aspectos culturales informales de la cultura vivenciada que facilitan y/o obstaculizan la gestión del conocimiento de la Subsecretaría de Ingresos.

## **Justificación**

La gestión del conocimiento como concepto no solo tiene que ver con la construcción de repositorios de datos e información que se encuentra en las computadoras; no se trata simplemente de capturarlos, almacenarlos o acceder a ellos, más bien se trata de empoderar más a las personas en las iniciativas sociales para compartir conocimiento para la mejora de los procesos, de modo que el aprendizaje sea la tarea principal, y usarlo como mapa de conocimientos ayudará a priorizar las necesidades de aprendizaje. McElroy (2000) discute que la gestión conocimiento no tiene nada que ver con la construcción de repositorios informáticos de hechos y cifras; con el análisis de algunas experiencias de expertos, McElroy argumenta que el conocimiento es más bien, el producto de esquemas de innovación natural inherente a todos los sistemas vivos, y crea las condiciones en las que prospera la innovación, la confianza, y la evolución de nuevos conocimientos que seguirán naturalmente.

Por otra parte, las divisiones verticales en las organizaciones han dado paso a los procesos horizontales, lo que permite adoptar una estructura más plana y flexible, proporcionando cada vez más poder de decisión a los colaboradores y permitir que en la toma de decisiones haya participación de toda la organización. Al estar soportados bajo un completo marco de estructuras, procesos y mecanismos relacionales de trabajo que implican alianzas y participación de la organización, se genera una situación en la que los procesos de gestión de conocimiento ayudan a mantener ventajas sostenibles, que fortalecen continuamente la cultura del conocimiento en la organización. Barney (1991), Durán (2002) y Grant (2006) consideran la cultura organizacional con los valores, tradiciones y normas sociales de la organización, como recursos intangibles claves y fuentes fundamentales de ventajas competitivas sostenibles, en el que gestionar el conocimiento significa poner en funcionamiento los procedimientos necesarios para crear una cultura organizativa en el que el valor preponderante entre las personas de la organización sea el aprendizaje colectivo basado en generar, compartir, almacenar y aplicar el conocimiento.

Sin embargo, las implicaciones de este estudio podrían ser de gran valor para la Subsecretaría de Hacienda en la medida en que esta entidad se prepara para implementar iniciativas de gestión del conocimiento. Los hallazgos podrían ayudar a evaluar la probabilidad de que la implementación de prácticas e iniciativas orientadas a la gestión del conocimiento sea exitosa, de cara a la validación de una cultura organizacional que tiene como referente la Subsecretaría de Ingresos.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

En este apartado se abordarán los conceptos más relevantes y posturas teóricas referentes al conocimiento, conocimiento organizacional, gestión del conocimiento, aprendizaje y cultura organizacional que conforman la base teórica. Se inicia con el estudio del concepto general de conocimiento y los tipos de conocimiento, a partir de los cuales se profundiza en los conceptos de conocimiento organizacional y de aprendizaje, que se conectan con la cultura organizacional como mecanismo para la gestión del conocimiento y su influencia en los procesos.

### **2.1 EL OBJETO DE LA GESTIÓN: El Conocimiento**

Dado que el conocimiento es el insumo esencial de la gestión del conocimiento, para que dicha gestión sea efectiva, conviene partir de la comprensión general de las características del conocimiento. Para efectos de este análisis, se mencionan a continuación siete conceptos relativos al conocimiento, que constituyen la base epistemológica que sustenta y articula la gestión del conocimiento.

El conocimiento abarca la restricción implícita y explícita que se aplica a los objetos o entidades, operaciones y relaciones, junto con la heurística general y específica y los procedimientos de inferencia involucrados en la situación que se está modelando (Sowa,

1984). Wiig (1993) manifiesta que el conocimiento consiste en esas verdades y creencias, perspectivas y conceptos, juicios y expectativas, metodologías y flujos de trabajo. En ese orden de ideas, el conocimiento, al ser complejo y polifacético, se sitúa en un punto abstracto entre lo implícito y explícito, individual y distribuido, mental y físico, estático y en desarrollo, codificado y verbal (Blackler F. , 1995).

De acuerdo a lo anterior, en la medida de una organización, todo el conocimiento resulta de manera fundamental colectiva; y de lo que sabe colectivamente una organización es de donde emerge la ventaja sostenible que produce la eficiencia, al saber usar lo que se sabe, y de la habilidad con que se adquiere y utilizan nuevos conocimientos (Davenport T. H., 1998).

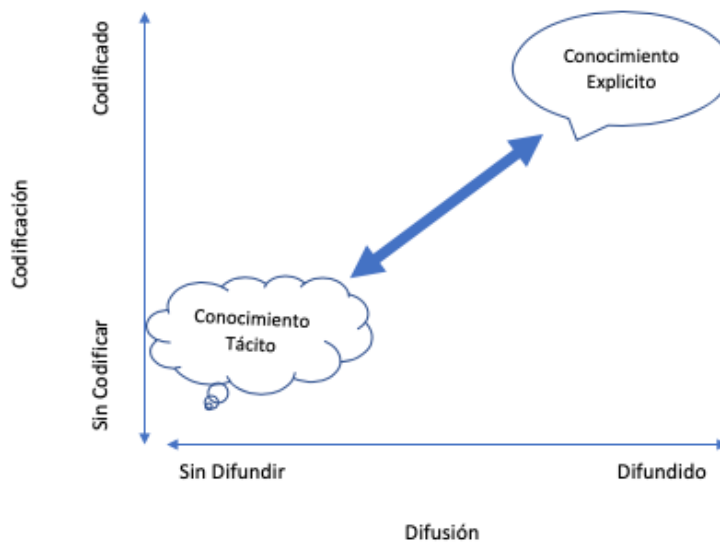
Para Beckham (1999), el conocimiento es razonamiento sobre información y datos, para permitir activamente el desempeño, la resolución de problemas, la toma de decisiones, el aprendizaje y la enseñanza.

Por encima y más allá de partes discretas de información que los individuos puedan poseer, Tsoukas & Vladimirou (2001), señalan que el conocimiento es profundamente colectivo, es una configuración natural de experiencias enmarcadas en valores, información contextual, conocimiento especializado, prácticas habituales y percepciones que proporcionan una forma de evaluar e incorporar nuevas experiencias e información para que se origine y se aplique en la mente de los conocedores de una organización.

Por su parte, Foray (2004, p. 4) define el conocimiento como “información que empodera a sus dueños con la capacidad intelectual o física para la acción”, y hace que la reproducción de la información y conocimiento sean dos asuntos diferentes y cuyos impactos sociales y económicos sean distintos. En este sentido, la gestión de la información y la gestión del conocimiento requieren estrategias y tecnologías diferentes, la primera actuando en consideración al significado de los datos y la segunda donde las personas deben hacer prácticamente todo el trabajo.

Ahora bien, para profundizar un poco más acerca de qué es el conocimiento, es necesario definir ahora los términos *conocimiento tácito* y *conocimiento explícito*. Es a Michael Polanyi a quien se le atribuye la distinción entre los dos tipos de conocimiento, y Nonaka y Takeuchi (1995) quienes han sido optados para el desarrollo a fondo a esta distinción.

Figura 1. Conocimiento tácito y explícito



Fuente: Koulopoulos & Frappaolo (2000)

### 2.1.1 Conocimiento Explícito

El conocimiento explícito se define como conocimiento estructurado y codificado, que se puede comunicar y almacenar fácilmente. Es formal y sistemático y se expresa fácilmente en las especificaciones del producto, fórmulas científicas o programas informáticos. (Nonaka, 1994, 1996, 1998).

### 2.1.2 Conocimiento Tácito

El conocimiento tácito es un conocimiento personal que es difícil de formalizar y, por lo tanto, difícil de comunicar a los demás. También está profundamente arraigado en la acción y en el compromiso de las personas con un contexto específico. Consiste en parte en

habilidades técnicas, habilidades informales, difíciles de precisar capturadas en el término “*know-how*”; que tiene una importante dimensión cognitiva. Esto consiste en modelos mentales, creencias y perspectivas tan arraigadas que las tomamos por molestas y, por lo tanto, no podemos articularlas fácilmente.

Desde lo conceptual, es de suma importancia tener muy clara la relación diferenciada entre *el conocimiento y la información*, distinción que facilitará saber aprovechar los presentimientos y las intuiciones personales que a modo individual aportan los colaboradores y que son más frecuentes de lo que se espera. No es simplemente una cuestión de “procesar” información objetiva. La información puede considerarse de dos maneras: (1) por la cantidad de datos que posee y (2) por el significado que posee. El conocimiento requiere que la información pase por procesos mentales, como: interiorización, análisis, fijación y aplicación, que permitan identificar tendencias o hechos que ocurren en una sociedad (Nonaka & Takeuchi, 1991).

Se han definido desde diferentes enfoques la forma como las personas adquieren su conocimiento en el marco de sistemas culturalmente ubicados. Estos enfoques ponen a su vez atención en la necesidad de investigar las maneras en que los sistemas median el conocimiento de las personas, lo que en últimas les permite tomar acciones concretas.

### **2.1.3 Creación de Conocimiento**

Nonaka y Takeuchi (1994) afirman que las compañías exitosas son aquellas que saben crear constantemente nuevo conocimiento, diseminarlo por la organización e incluirlo en las nuevas tecnologías de información y productos. Contextualizan la interacción de los individuos en los procesos de manera social, es decir que las personas deben interactuar, de tal manera que puedan compartir sus experiencias, habilidades y técnicas, y que sirvan como modelo para que otros, mediante la observación, puedan imitar, practicar, preguntar y adaptarlas a su entorno y necesidades en un espiral de conocimiento.

De acuerdo a lo anterior, Nonaka y Takeuchi definen la espiral de conocimiento como el proceso que pone el conocimiento personal a disposición de los demás, siendo el conocimiento tácito y explícito los dos tipos de conocimiento disponibles para el uso de la organización, y en su conjunto se da por medio de un “ciclo de vida del conocimiento”, también denominado “espiral de conocimiento”, debido que no hay una fase inicial y otra final, sino una iteración continua que cada vez que se produce genera más conocimiento.

La distinción entre conocimiento tácito y explícito sugiere cuatro patrones básicos para crear conocimiento en cualquier organización:

- **Socialización:** Conversión del conocimiento tácito a tácito. Se produce como resultado de transferir conocimiento tácito entre personas a través de experiencias, comprenden modelos mentales y habilidades técnicas compartidas que permiten interacción.
- **Externalización:** Es el proceso de articular conocimiento tácito en conocimiento explícito. Posibilita que el conocimiento tácito sea posible expresarlo de forma explícita y coherente, para que pueda ser comprendido por otras personas.
- **Combinación:** Conversión de conocimiento explícito a explícito, lo definen como un proceso de sistematización de conceptos e implica la combinación de diferentes sistemas. Es el resultado de reconfigurar el conocimiento explícito existente en conocimiento sistémico, el cual es ordenado y re-contextualizado para la creación de nuevos conocimientos explícitamente más complejos.
- **Internalización.** Conversión de conocimiento explícito a tácito, y consiste en la comprensión del conocimiento explícito y su incorporación como conocimiento tácito y está estrechamente ligado a la experimentación.

Figura 2. Espiral SECI de conversión del conocimiento



Fuente: Basado en Nonaka L. T. (1996)

Estos cuatro patrones deben ser gestionados para formar un ciclo continuo, necesita un contexto social para que el conocimiento pase de los individuos al nivel colectivo o grupal y luego al nivel organizacional Nonaka (1994, 1998).

## 2.2 CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Más que un término de moda, el conocimiento organizacional es un elemento de gran valor en las organizaciones, ya que para posicionarse o crecer en un sector determinado deben aprender, recuperar y utilizar sus activos de conocimiento en búsqueda de beneficios corporativos (Drucker, 1992).

Desde el punto de vista de las organizaciones, las personas en ambientes organizados se apropian del conocimiento, lo expanden, lo utilizan, y su gestión presupone valores y creencias estrechamente relacionadas con la acción donde la información se convierte en

conocimiento, y las personas deben hacer prácticamente todo el trabajo (Davenport T. H., 1998).

Para Tsoukas y Vladimirou (2001) el conocimiento organizativo son esas capacidades que han desarrollado los colaboradores de una organización para establecer mejores prácticas en el proceso de llevar a cabo su trabajo en contextos específicos, mediante la difusión y aplicación de entendimientos colectivos evolucionados históricamente.

Teece (1998) expresa el conocimiento como individual y colectivo, el cual adopta diversas formas que hacen posible que una organización pueda desarrollar distintas capacidades. Así, se entiende que, aunque el conocimiento está arraigado en la experiencia y habilidades de las personas, las empresas facilitan una estructura física, social y de asignación de recursos que permite que el conocimiento dé lugar a nuevas capacidades.

La clave para comprender el trabajo del conocimiento organizativo es no centrarse en los recursos dados que posee la empresa, sino en los servicios que prestan estos recursos dentro de la organización y el conocimiento que se derivan de ellos. En las organizaciones, a menudo el conocimiento se integra no solo en documentos o repositorios, sino también en rutinas, procesos, prácticas y normas organizativas (Penrose, 1959).

Para comprender el trabajo del conocimiento en la organización es importante examinar los tipos de conocimiento incorporados en la experiencia, rutinas, estructuras y procesos organizacionales. Para Newell (2009) los procesos que promueven el trabajo en equipo y la creación de redes de conocimiento dependen principalmente de los comportamientos, actitudes y motivaciones de los colaboradores.

### **2.2.1 Tipos de conocimiento**

Blackler (1995), en lugar de considerar el conocimiento como algo que las personas tienen, lo considera como algo que hacen, e identifica: (1) el conocimiento incorporado, como el que está orientado a la acción y probablemente sea solo parcialmente explícito, como lo expresa Ryle (1949) "saber cómo". Otras descripciones incluyen la de Scribner (1986) de pensamiento práctico, es decir técnicas de resolución de problemas que dependen del conocimiento íntimo de una situación y análisis de mecanización. (2) conocimiento inculcado, como el conocimiento que depende de las habilidades conceptuales y cognitivas, a lo que Ryle (1949) llama "conocimiento que" y James (1950) "conocimiento sobre". (3) conocimiento integrado, que reside en las rutinas sistémicas, es analizable en términos de sistemas y configuración de relaciones, entre ellos las tecnologías, roles, procedimientos formales y rutinas emergentes. (4) el conocimiento cultivado, que se refiere al proceso de lograr compartir y está íntimamente relacionado con los procesos de socialización y es probable que tales entendimientos dependan en gran medida del lenguaje. Finalmente, (5) el conocimiento codificado, como la información transmitida por señales y símbolos que representan el conocimiento tradicional de conocimiento codificado, como los libros, manuales y códigos de práctica.

Teece (1998) define los tipos de conocimiento organizacional que nos ayudan a comprender el significado del conocimiento en la organización; este conocimiento está incorporado en los procesos organizacionales, procedimientos, rutinas y estructuras. Dicho conocimiento es difícil de "mover" fuera de la organización sin la transferencia de clústeres de individuos con patrones establecidos para trabajar juntos, y define (1) el conocimiento observable, como aquel que está incorporado en los productos y el no observable, como el que se encuentra en los procesos de operación; (2) el conocimiento positivo, que se deriva de algún descubrimiento y puede enfocar las investigaciones en áreas prometedoras, y el conocimiento negativo, aquel que se deriva de los fracasos, el cual es valioso, ya que puede ayudar a dirigir la asignación de recursos hacia vías más prometedoras; (3) el conocimiento autónomo, como

aquel que produce valor, sin realizar modificaciones a los sistemas en los que podría estar integrado; y (4) el conocimiento sistemático, aquel que requiere la reconfiguración clave de otros elementos que interactúan con el sistema.

Por su parte, Spender (1996) combinó la dimensión del conocimiento explícito y tácito con la dimensión del conocimiento individual y social, creando una matriz que resalta cuatro tipos de conocimiento de una organización. Esos cuatro tipos representan colectivamente una mezcla del conocimiento de una organización, comprendido en sus activos intangibles y habilidades. (1) El primer tipo es el conocimiento explícito individual, que Spender lo llama conocimiento consciente, el cual se puede almacenar y recuperar de los registros personales o de la memoria. (2) El segundo tipo es el conocimiento tácito individual, y etiquetó este conocimiento como automático, basado en la experiencia y el aprendizaje teórico y práctico de las personas. (3) El tercer tipo se refiere al conocimiento social explícito de una organización, lo denominó conocimiento objetivado, que incorpora patentes registradas y diseños o información almacenada en bases de datos. (4) El cuarto tipo, el conocimiento tácito social, lo llamó conocimiento colectivo, representa todo el conocimiento integrado en las prácticas, sistemas, flujos de trabajo y cultura sociales e institucionales.

### **2.2.2 Aprendizaje organizacional: Hacia una organización que aprende**

El aprendizaje permanente moviliza la alta competitividad laboral, a su vez determina mayores exigencias en la especialización de habilidades. La socialización es un instrumento poderoso de aprendizaje para los integrantes, puesto que transmiten modos de entender y de actuar sobre la realidad. No en vano el aprendizaje organizacional desarrolla conocimiento organizativo y fortalece la organización que aprende en “el estadio organizativo” (Gairín, 2000). Para Bolívar (2000) el aprendizaje organizacional proporciona un marco para entender como los cambios, cognitivos o prácticos, que suceden en los integrantes de un entorno de trabajo, son dependientes de la emergencia de nuevas estructuras organizativas y modelos mentales. En este sentido, el aprendizaje organizacional es un medio para un fin: alcanzar

una organización que aprende. De esta forma se puede apreciar que el aprendizaje organizacional es más próximo a la teoría y al proceso, y la organización que aprende a la práctica y el producto, ambos están íntimamente relacionados, pero no debemos confundirlos para entender cómo abordar una cultura orientada al conocimiento.

Dogson (1993) describe el aprendizaje organizacional como el modo en que las organizaciones construyen, proporcionan y organizan el conocimiento y rutinas en torno a sus actividades y, en función de su cultura, adaptan y desarrollan eficiencia organizativa mediante la mejora en la utilización de amplias competencias de sus integrantes. Vera y Crossan (2004) afirman que el aprendizaje organizacional es el proceso de cambio en pensamiento y acción, tanto individual como compartida, que tiene lugar en la organización y se ve afectado por esta. El aprendizaje organizacional es entonces el proceso que permite a una organización adaptarse al cambio y avanzar mediante la adquisición de nuevos conocimientos, competencias o comportamientos, y así transformarse a sí misma. El proceso está dirigido por mecanismos de cambio interno que afectan la estructura, procesos y capacidad humana, combinado con continuas revisiones del entorno, con la intención de mantener o mejorar el rendimiento (Massingham & Diment, 2009).

El término de “organizaciones que aprenden” no es nuevo, aunque no existe un claro consenso en su concreción conceptual e implicaciones prácticas. Muchos autores coinciden en diferenciar los atributos de las organizaciones que aprenden. Para Senge (1992) las “organizaciones inteligentes” son organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde los integrantes continuamente aprenden a aprender en conjunto. Una organización que aprende es una experta en crear, adquirir y transferir conocimiento, y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento (Garvin, 2000).

Los temas principales identificables en varias de las definiciones de la organización que aprende son: el aprendizaje y mejora continua, creación, adquisición y transferencia de conocimiento, aprendizaje individual, en equipos y organizativo, anclado en valores, visiones y objetivos concretos, así como el cambio y la transformación (Jamali, Sidani, & Zouein, 2009).

Podemos entender el aprendizaje organizacional como el proceso de detección y corrección de errores, en el que desarrollamos y compartimos conocimiento organizativo mediante intercambio de ideas, procesos y modelos mentales, para adquirir nuevas competencias mediante un cambio de estructura de cognición o como un proceso de transformación de la organización. Respecto a las organizaciones que aprenden, se podría decir que son un tipo específico de organización, de espacio, la entidad en la que se desarrolla; en ellas adquieren sentido y se materializan los procesos de aprendizaje organizacional (Rodríguez Gómez, 2009).

### **2.2.3 Facilitadores y Barreras: Aprendizaje Organizacional**

Este punto está dedicado a la descripción de factores que condicionan el aprendizaje organizacional, los cuales servirán para la construcción de las preguntas del cuestionario y entrevistas del presente trabajo. Son muchos los condicionantes, obstáculos, barreras y facilitadores que se han identificado en las organizaciones de todo tipo, sean públicas o privadas.

Fiol y Lyles (1985) plantean la existencia de cuatro factores que determinan la probabilidad de que se produzca aprendizaje en la organización: (1) cultura propicia para el aprendizaje, que implique la reestructuración de las normas y sistemas de creencias que configuran la cultura organizacional; (2) la estrategia, que condiciona el aprendizaje para promover el aprendizaje organizacional, proporciona flexibilidad; (3) la estructura organizativa, que debe posibilitar una nueva comprensión y actitud reflexiva para la innovación, para lo cual deberá

alejarse de modelos estructurales mecanicistas; (4) el entorno, tanto interno como externo, dado que implica una tensión entre la constancia y cambio.

En la misma línea de Fiol y Lyles, Dogson (1993) menciona como los factores que condicionan el aprendizaje organizacional: la estrategia, grado de coordinación, estructura, cultura, sistema de incentivos, nivel de confianza entre organizaciones y los recursos dedicados al aprendizaje organizacional. Berson (2006) hace énfasis en el factor facilitador de los procesos de aprendizaje organizacional en el “rol del líder” como motivador, el cual resulta fundamental para: (1) proporcionar los recursos; (2) posibilitar y reforzar la integración de los aprendizajes en los diferentes niveles organizativos; (3) institucionalización de los aprendizajes, en la incorporación de los nuevos conocimientos en las prácticas y políticas organizativas.

Argyris (1999), refiriéndose a la obra de Schein (1992) y Senge (1992), lista unas prescripciones que pueden funcionar como facilitadores de un aprendizaje organizativo productivo: (1) estructuras organizativas planas, descentralizadas; (2) sistemas de información que proporcionan una retroalimentación pública rápida acerca del desempeño de la organización en su conjunto y de sus diversos componentes; (3) mecanismos para hacer salir a la superficie y criticar las teorías organizativas implícitas en el ejercicio para cultivar programas sistemáticos de investigación experimental; (4) sistemas de incentivos orientados a la promoción del aprendizaje organizativo; (5) ideologías asociadas con esas medidas, tales como calidad total, aprendizaje continuo, excelencia, apertura y cruce de fronteras.

El aprendizaje organizacional es una respuesta real y plausible a la situación actual que vive todo tipo de organización. Según Gairín (2000) para llevar a cabo procesos de aprendizaje al interior de las organizaciones que sean exitosos es necesario: (1) un compromiso claro con el aprendizaje, que potencie lo personal y lo grupal; (2) un equipo directivo que comunique una visión clara de lo que es una organización inteligente, que se involucre de forma consecuente y que apoye el proceso de forma sistemática y visible; (3) enfocar de forma

sincronizada todos los niveles de la organización; (4) abrirse al entorno; (5) asumir la diversidad de enfoques; (6) progresividad en la aplicación de las diferentes estrategias y coordinación de ritmos de cambio; (7) reforzar los éxitos, mediante su reconocimiento; (8) utilizar el ejemplo de otras situaciones o de personas con credibilidad.

## **2.3 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

En un mundo cambiante basado en la economía, el conocimiento se convierte en “el ingrediente primario de lo que fabricamos, hacemos, compramos y vendemos” ya que se busca incrementar el capital intelectual después de surtir el proceso de almacenar, vender y compartir este valioso activo lo que “se ha vuelto la tarea económica más importante de las personas, las empresas y los países” (Stewart T. , 1998).

La gestión del conocimiento está definida de diferentes maneras por una diversidad de autores e intelectuales. No existe una definición acordada para la gestión del conocimiento y la definición generalmente depende de los investigadores, su experiencia, antecedentes e intereses (Parikh, 2001; Koulopoulos & Frappaolo, 2000).

### **2.3.1 Perspectivas sobre la GC**

Para Teece (1998) la gestión de conocimiento apunta a capturar el valor de los métodos y ejercicios inteligentes, con capacidades dinámicas, que los nuevos desafíos y las nuevas formas de organización requieren. Se desarrolla en organizaciones altamente emprendedoras, con capacidades altamente dinámicas que los llevan aprovechar oportunidades con frecuencia, siendo meritorio el trabajo de los líderes, los que con habilidades cognitivas y de gestión comprenden adecuadamente el actuar de la organización.

Según Wiig (1993), la gestión del conocimiento es fundamentalmente la gestión del conocimiento corporativo y de los activos intelectuales, que pueden mejorar una variedad de características de desempeño organizacional y agregar valor al permitir que un emprendimiento actúe de manera inteligente. Es la manera de entender, concentrar, y

gestionar la construcción sistemática, explícita y deliberada de conocimiento, renovarlo y aplicarlo (Wiig, 1997).

Probst (1998) manifiesta que la gestión del conocimiento tiene como objetivo ser práctico, mejorando las capacidades organizativas a través de un mejor uso de los recursos de conocimiento individuales y colectivos de la organización, recursos que incluyen las habilidades, capacidades, experiencia, rutinas y normas, así como también la tecnología, arraigada en las estructuras organizativas y en la cultura corporativa.

La gestión del conocimiento es para obtener ventajas estratégicas, y su papel principal es medir y mejorar el desempeño de la organización al capturar, seleccionar, organizar, recopilar y presentar la información de interés de forma sistemática, que mejore la comprensión y articulación de áreas específicas de la organización de manera continua y colectiva (Davenport T. H., 1999).

Para McElroy (2000) más bien se trata de incluir más a las personas, los procesos y las iniciativas sociales para dar lugar a un producto de elaboración colectiva, derivado de un aprendizaje individual e interacción personal. La gestión del conocimiento no tiene nada que ver con la construcción de repositorios de datos e información que se encuentran en computadoras, no se trata de cómo capturarlos, almacenarlos, recuperarlos o acceder a ellos.

Senge (1995) manifestó una primera ola de la gestión del conocimiento, en la que indica que no ha sido sobre gestión del conocimiento en absoluto, se trataba de la información, y una gran excusa para vender una gran cantidad de tecnología de la información como justificación para administrar el conocimiento; de hecho, gran parte de la tecnología usada actualmente son simplemente las tecnologías del ayer traídas en ropa más actual, a las que los practicantes de primera generación las llaman “portales de conocimiento”.

Para la gestión del conocimiento, el aprendizaje en sistemas sociales es la tarea principal; en la forma como ocurre la cognición y el pensamiento sistémico, es en donde el aprendizaje organizacional se ve beneficiado, a medida que el desempeño y productividad se traducen en mayores ingresos y en costos más bajos. Los modelos de aprendizaje combinan el valor de la conversación y la interacción en cualquiera de los niveles de la organización con las ideas que producen colectivamente los miembros de la organización. Senge (1995) señala que la capacidad de aprender más rápido que sus competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible.

### **2.3.2 Importancia de la GC en las organizaciones**

Para determinar la importancia de la GC en las organizaciones, Zack (1999) plantea que cuanto más sabe una organización más puede aprender, lo que brinda una oportunidad para la sinergia de conocimientos y desarrollo de perspectivas únicas que crean un conocimiento aún más valioso y no disponible para sus competidores. Para Zack gestionar el conocimiento es la única ventaja competitiva sostenible que crea un ciclo de auto-refuerzo, que permite fortalecer el uso del conocimiento y sostenibilidad del mismo, logrando un mapeo sistemático de categorización y de comparación del conocimiento, donde no solo el conocimiento está disponible y es más accesible, sino que también puede ser usado para priorizar las necesidades de aprendizaje de la organización.

El valor de estudiar el conocimiento que crece y cambia a medida que interactúa con su contexto permite analizar patrones conocidos que se pueden usar en situaciones nuevas y se logre responder convenientemente. La gestión del conocimiento permite no construir una respuesta desde cero cada vez, lo cual ofrece velocidad y permite a sus poseedores enfrentar situaciones rápidamente, incluso unas muy complejas, que logran desconcertar a un principiante. Para gestionar el conocimiento se deben establecer continuamente comparaciones, consecuencias, interacciones que permitan la conversación entre las personas, el entorno empresarial, la tecnología, los productos y servicios, facilitando así el

desarrollo de nuevas habilidades y capacidades que cambian con el tiempo (Davenport T. H., 1998).

El aumento en el stock de conocimiento útil y su aplicación son la esencia del crecimiento económico moderno. Teece (1998) plantea que aprovechar las oportunidades con frecuencia implica identificar y combinar los recursos y capacidades relevantes con la tecnología superior, la cual, por sí sola, rara vez es suficiente para construir una ventaja competitiva. Las nuevas tecnologías de la información están ayudando dramáticamente en el intercambio de la información y el aprendizaje, las experiencias se pueden capturar y compartir mucho más fácilmente. Sin embargo, la formalización y el desarrollo de enfoques estructurales como un mecanismo para transferir información y generar intercambios de conocimiento a través de la organización puede arruinar la creatividad e impedir el aprendizaje; ante esto, las estructuras con jerarquías planas con una visión clara, los incentivos y la gestión adecuada orientan la creación y el uso de recursos de conocimiento difíciles de replicar, siendo esta la forma en la que se despliega la ventaja competitiva de las organizaciones en la economía actual.

Wiig (2002) argumenta que para el sector público el conocimiento juega un papel valioso, especialmente porque facilita la toma de decisiones, da valor a la participación ciudadana para la toma de decisiones, promueve la valoración del capital intelectual, promueve la gestión de conocimiento de los servidores y mejora la prestación de productos y servicios, promueve en las organizaciones la calidad de los servicios prestados y en consecuencia mejora la percepción de los ciudadanos hacia las entidades del Estado. Esto en la medida que los trabajadores de la organización actúen de manera inteligente.

Las experiencias en grandes empresas del sector privado comparables con las grandes organizaciones del gobierno muestran que una buena estrategia de gestión del conocimiento abarca sistemáticamente todas las herramientas de gestión a disposición de la alta dirección (Talisayon y otros, 2013).

Según Edge (2005) la gestión del conocimiento "tiene el potencial de influir mucho y mejorar los procesos de renovación del sector público". Sin embargo, el autor argumenta que desarrollar una cultura de gestión del conocimiento en el sector público es más desafiante que en el sector privado. La gestión del conocimiento en el sector público es un contexto de investigación importante y específico, pese a que la efectividad de algunas organizaciones privadas está indisolublemente vinculada con el sector público. Por ejemplo, las universidades y los centros de investigación son principalmente organismos públicos en muchos países. Sin embargo, "el grado de impacto de las actividades universitarias en la innovación industrial y la naturaleza del vínculo utilizado dependen de la industria en cuestión, así como de la provisión de una política adecuada para la transferencia de conocimiento" (Gertner, 2011).

### **2.3.3 Características de la GC**

A menudo, las empresas no distinguen lo que necesitan hacer o saber hasta que invierten mucho con la suposición de que, por ejemplo, la tecnología puede reemplazar el conocimiento humano o crear su equivalente, y se ha demostrado ser falso una y otra vez asumir erróneamente que la tecnología podría reemplazar la habilidad y el juicio de un colaborador humano experimentado. El factor humano hoy en día destaca en las organizaciones, ya que es el único recurso disponible capaz de tener juicios de valor, presuponer o inferir, y por inteligentes que sean los sistemas de información y bancos de datos, aún no se ha alcanzado computadores capaces de pensar y tomar decisiones como seres humanos basadas en la sensibilidad (Mendes, 2002). La necesidad de estudiar cómo se gestiona, mal gestiona y no gestiona el conocimiento se hizo fundamental para Davenport (1998), quien expone el conocimiento práctico como el que mejor comprende lo que sabe una organización, lo que necesitan saber y qué hacer al respecto.

Empresas como Dow Chemical, Skandia, consultores como Mckinsey, Ernst y Young e IBM Consulting, han nombrado "Directores de Conocimiento" y "Directores de Capital

Intelectual” para supervisar los recursos de conocimiento de sus organizaciones, los cuales señalan ahorros, mejoras y aumentos de productividad que resultan de la gestión de conocimiento.

Lesser y Prusak (1999) exponen a las comunidades de práctica como un mecanismo referente para la creación, intercambio y uso del conocimiento. Estas comunidades de práctica son valiosas para las organizaciones porque contribuyen al desarrollo del capital social y la vinculación con la gestión del conocimiento con el resto de la organización, lo cual implica emprender esfuerzos que permitan identificar métodos para aprovechar las comunidades de conocimiento que se encuentran dentro de la organización. El término “comunidad” para Lesser y Prusak resalta la base del personal sobre el cual se forman las relaciones, además la palabra sugiere que las comunidades de práctica no están establecidas por límites geográficos, de unidad de negocios o funciones típicas, sino por tareas comunes, contextos e intereses laborales; y, en segundo lugar, la palabra “práctica” implica “conocimiento en acción”. En lugar de políticas formales o procedimientos que reflejan la forma en que se debe realizar el trabajo, el conocimiento práctico representa al proceso dinámico a través del cual las personas aprenden cómo hacer su trabajo al realizar las tareas e interactuar con otras personas que realizan tareas similares o dependen de su trabajo realizado. Estas comunidades de práctica son emergentes y tienen equipos de trabajo con orientación a tareas que a menudo se lanzan para un propósito específico, están conformadas por individuos con la necesidad de asociarse con otros que enfrentan problemas y desafíos similares dentro de la organización (Lesser & Prusak, 1999).

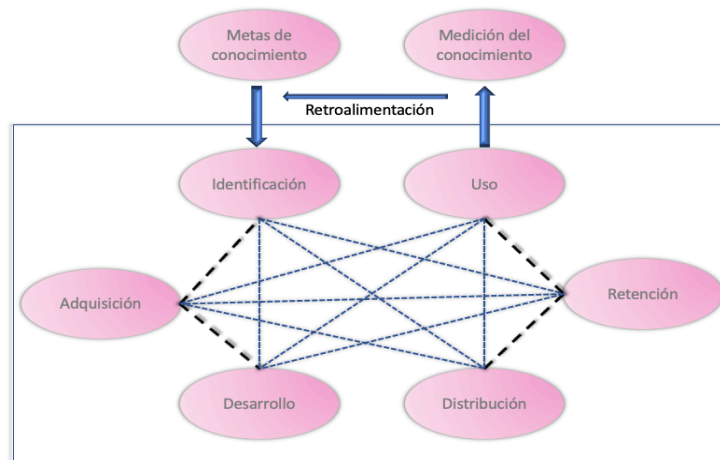
Como ejemplo, McElroy (2000) plantea el modelo OADISMM (observar, evaluar, diseñar, implementar) con modelos mentales compartidos de Kim (1998). El modelo se compone de dos ciclos de aprendizaje separados pero relacionados: *el aprendizaje individual* y *el aprendizaje organizacional*. La combinación de los dos ciclos transmite la importancia de la interacción, siendo el aprendizaje individual la base del conocimiento organizativo, y a la inversa, el conocimiento organizativo produciendo colectivamente conocimiento a los

individuos. La compañía 3M, por ejemplo, tiene una política del 15%, en la que los colaboradores pueden pasar el 15% de su tiempo inventando nuevos productos, o nuevas formas de reducir costos o en cómo mejorar sus procesos; para satisfacer este cambio de pensamiento, muchos profesionales de la gestión del conocimiento ahora están recurriendo a la comunidad de aprendizaje organizacional como la fuente de lo que significa para una organización aprender. Para McElroy esta es una característica de la gestión del conocimiento en la que se ha abandonado la preocupación por la tecnología de la información como la única respuesta del stock a las necesidades de gestión del conocimiento, al incluir a las organizaciones humanas como otra clase de sistemas complejos en las que nuevos patrones de comportamiento mejoran la capacidad de tomar decisiones y otorgar un mayor valor al aprendizaje y a la creación de conocimiento.

#### **2.3.4 Etapas de la Gestión del Conocimiento (Probst, 1998)**

Para Probst (1998) no existe un modelo único correcto, existe más bien un criterio simple que permite valorar cualquier modelo para gestionar el conocimiento. Su disposición en el modelo sigue ciertos principios que se componen de un ciclo interno que incluye los elementos básicos que facilitan actividades de identificación, adquisición, desarrollo, distribución, retención y uso del conocimiento, y un ciclo externo que considera estas actividades más el establecimiento de objetivos y mediciones, que aclaran en el ciclo de retroalimentación, las variables a medir que orientan las intervenciones para lograr los objetivos de conocimiento.

Figura 3. Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento



Fuente: Probst (1998)

Probst (1998), como referente en el diseño de encuestas y entrevistas del presente trabajo, define:

- La Identificación, como las actividades que especifican las necesidades de conocimiento clave, y que son conducentes a que la organización sepa qué conocimiento y experiencia posee, cuál es el que se requiere y cuáles personas o entidades lo tienen, tanto dentro como fuera de ella.
- La Adquisición utiliza estrategias enfocadas, que hacen uso de medios internos o externos para la adquisición y/o desarrollo de nuevo conocimiento, tanto a nivel individual como colectivo. Se basa en canales de importación de conocimiento que se encuentran en poder de otras empresas, en las partes interesadas, expertos, productos de conocimiento a través de la acción humana como nuevas ideas y nuevos conocimientos compatibles con los ya existentes.
- El Desarrollo consiste en todas las actividades de gestión destinadas a producir nuevo conocimiento interno o externo, tanto a nivel individual como colectivo. Se basa en la creatividad y en el análisis sistemático de oportunidades de mejora o resolución de

problemas, las habilidades, los objetivos y una atmósfera de confianza que permita la intensidad de la comunicación que hace que los resultados del aprendizaje colectivos sean superiores a los individuales.

- La Retención o Almacenamiento: Una vez que el conocimiento es adquirido o desarrollado, es necesario almacenarlo cuidadosamente, para que éste pueda ser consultado o utilizado en cualquier momento por un tercero en el futuro, evitando reprocesos. Este proceso también configura los criterios para seleccionar el conocimiento valioso que debe preservarse, la frecuencia con que debe ser actualizado y la forma como debe ser conservado.
- La Distribución busca que el conocimiento esté disponible a un nivel de detalle que se pueda usar de acuerdo al perfil y rol en la organización. Intenta no solo implementar procesos de aprendizaje, sino también promover la transmisión del conocimiento existente en la organización y entre los colaboradores, considerando además los espacios dispuestos para la interacción entre los mismos, con el fin de compartir técnicas, métodos de trabajo, ideas de mejoramiento, lecciones aprendidas y experiencias.
- El Uso, finalmente, como propósito fundamental de la gestión del conocimiento; es clave la forma como la organización utiliza el conocimiento que tiene o adquiere, con el fin de que usuarios potenciales vean una ventaja real para cambiar su comportamiento y "adoptar" el conocimiento para mejorar procesos, crear valor y responder a las exigencias internas y externas.
- Los Objetivos o Metas señalan el camino para las actividades de gestión de conocimiento. Determinan qué capacidades deben construirse y en qué nivel de la organización. Los objetivos normativos del conocimiento se ocupan de la creación de una nueva cultura corporativa "sensible al conocimiento", en la que el intercambio y el desarrollo de los conocimientos crean las condiciones previas para una gestión eficaz del conocimiento.

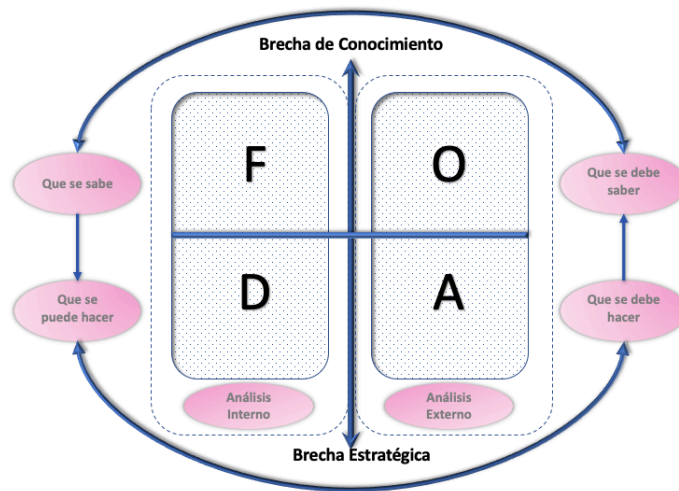
- La Medición presenta el mayor desafío en el campo de la gestión del conocimiento. Tiene un valor potencial considerable que refleja las dimensiones normativas, estratégicas y operativas de la organización; incluye análisis culturales orientados al conocimiento, balance de capacidades o la intensificación de las evaluaciones de capacitación periódicas que miden el valor de las iniciativas asociadas a prácticas de la gestión del conocimiento.

Las actividades implicadas en el marco de la gestión del conocimiento, nunca deben llevarse a cabo de forma aislada, y el proceso de desarrollo de conocimiento interno debe estar relacionado con los objetivos corporativos y los requisitos del futuro para evaluar de manera adecuada las categorías a los problemas y brechas de conocimiento que ayuden a profundizar en las capacidades que se deben desarrollar y aprovechar en la organización, junto con las valoraciones de los instrumentos adecuados para poner en práctica los objetivos y los resultados medibles.

En complemento a estos procesos en la estrategia de la organización, el marco FODA es uno de los instrumentos más utilizado para definir la estrategia de una organización analizando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Con el análisis FODA las organizaciones logran tomar acciones estratégicas para preservar o mantener las fortalezas, compensar las debilidades, evitar o mitigar las amenazas y capitalizar las oportunidades (Zack, 1999). Para integrar el marco de estrategia con la gestión de conocimiento, Zack plantea un análisis paralelo al FODA tradicional, con un enfoque general que describe los recursos y las capacidades de la organización a través de dos dimensiones que reflejan el grado de agresividad de la organización para poder coordinar y combinar sus recursos y las capacidades tradicionales en formas nuevas y distintivas que proporcionan ventaja competitiva, basada en conocimiento. La primera dimensión aborda el grado en que una organización necesita aumentar su conocimiento en un área en particular frente a la oportunidad que puede tener, para beneficiar a los recursos de conocimiento existentes pero subutilizados, es decir, la medida en que la empresa es principalmente un creador de conocimiento. La segunda dimensión aborda si las fuentes primarias de conocimiento son

internas o externas. Juntas, estas características ayudan a la empresa a describir y evaluar su estrategia de conocimiento actual y deseado.

Figura 4. Marco de estrategia de gestión del conocimiento



Fuente: Zack (1999)

En la literatura existen tantos modelos como autores que han estudiado el tema, todos con elementos comunes y diferenciadores, a partir de sus propios aportes. La importancia de cada modelo radica en los conceptos en los que cada uno se apoya, las nuevas ideas que proponen y en los cambios organizativos y empresariales que suponen.

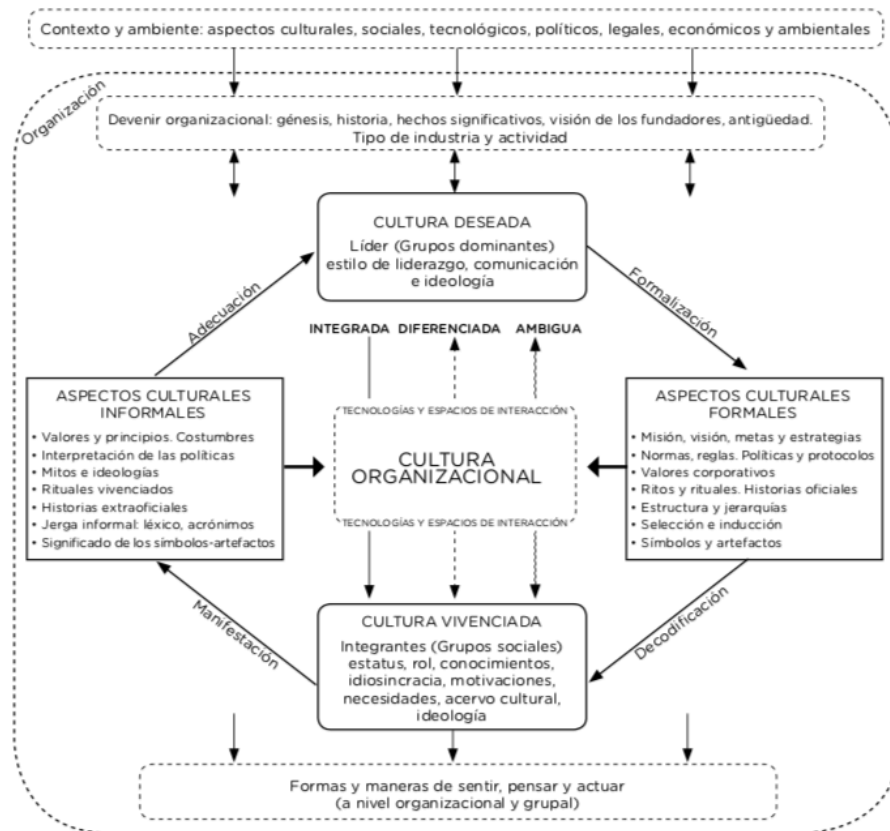
Los diferentes procesos que permiten la GC agrupan otros aspectos que actúan como barreras que dificultan su correcto desarrollo, sin embargo, para que las prácticas inherentes a los procesos de GC lleguen a un buen fin, el conocimiento no puede gestionarse sin que los gestores presten atención a un conjunto de atributos organizativos, los cuales se centran en crear un entorno organizativo propicio para la gestión efectiva de los procesos de gestión de conocimiento (Handzic & Zhiou, 2005).

## **2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Los nuevos modelos de gestión promueven la interacción y el compromiso colectivo, logrando un aprendizaje real y el desarrollo de la organización. Comprender la cultura de la organización desde un punto de vista integral, permitirá analizar los aspectos formales, informales y de contexto. En este trabajo se fundamentará y analizarán estos aspectos según la propuesta de Gentilin (2019), que tiene como finalidad interpretar la cultura en su totalidad representada en dos dimensiones: la cultura deseada y cultura vivenciada, junto con otros aspectos complementarios y articulaciones culturales que hacen parte del esquema de análisis. La propuesta parte de la convicción de que el conflicto de intereses en el campo de estudio de la cultura se puede entender desde una diversidad de intereses, pero no necesariamente en conflicto, pues una gran cantidad de perspectivas que coexisten en el campo de estudio de la cultura puede ser caracterizada más por la ambigüedad y multiplicidad que por la claridad y unicidad.

Como un elemento interpretativo que permite evidenciar la dinámica entre las dimensiones, el modelo expone las articulaciones que buscan explicar el vínculo que se produce entre lo que pretende la organización y lo que realmente vivencian sus integrantes. De esta manera las relaciones, afinidades, tensiones o diferencias que existen dentro de la organización es mediada por las tres articulaciones: (1) integración, (2) diferenciación y (3) fragmentación (Gentilin, 2019).

Figura 5. Cultura organizacional: una relación dialéctica entre lo deseado y lo vivenciado



Fuente: Gentilin (2019)

El modelo reconoce dos fuerzas centrales o actores principales: los (grupos dominantes)– como una fuerza impulsora fundamental de los que establecen inicialmente la cultura que desean, son los que dominan formalmente la organización, y los (grupos sociales)– como los integrantes que conforman una fuerza modeladora que, gracias a su participación consciente o inconsciente, repercute en los cambios culturales. A partir de estos dos grupos principales de actores de una cultura organizacional se entiende que en una organización conviven y contienen las dos dimensiones culturales.

### **2.4.1 Cultura Deseada**

Es la fuerza que domina formalmente la organización, enmarca y delimita el entramado cultural, y pretende generar comportamientos alineados a la cultura deseada, que se compone de elementos que son constitutivos de la organización y se declara con aspectos más explícitos. La cultura organizacional es el resultado de una diversidad de intereses, y la cultura deseada representa la participación de los líderes tomadores de decisiones, que a través de unos aspectos formales buscan prescribir el comportamiento de los integrantes no líderes.

#### **2.4.1.1 Aspectos formales**

Los aspectos culturales formales enmarcan prácticas y valores que están conformados por la misión, visión, metas y estrategias, normas, reglas, las políticas y los protocolos de comportamiento, los valores corporativos, los ritos y rituales, las historias oficiales, la estructura y las jerarquías formales, los procesos de vinculación, selección e inducción, los símbolos y artefactos corporativos. Otros aspectos como el estilo de liderazgo, comunicación e ideología también buscan prescribir el comportamiento para el resto de los integrantes.

Los aspectos formales no son los únicos que influyen significativamente en la cultura, las relaciones sociales informales son fundamentales para lograr transmitir esos los valores y prácticas deseadas, que en algunas ocasiones son discordantes con lo establecido como manifestación de las vivencias de los no líderes ya que tienden a buscar ampliar sus grados de libertad, y dan paso a la manifestación de aspectos informales de una cultura vivenciada.

### **2.4.2 Cultura Vivenciada**

Es el producto de la participación activa e interpretativa que realiza el resto de los integrantes de la organización. La influencia y el poder no formal de los integrantes es importante en relación con el sentido que les otorgan a sus acciones a partir de su propio entendimiento,

que al ser tenidas en cuenta permitirá abordar el proceso de construcción y reconstrucción de significados y minimizar las brechas entre lo que desea la organización y lo que vivencian los integrantes no líderes.

Al ser la cultura vivenciada una consecuencia de la vida y dinámica organizacional, los integrantes no líderes, asimilan, procesan, decodifican y traducen los aspectos culturales establecidos, y le dan vida a través de sus acciones. Entender este proceso interpretativo que realizan los integrantes influye significativamente en el establecimiento de la cultura deseada, pues son quienes ejercen una fuerza modeladora capaz de generar comportamientos diferentes a los esperados (Gentilin, 2019).

#### **2.4.2.1 Aspectos informales**

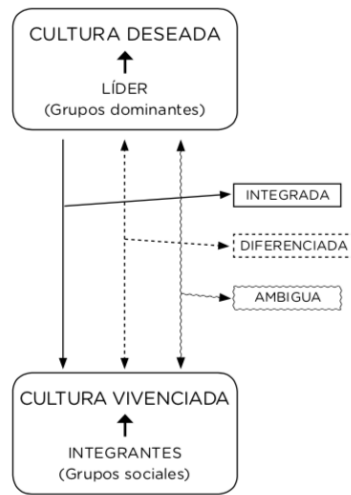
Los aspectos informales son producto de la vivencia y la participación activa de los integrantes no líderes, frente a los aspectos impuestos por la organización. Están representados por expresiones de carácter más espontáneo, menos explícito e informales y se manifiestan en: valores, principios y costumbres de los grupos sociales, interpretación de las políticas, los mitos e ideologías, rituales vivenciados, las historias extraoficiales, la jerga informal, el significado de los símbolos y artefactos, como también la influencia de aspectos propios de los integrantes como el status, el rol dentro de la organización, los conocimientos adquiridos, la idiosincrasia, las motivaciones, las necesidades, el acervo cultural e ideología.

#### **2.4.3 Articulaciones entre la Cultura Deseada y la Vivenciada**

La cultura deseada y la cultura vivenciada son producto de la manifestación de los dos grupos con mayor influencia en la configuración de una cultura organizacional: los líderes y los integrantes. Las articulaciones buscan explicar el vínculo que se produce entre las dos dimensiones culturales, las que son establecidos por la organización a través de sus líderes, y la que vivencian los integrantes, que no siempre es íntegra ni armoniosa, sino también diversa y contradictoria.

La cultura deseada establecida a través de los líderes se puede interpretar de manera distinta al sentido original; esto conduce a los integrantes no líderes a comportarse conforme a sus propios criterios, no siempre en línea a lo deseado, por lo cual se busca, mediante las tres articulaciones, explicar las diferencias que naturalmente existen entre quienes establecen los aspectos culturales formales y quienes modelan esos aspectos a partir de las experiencias pasadas que influyen en sus vivencias y participación activa en la organización.

Figura 6. Dimensiones de cultura y articulaciones culturales.



Fuente: Gentilin (2019)

**2.4.3.1 Integrada:** Los líderes y los integrantes interpretan y vivencian empatía en relación con los aspectos culturales establecidos. Significa “que existe una relación armónica entre lo establecido por la organización y vivenciado por parte de los integrantes” (Gentilin, 2019, p.13).

**2.4.3.2 Diferenciada:** “Sucede cuando los integrantes se manifiestan con rechazo o discrepancia” (Gentilin, 2019, p.13). Los integrantes tienden a comportarse conforme a sus propios criterios, no es una discordancia total, sino diferencias entre algunos aspectos que no siempre están en línea con lo deseado, y se pueden entender como subculturas que se generan por diferencias de valores, liderazgos no correspondidos, creencias opuestas, entre otras razones.

**2.4.3.3 Ambigua:** “Se da cuando se originan discrepancias de significados, producto de las diferencias culturales, y por ende los aspectos culturales se interpretan de manera distinta al sentido original” (Gentilin, 2019, p.14). Los integrantes pueden malinterpretar ciertos aspectos culturales, y consecuentemente las acciones se desvían conforme a lo que la organización espera.

De acuerdo con Gentilin, la cultura se debe abordar desde su naturaleza compleja, no se puede concebir como estática u homogénea. En ese sentido las tres articulaciones permiten explicar las diferencias entre lo que pretende la organización y lo que realmente vivencian los integrantes, de esta manera tanto lo confuso y ambiguo como lo que está aparentemente claro y preciso les dan sentido a las acciones de los integrantes de las organizaciones, que a partir de su propio entendimiento producen brechas o tensiones que deben ser contempladas y priman en el entendimiento de la cultura.

#### **2.4.4 Dinámica entre los aspectos culturales formales e informales**

La diferencia de intereses entre los integrantes y la organización hace que los aspectos culturales formales funcionen como un mecanismo de encuadre y delimitación, y los informales como manifestación de sus vivencias, a veces en armonía y otras veces en contraste. Los aspectos culturales formales e informales no son inconexos, entre ellos se establece un proceso dinámico en permanente interacción que se ve representada por una tensión entre la organización y los integrantes en procesos de cuatro etapas (Gentilin, 2019):

- a) Formalización: ciclo en el que se expresa formalmente cómo debe ser la cultura.
- b) Decodificación: proceso interpretativo de la interacción con los elementos culturales formales y la interiorización de los imperativos culturales por parte de los integrantes que asimilan la cultura según su propio entendimiento, interpretación que está influenciada por la historia personal, conocimientos, valores, bagaje cultural e interacción grupal.
- c) Manifestación: es el surgimiento de los aspectos culturales informales, se evidencia en la expresión y el comportamiento de los integrantes, los cuales se pueden manifestar concordantes, disidentes, o cínicos (silencio).
- d) Adecuación: este proceso sucede cuando ciertas manifestaciones culturales, diferentes a las deseadas, terminan siendo consideradas por los grupos dominantes y expresados formalmente a través de cambios en los aspectos culturales formales. La Adecuación busca destacar el poder implícito que los integrantes o grupos tienen en la configuración de la cultura de una organización.

#### **2.4.5 Características de contexto y ambiente**

El contexto y ambiente busca contemplar las particularidades propias del entorno como el devenir, el tipo de actividad de la organización, las dinámicas internas, los espacios de interacción, las tecnologías que influyen en las relaciones sociales y las diferencias de intereses de los integrantes. El devenir organizacional habla de su historia, las bases y cimientos del pasado, que se vislumbra en el día a día y que moldearon el camino transcurrido, es la visión fundadora que dio origen a la organización. El tipo de actividad tiene una gran relevancia en el entramado cultural, comprende las diferencias que, por ejemplo, para el caso de esta investigación, caracterizan la operación de una organización pública, y que difieren de los aspectos culturales propios de la de una organización privada. Los integrantes que pasaron por otras instituciones y moldearon sus actitudes, comportamientos e identidades son clave para entender cómo y a partir de qué elementos las personas socializan y construyen sentido en la organización. Por ello las tecnologías y

espacios de interacción tienen un rol importante en la configuración y reconfiguración de la cultura de una organización, a partir de las interacciones entre los integrantes, los mecanismos de comunicación y las relaciones entre ellos.

## **2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

En los inicios de la década de 1980, el concepto de cultura organizacional ganó reconocimiento, cuando periódicamente se realizaban publicaciones acerca de negocios destacados que incluyeron artículos sobre cultura y organización corporativa (Lewis, 1996) y (Sheridan, 1992). “En busca de la excelencia” (Peters, 1985) fue uno de los artículos publicados considerado como una de las fuerzas impulsadoras más eficiente a favor de la divulgación de este concepto. El concepto de Cultura Organizacional, por su parte es extremadamente amplio e incluyente. Comprende un conjunto de factores complejos, interrelacionados, integrados y ambiguos (Cameron & Quinn, 1999).

Tanto para Harrison (1987) como para Tata y Prasad (1998), y Renesch y Chawla (2006), la cultura y estructura organizacional es la base en la que se apoya la organización para lograr las ventajas competitivas; deben ser de carácter orgánico-contingente o flexible para ofrecer productos que se ajusten a los requerimientos dinámicos. Según Parker (1996), se entiende como cultura: “el conjunto de prácticas colectivas significativas basadas en los procesos de trabajo en función de la satisfacción de la amplia gama de necesidades humanas, que se institucionalizan en estructuras de signos y símbolos, que son transmitidas por una serie de vehículos de comunicación e internalizadas en hábitos, costumbres, formas de ser, de pensar y de sentir”.

Barney (1991) y Grant (2006) también relacionan la cultura organizacional con los valores, tradiciones y normas sociales de la organización, considerado un recurso intangible clave y fuente fundamental de ventajas competitivas sostenibles. La existencia de modelos culturales

permite orientar la conducta delante de situaciones, con lo cual se contribuye a aumentar la coordinación dentro de la organización y su eficiencia global; pero perspectivas de empresas como IBM, Hewlett-Packard, McDonald's o PepsiCo, afirman la relevancia de unos valores esenciales por encima de los imperativos organizativos y de imagen. Para Marsal y Molina (2002) un modelo de implantación de gestión de conocimiento desde la cultura organizativa exige que los integrantes tengan interiorizado el valor de compartir:

Es decir, que no sólo entiendan que es importante compartir desde un punto de vista racional, sino que es necesario que compartir con otros miembros de la organización constituya un imperativo moral cuya ruptura implique un efecto emocional (un valor social). Por ello, a menudo se identifica la existencia de una fuerte cultura corporativa como una de las condiciones de éxito para implementar programas de gestión del conocimiento (Marsal & Molina, 2000, p. 9).

Los autores proponen un modelo de implantación de GC en cinco fases, fundamentado en el tipo de cultura organizacional existente en la organización: (1) Autodiagnóstico, una valoración a la organización, en el que mediante un cuestionario y/o grupos de discusión se estudie el proceso de implantación de un sistema de GC, indicando en qué medida la organización está preparada para iniciar con ciertas garantías de éxito, esta valoración se realiza en base de seis factores. En segunda instancia se procede a introducir coherentemente los procesos de GC en la planificación y (2) Gestión estratégica de la organización, consensuada por el equipo directivo y en línea con la misión y la visión, lo que permite identificar el papel que juega la GC en los planes de futuro. Durante la (3) Definición y aplicación, se consideran, entre otros muchos aspectos, los responsables de gestionar el conocimiento y las herramientas para orientarla. Para garantizar que se pueda superar la inseguridad y resistencias de la implantación de cualquier modelo de GC, es fundamental que la (4) Gestión del cambio lleve a cabo acciones de comunicación que den visibilidad y confianza a las personas. Por último, un sistema de (5) Indicadores que permita medir cómo el sistema de GC está impactando en los resultados.

### **2.5.1 Importancia de la Cultura en la G.C**

Las condiciones en las cuales se desarrolla el conocimiento en una organización son algo que supone diversos factores, que incluyen, así como la tecnología, también una amplia red de relaciones sociales entre sus miembros, unos procesos que se ponen en operación y una serie de valores corporativos que se construyen y comparten sobre una base de colaboración y transparencia.

Ahora bien, con todo, las organizaciones en las que vivimos y trabajamos hoy son ante todo tecnología; se trata de dispositivos inventados en el siglo XIX, que corren paralelos al desarrollo del capitalismo, y que, como organizaciones públicas y privadas, dominaron todo el siglo XX.

Sin embargo, en los años setenta del siglo XX, a partir de la crisis del petróleo, surgió la necesidad de buscar formas organizativas más flexibles, que permitieran además la coexistencia de nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Esto supuso buscar un equilibrio ante una flexibilización que pudiera ser excesiva y que pudiera provocar la pérdida de compromiso de los integrantes de la organización, lo cual hizo necesario encontrar formas de fidelizar a dichos integrantes, reconociendo su contribución al incremento del capital intelectual y social de la organización.

Para Marsal y Molina (2002) no es lo mismo habitar en una organización con muchos niveles jerárquicos y con un control estricto sobre la información, que una organización con pocos niveles jerárquicos con el valor cultural de compartir. La gestión del conocimiento requiere una estructura organizativa orientada a compartir, donde la información no es una fuente de poder, sino que da poder de decisión a los miembros y fomenta la libre comunicación en todos los niveles organizativos. La flexibilización de las estructuras organizativas implica cambios culturales que hay que tener en cuenta para la implantación de la gestión del conocimiento. En primer lugar, romper con las barreras a la libre circulación del

conocimiento y, por tanto, a la creación de valor y aumento de competitividad; y, en segundo lugar, retener a los empleados que hacen contribuciones importantes al proceso de cambio que se le produce al conocimiento de la organización.

Por esa razón la gestión del conocimiento únicamente puede desarrollarse en contextos organizados con una cultura conveniente, que, de no existir, no se logra de forma inmediata. La gestión del cambio cultural necesario para la gestión del conocimiento es con toda probabilidad lo más complejo en las prácticas inherentes a la gestión del conocimiento (Zhou & Fink, 2003). En cualquier caso, planificar un proceso de cambio cultural resulta fundamental para saber cuáles son las barreras culturales a las que debe enfrentarse la gestión del conocimiento y qué tipo de cultura es la más adecuada. Paradójicamente, la GC es en sí misma es una de las mejores estrategias para gestionar el cambio cultural requerido (Gorelick, Milton, & April, 2004).

### **2.5.2 Barreras y Facilitadores: Momentos y factores condicionantes de la cultura en la GC**

La palabra “condicionar”, según el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, es “influir de manera importante en el comportamiento de alguien o desarrollo de algo”, y por tanto un condicionante para cualquier iniciativa de gestión del conocimiento y los factores de éxito que condicionan la cultura y ejecución en torno al aprendizaje organizativo, los procesos de comunicación, la gestión del cambio, la transferencia de conocimiento.

Son muchos los condicionantes, obstáculos, barreras y facilitadores que se han identificado en las organizaciones de todo tipo. Armbrecht, et al. (2001) identifica tres facilitadores para la implementación de la gestión del conocimiento: la cultura, la infraestructura y las tecnologías de la información. Afirmaron que la cultura estaba al más alto nivel, impregna la organización e influye en la infraestructura y la tecnología de la información. El desarrollo de una cultura que valora compartir, alentar y permitir que las personas interactúen,

colaboren, enseñen y aprendan entre sí es un elemento fundamental en el marco de la gestión del conocimiento en la que diferentes autores como con Senge, (2000), Olson y Eoyan (2001), Carter, Ulrich y Goldsmith, (2012), Stanford, (2005), Stewart-Black y Gregersen (2003) hacen una importante contribución.

Rodríguez (2009) considera como elementos esenciales de cualquier organización los valores y objetivos a los que deberá contribuir la gestión del conocimiento, la estructura organizativa, el sistema relacional que contempla las interacciones que se producen entre los integrantes durante las actividades organizativas, y la dirección que gestiona y coordina las difusiones a producir.

La literatura revisada arroja una gran cantidad de factores que potencialmente pueden hacer fracasar las iniciativas de gestión de conocimiento. A continuación, se listan los factores más relevantes que condicionan el éxito de los procesos de gestión del conocimiento representados en barreras y facilitadores.

*Tabla 1. Barreras de una cultura de conocimiento.*

Año	Autor(es)	Barreras
2003	Petrides, L. A. y Nodine, T.R.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de un staff cualificado para analizar los datos</li> <li>- Recolección de datos no uniforme</li> <li>- Falta de liderazgo (alta movilidad en los niveles de gestión)</li> <li>- Falta de integración de la tecnología</li> <li>- Prioridades confusas</li> <li>- Desconfianza en el uso que se haga de los datos</li> </ul>
2003	Szulanski, G.	<p>Agrupar los factores que dificultan la transferencia de conocimiento en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Barreras motivacionales: celos interdepartamentales, falta de incentivos, falta de confianza, falta de prioridad, falta de apoyo, inclinación a “reinventar la rueda”, negación de los receptores a hacer lo que dicen, resistencia al cambio, falta de compromiso y otras manifestaciones del síndrome de “no-inventado-aquí”.</li> <li>- Barreras del conocimiento: nivel de conocimiento previo a la transferencia, como es entendida la práctica de transferir en la</li> </ul>

		<p>organización, la habilidad del recipiente para desaprender y los lazos preexistentes entre la fuente y el receptor de conocimiento.</p> <p>Características del conocimiento transferido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambigüedad causal</li> <li>- Conocimiento no comprobado</li> </ul> <p>Características de la fuente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de motivación</li> <li>- La fuente no se percibe como fiable</li> </ul> <p>Característica del recipiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de motivación</li> <li>- Falta de capacidad de absorción</li> <li>- Falta de capacidad retentiva</li> </ul> <p>Características del contexto social</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexto organizativo estéril</li> <li>- Dificultad en las relaciones</li> </ul>
2004	Gorelick, C., Milton, N. y April, K.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asimetría de conocimiento, cuando el conocimiento no fluye de un lado de la organización a otro.</li> <li>- Ausencia de objetivos claros</li> <li>- “El conocimiento es poder”, esta creencia promueve que el conocimiento no se comparta.</li> <li>- Falta de comunicación: una de las causas de la asimetría de conocimiento. Consecuencia, en muchas ocasiones, de la estructura organizativa.</li> <li>- Falta de confianza: fundamental si se pretende que los integrantes de la organización compartan conocimientos entre ellos.</li> <li>- Falta de incentivos: el conocimiento es un bien valioso y las personas no siempre están dispuestas a “darlo” o “compartirlo” sin recibir nada a cambio.</li> <li>- Falta de tiempo: se trata de una de las barreras más difíciles de superar. La GC requiere una inversión importante de tiempo al inicio y una dedicación constante durante su desarrollo. En el marco de la jornada laboral, se debe planificar la dedicación de un determinado tiempo a la creación y GC.</li> <li>- Individualidad: las culturas donde se promueve el trabajo y recompensas individuales no son adecuadas para la GC.</li> <li>- Innovación mal entendida: cuando se promueve la innovación hasta límites absurdos, impidiendo la reutilización del conocimiento existente.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- “No inventado aquí”: de las mayores barreras culturales para la GC. Los miembros de la organización prefieren sus propias soluciones a las de otros, ya que sólo confían en aquello que hacen en la propia organización.</li> <li>- “No funcionará aquí”: no se considera la GC como una estrategia adecuada para su propia organización. Los directivos deben esforzarse en demostrar que la GC puede funcionar en su contexto.</li> <li>-Penalización de los errores: saber que cualquier error cometido será penalizado, supone un desincentivo importante para procesos de GC.</li> </ul>
2005	dePaula, R. y Fischer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de estructuras de incentivos</li> <li>- Falta de tiempo</li> <li>- Recompensas tangibles e inversiones a largo plazo</li> <li>- Mezclar las nuevas estructuras con las ya existentes</li> </ul>
2005	Riege, A.	<p>Barreras individuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de tiempo para compartir conocimiento e identificar a los compañeros que necesitan un determinado conocimiento.</li> <li>- Temor de que el hecho de compartir reduzca o ponga en peligro la seguridad laboral.</li> <li>- Poca consciencia del valor y beneficio del conocimiento de otros.</li> <li>- Dominio del conocimiento explícito sobre el tácito.</li> <li>- Jerarquía fuerte, estatus basado en la posición y poder formal;</li> <li>- Captura, evaluación, feedback, comunicación y tolerancia insuficiente de errores anteriores que podrían mejorar los efectos del aprendizaje individual y organizativo.</li> <li>- Diferencias en los niveles de experiencia</li> <li>- Falta de contacto e interacción entre las fuentes de conocimiento y los recipientes</li> <li>- Diferencia generacional</li> <li>- Diferencia de género</li> <li>- Falta de una red social</li> <li>- Diferentes niveles educativos</li> <li>- Apropiación de la propiedad intelectual por miedo a no recibir un reconocimiento y acreditación de directivos y colegas</li> <li>- Falta de confianza en las personas, porque hacen un mal uso del conocimiento</li> <li>- Falta de confianza en la validez del conocimiento</li> <li>- Diferencias culturales</li> </ul> <p>Barreras organizativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración poco clara o inexistente de la estrategia para compartir conocimiento y las iniciativas para compartir en los objetivos y estrategia organizativa.</li> <li>- Falta de liderazgo y dirección de gestión (poca claridad en la comunicación de los beneficios y valores de las prácticas para compartir conocimiento)</li> <li>- Escasez de espacios formales o informales para compartir, reflexionar y generar (nuevo) conocimiento</li> <li>- Falta de sistemas transparentes de recompensa y reconocimiento;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La cultura organizativa existente no apoya las prácticas para compartir conocimiento</li> <li>- La retención del conocimiento del personal experto no es una prioridad</li> <li>- Escasez de infraestructura para compartir conocimiento;</li> <li>- Deficiencia de los recursos organizativos;</li> <li>- Competitividad externa (ej. síndrome de “no inventado aquí”);</li> <li>- La comunicación y los flujos de conocimientos están restringidos en ciertas direcciones (ej. de arriba- abajo)</li> <li>- El entorno laboral físico y el diseño de las áreas de trabajo restringe prácticas efectivas para compartir conocimiento</li> <li>- Elevada competitividad interna</li> <li>- La estructura jerárquica inhibe o frena la mayoría de prácticas para compartir conocimiento</li> <li>- El tamaño de las unidades organizativas con frecuencia no es suficientemente pequeño para mejorar el contacto y facilitar la compartición del conocimiento.</li> </ul> <p>Barreras tecnológicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de integración de los sistemas y procesos tecnológicos</li> <li>- Falta de apoyo técnico y mantenimiento inmediato del sistema tecnológico obstruye las rutinas laborales y la comunicación</li> <li>- Expectativas poco realistas de los empleados sobre las posibilidades de las TIC</li> <li>- Falta de compatibilidad entre varios sistemas y procesos tecnológicos;</li> <li>- Desencuentro entre las necesidades y requerimientos individuales y el sistema TIC</li> <li>- Resistencia para utilizar los sistemas tecnológicos por la falta de experiencia</li> <li>- Falta de formación de los empleados sobre los nuevos sistemas y procesos TIC</li> <li>- Falta de comunicación y demostración de todas las ventajas de los nuevos sistemas</li> </ul>
2007	Schwartz, D.G	<p>Barreras en los procesos de transferencia del conocimiento, agrupadas en 3 categorías (fuente, recipiente y organización):</p> <p>En relación a la fuente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay facilidad de transferencia</li> <li>- Falta de habilidad para transferir</li> <li>- Falta de voluntad para iniciar la transferencia.</li> <li>- No hay conciencia de</li> <li>- Ambigüedad del conocimiento</li> <li>- Falta de tiempo</li> <li>- Dificultades para la integración</li> <li>- Falta de motivación</li> </ul> <p>En relación al receptor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay conciencia de la disponibilidad</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta Fiabilidad de la fuente</li> <li>- Falta de Motivación</li> <li>- Falta de Tiempo y acceso disponible</li> <li>- Ambigüedad del conocimiento</li> <li>- Grado de conjetura</li> <li>- Falta de capacidad de absorción</li> <li>- Falta de capacidad de retentiva</li> </ul> <p>En relación a la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe un contexto organizativo favorable</li> <li>- Problemas con el diseño organizativo</li> <li>- Falta de motivación/sistema de recompensas</li> <li>- Falta de tiempo disponible</li> <li>- Naturaleza de la relación entre la fuente y el recipiente.</li> </ul>
2007	Weber, R. O.	<p>El desarrollo de un modelo de GC puede fracasar cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se intenta crear una memoria organizativa monolítica.</li> <li>- No se integra personas, procesos y tecnología</li> <li>- Es diseñado sin la aportación de los 'stakeholders' (ignoran los procesos de la comunidad y la cultura organizativa)</li> <li>- Los contribuyentes ignoran la especificidad ideal de conocimiento (deben conocer el nivel generalidad que haría el conocimiento útil)</li> <li>- Falta el apoyo de la dirección</li> <li>- Los usuarios están preocupados por sus contribuciones (está relacionado con la seguridad laboral)</li> <li>- Se almacena el conocimiento en representaciones textuales sin restricciones</li> <li>- Se basa en la tecnología inadecuada</li> <li>- Esta al margen del contexto en el que debe desarrollarse</li> <li>- Se ignoran los impedimentos para transferir el conocimiento</li> <li>- No se cumplen las responsabilidades de gestión</li> <li>- No se supervisa la calidad del conocimiento almacenado</li> <li>- No se promueve la colaboración</li> <li>- No muestran beneficios mesurables</li> <li>- Los usuarios no perciben valor en la contribución (propia o ajena).</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez (2009).*

Cualquier proceso de gestión del conocimiento requiere algún tipo de esfuerzo, independiente del tipo de organización y su grado de institucionalización. Aquellos elementos que actúan como barreras y facilitadores requieren un mayor o menor esfuerzo, y son reconocidos como los factores condicionantes, siendo los elementos que facilitan el correcto desarrollo los que exigen un mayor esfuerzo para su sostenibilidad.

Tabla 2. Facilitadores de una cultura de conocimiento.

Año	Autor(es)	Facilitadores
(1996)	Inkpen	Describe seis factores para una efectiva gestión del conocimiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos de aprendizaje flexible</li> <li>- Compromiso con el aprendizaje</li> <li>- Clima de confianza</li> <li>- Tolerancia a la redundancia</li> <li>- Caos creativo</li> <li>- Miopía del rendimiento.</li> </ul>
(1998)	Davenport, T.H., De Long, D.W. y Beers	Identifica nueve factores claves como condicionantes del éxito en un proyecto de GC: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura orientada al conocimiento</li> <li>- Infraestructura técnica e institucional</li> <li>- Respaldo del personal directivo</li> <li>- Vínculo con el valor económico y el valor de mercado</li> <li>- Claridad del objetivo y lenguaje</li> <li>- Prácticas de motivación</li> <li>- Estructura de conocimiento estándar y flexible</li> <li>- Múltiples canales para la transferencia del conocimiento.</li> </ul>
2000	Von Krough, Ichijo y Nonaka	Identifican cinco habilitadores que apoyan la creación de conocimiento dentro de una organización: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infundir el conocimiento</li> <li>- Gestionar las conversaciones</li> <li>- Movilizar activistas de conocimiento</li> <li>- Crear el contexto adecuado</li> <li>- Globalizar el conocimiento local.</li> </ul>
2002	Sallis, E. y Jones, G.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situar el cambio en el contexto cultural</li> <li>- Confianza de los miembros en su organización</li> <li>- Liderazgo del personal directivo</li> <li>- Considerar escenarios alternativos</li> <li>- Producir estrategias coherentes</li> </ul>
2004	Gallego, D. y Ongallo, C.	Consideran que existen dos factores claves para implantar un sistema de GC: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear una cultura organizativa que promueva la compartición de conocimiento, el aprendizaje organizativo, centrada en el desarrollo y bienestar de las personas.</li> <li>- Crear canales adecuados: sistemas de incentivos, diseñar procesos organizativos en función de los flujos de conocimiento e introducción de herramientas tecnológicas que faciliten la captación, almacenamiento y diseminación del conocimiento.</li> </ul>
2004	Gorelick, C., Milton, N. y April, K.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura organizativa</li> <li>- Tecnología: infraestructura y aplicaciones colaborativas</li> <li>- Normativa</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Roles de GC</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Educación, formación y desarrollo</li> <li>- Recompensas y reconocimiento</li> </ul>
2005	Handzic, M. y Zhou, A. Z.	<p>Proponen dos tipos de facilitadores para el conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entorno organizativo: cultura organizativa, liderazgo, estructura organizativa, incentivos y recompensas, medidas. El entorno organizativo ayuda a la creación de un clima propicio para los procesos de gestión del conocimiento, mientras que la infraestructura organizativa facilita los procesos de conocimiento.</li> <li>- Infraestructura tecnológica: tecnologías de la información y la comunicación.</li> </ul>
2005	Milton, N.	<p>Establece un marco con los elementos estratégicos para el desarrollo de la GC en una organización.</p> <p>Elementos estratégicos establecidos por la alta dirección, que definen las expectativas del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión corporativa de la GC, que establezca el contexto para el resto del marco operativo.</li> <li>- Estrategia corporativa para la GC, que indique una dirección específica de aproximación a la GC.</li> <li>- Estándares corporativos para la GC, tanto en el proyecto como en las áreas afectadas.</li> <li>- Delegación clara de responsabilidades para implementar los estándares.</li> <li>- Una serie de objetivos de rendimiento que acompañen a las responsabilidades delegadas.</li> </ul> <p>Elementos estratégicos que definen la estructura facilitadora, necesaria para capturar, almacenar e intercambiar conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conjunto definido de roles, procesos y tecnologías para gestionar el conocimiento.</li> <li>- Infraestructura para soportar / respaldar los roles, procesos y tecnología (infraestructura TIC, infraestructura para la Gestión de Información e infraestructura para la formación).</li> </ul> <p>Sistema para asegurar la continuidad en la efectividad de la GC:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorear el despliegue y aplicación de la GC.</li> <li>- Medir el rendimiento de la GC en la organización</li> <li>- Realizar las acciones necesarias para difundir el marco operativo.</li> <li>- Renovar cualquiera de los elementos del marco operativo si el contexto cambia.</li> </ul>
2005	Stankosky, M.	<p>Realiza un análisis de los requerimientos y condiciones prioritarias para un sistema de GC.</p>

		<p>Categoría 1: Muy altamente necesarios para desarrollar un sistema de GC.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo organizativo a la GC</li> <li>- Implicación, apoyo y defensa de la GC por la Dirección.</li> <li>- Destinar recursos para gestionar el conocimiento empresarial como algo relevante y valioso.</li> <li>- Metodología eficaz y eficiente para la distribución del conocimiento entre los empleados</li> <li>- Desarrollar un repositorio y una base de datos de conocimiento empresarial para apoyar el sistema de GC</li> </ul> <p>Categoría 2: Altamente necesarios para desarrollar un sistema de GC.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunir / formalizar el conocimiento empresarial interno ya existente, para su uso presente / futuro</li> <li>- Defensores y campeones de la GC en la empresa</li> <li>- Desarrollar y promover el compartir y la colaboración entre los empleados</li> <li>- Reunir/formalizar el conocimiento empresarial externo para su uso presente / futuro</li> <li>- Identificar las competencias organizativas centrales y los necesarios dominios de conocimiento.</li> <li>- Clima de apertura y pensar “<i>outside the box</i>”</li> <li>- Formación continua de los empleados</li> <li>- Mejoras en la infraestructura tecnológica TIC para apoyar el sistema de GC.</li> </ul> <p>Categoría 3: necesarios para desarrollar un sistema de GC.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de recompensas basado en la participación de los empleados en la GC y apoyo.</li> </ul>
2007	Basu, B. y Sengupta, K	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura técnica integrada (<i>Networks</i>, bases de datos, repositorios, ordenadores y <i>software</i>)</li> <li>- Cultura organizativa que promueva el aprendizaje, compartir y el uso del conocimiento</li> <li>- Motivación y compromiso de los usuarios, incluyendo incentivos y formación.</li> <li>- Apoyo de la alta dirección respecto a los recursos asignados, liderazgo y formación estipulada.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez (2009).

De acuerdo a las tablas anteriores, son muchos y variados los factores que condicionan la cultura de la organización; lo que desean los líderes en la organización y lo que vivencian los demás integrantes determina el éxito de las iniciativas de implementación de los procesos de

gestión del conocimiento. Von Krogh, Ichijo y Nonaka (2000) afirman que en un contexto particular para fomentar un entorno que afecte positivamente la creación de conocimiento se requiere una atmósfera a un nivel más profundo, que se base en un nuevo sentido de conocimiento emocional y cuidado en la organización, que destaque cómo las personas se tratan entre sí y alientan la creatividad, incluso alegría.

Por su parte Inkpen (1996) explica que las organizaciones exitosas deben ser capaces de crear, reunir y enriquecer de manera cruzada el conocimiento que requiere de colaboración, agudeza, interacción e integración, todo lo cual implica la transferencia de conocimiento entre las personas. Asimismo, Zack (1999) apoya que la creación, intercambio y aprovechamiento efectivo del conocimiento requieren de un buen clima organizacional y un sistema de recompensa que valore y fomente la cooperación, la confianza y el aprendizaje.

Los análisis anteriores de los diferentes autores muestran una multiplicidad de condiciones y el entorno que se requiere para una implementación efectiva de la gestión del conocimiento. De los conceptos que se han presentado, se pueden inferir los valores culturales que se identifican de manera general como centrales e instituyen una cultura en línea con la gestión del conocimiento: el intercambio, la flexibilidad, la colaboración, la confianza, el aprendizaje y, la innovación.

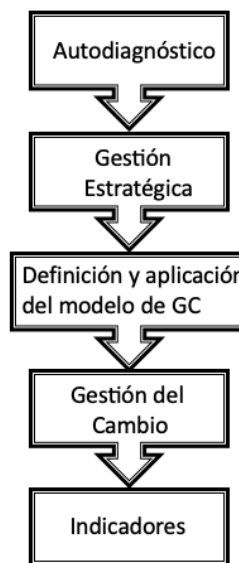
### **2.5.3 Modelo Sociocultural: Implantación de GC desde la cultura (Marsal & Molina, 2002)**

El modelo para la implantación de la gestión del conocimiento desde la cultura organizativa de Marsal y Molina está constituido por cinco módulos o procesos, los cuales, una vez puestos en marcha, deberán repetirse de forma periódica. El modelo puntualiza dos enfoques: El primero es la orientación a las personas, de ahí el interés por la temática de la cultura empresarial y el capital social. En segundo lugar, el enfoque de la gestión del conocimiento como lo que intenta crear las condiciones para que se produzca una rica comunicación entre

las personas, equipos y programas en lugar de intentar inventariar y gestionar el conocimiento como si se tratase de bloques de información.

Por lo tanto, el modelo no intenta responder a qué es el conocimiento o la sabiduría, sino, a qué hay que hacer para aumentar la circulación del conocimiento en el marco de una organización, sus clientes y proveedores. El primer módulo de este modelo orientará el propósito del presente trabajo, contribuyendo al análisis del comportamiento y aspectos culturales de la organización que influyen en la cultura y orientan los procesos de gestión del conocimiento, entre otros procesos para implementar la gestión del conocimiento desde la cultura.

*Figura 7. Fases para la implantación de un programa de GC*



*Fuente: Marsal y Molina (2002, p.36)*

### *1. Autodiagnóstico*

Este módulo corresponde a realizar la valoración sobre la situación de la organización según diferentes factores. La valoración se puede realizar por medio de cuestionarios, grupos de discusión o combinación de ambos. Lo que se pretende es identificar si la organización está

en condiciones de aplicar con éxito iniciativas de gestión del conocimiento. Ahora bien, si no se dispone de una buena comunicación interna, si los integrantes no tienen margen de maniobra ni poder de decisión o si los procesos básicos no están documentados, identificados y asegurados, es evidente que lo primero que hay que hacer es abordar esas tareas. La gestión del conocimiento da por supuesto que la organización funciona bien y su misión es hacer que funcione mejor.

Marsal y Molina aconsejan realizar este autodiagnóstico de forma anual y apreciar los avances realizados. Al tratarse de un instrumento de mejora continua lo realmente importante es avanzar de forma significativa, más que las puntuaciones obtenidas. El autodiagnóstico está construido en base a seis factores de éxito en la implantación de programas de gestión de conocimiento:

El factor (1), Compromiso de la alta dirección, es esencial para garantizar la aplicación de las herramientas, el compromiso se expresa en declaraciones formales de la organización y en la asignación de recursos para proyectos de esta naturaleza; este factor tiene un peso del 20%. El factor (2), cultura orientada a compartir, es el grado de tolerancia de la organización para incorporar prácticas que eliminan el concepto de reservar la información como fuente de poder, fomentar la libre comunicación interna en todos los niveles, lo que confiere poder de decisión a los integrantes; este factor tiene un peso de 20%. El factor (3), la capacidad de gestión, entiende los recursos y la influencia que puede movilizar la organización para llevar a cabo las iniciativas; este factor tiene un peso de 15%. El factor (4), Tecnología, permite un conjunto de infraestructuras para crear, acceder y difundir documentos e ideas; este factor tiene un peso del 15%. (5), los Procesos organizativos, son el conjunto de actividades que aseguran el cumplimiento de los objetivos previstos, que en este caso hace mención especial a los procesos orientados a la gestión del conocimiento; tiene un peso de 15%. Y finalmente, el factor de los (6) Indicadores de gestión del conocimiento, que se entiende como el proceso sistemático de medir y valorar el conocimiento de la organización en relación con sus resultados económicos y objetivos estratégicos.

## *2. Gestión estratégica*

En este módulo enfatizan en la necesidad de incorporar la gestión estratégica del conocimiento en el análisis estratégico de la organización. Para ello es necesario una visión consensuada del equipo directivo sobre el futuro de la organización. Este consenso es fundamental para abordar cualquier programa de desarrollo organizativo.

Para Marsal y Molina la aplicación de la gestión del conocimiento sin estrategia no tiene futuro, por lo menos el que nos gustaría. La gestión estratégica es un proceso que permite definir cuál es la visión del equipo directivo, analizar escenarios probables y establecer los objetivos necesarios. La misión y la visión, que, pese a que están íntimamente relacionados, se diferencian en que la visión se centra en la anticipación de las condiciones futuras en las que operará la organización, y la misión nos informa sobre cuál será el papel de la gestión del conocimiento para acercarse al estado deseado. Por último, la consecución de los objetivos operativos que contribuyen a los objetivos estratégicos, con un horizonte temporal de cuatro a cinco años, y los objetivos estratégicos que se deben estar revisando periódicamente, en función de los resultados obtenidos.

## *3. Definición y aplicación del modelo de GC*

Con una visión consensuada, es necesario definir qué iniciativas y en qué orden se pondrán en marcha. Cada organización necesita definir su propio modelo de gestión del conocimiento, esta propuesta debe ser realizada por un equipo lo más diverso posible, con un responsable que reporte directamente al equipo directivo. El responsable debe definir la puesta en marcha y evaluar las diferentes iniciativas. La gestión del conocimiento debe incluir una aplicación informática que haga tangible el cambio en el entorno de trabajo y que permita facilitar el intercambio de conocimiento.

Dado que la etiqueta de “gestión del conocimiento” se aplica a portales corporativos, intranets, aplicaciones, hasta seminarios de la sensibilización sobre la importancia de compartir y colaborar, es normal que el departamento de informática de la organización como el de RRHH, tomen iniciativas en este sentido. De hecho, de la buena colaboración entre ambos depende el éxito de la mayor parte de los proyectos que se quieran emprender. Ahora bien, según el modelo y experiencias de Marsal y Molina, ellos aconsejan que sea un responsable relacionado con el área de RRHH quien esté al frente, con el soporte técnico necesario para diseñar, proponer e impulsar el modelo de gestión del conocimiento de la organización.

Para Marsal y Molina “El establecimiento de las condiciones tiene que ver con la política de comunicación, el estilo de liderazgo, la cultura corporativa, los sistemas retributivos, los planes de desarrollo profesional, en fin, con la política de RRHH. La tecnología constituye la base para la creación de valor y posibilita nuevas formas comunicativas, pero no constituye por sí sola una condición suficiente para que se produzca la colaboración” (2002, p.56).

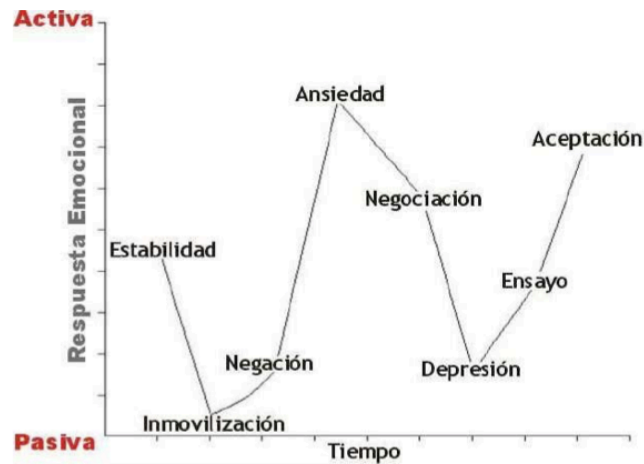
Ahora bien, el perfil del responsable de la gestión del conocimiento en la organización, debe tener una serie de competencias claves para impulsar con éxito programas de cambio cultural en tres ámbitos: (1) comunicación, dado que este perfil exige confianza, liderazgo y control de la ansiedad o estrés; saber escuchar, tener interés por la gente, desarrollar relaciones interpersonales, son cuestiones de fundamental importancia en un puesto de estas características; con la (2) tecnología, es necesario un buen conocimiento de las tecnologías de la información y de sus posibilidades futuras; un usuario experto capaz de experimentar herramientas de comunicación y trabajo en equipo; y por último, ejercer como consultor interno en la (3) gestión del conocimiento, por ello la necesidad de un buen conocimiento de técnicas de gestión de proyectos. Estas competencias son necesarias para captar tanto los valores corporativos en funcionamiento, como el conocimiento tácito de los integrantes de la organización.

#### *4. Gestión del cambio*

Como cualquier otro programa de desarrollo organizativo, la GC implica cambios, y los cambios implican ansiedad. Por ello es conveniente afrontar la puesta en marcha de iniciativas de gestión de conocimiento con medidas de acompañamiento propias de la gestión del cambio. Para que la gestión de conocimiento tenga éxito es necesario introducir cambios en la manera habitual de trabajar y de comunicarse. Como todo proceso de cambio, implica unas resistencias y un periodo de inseguridad, es necesario anticiparlas y apoyar el periodo de inseguridad para que el cambio que queremos introducir se incorpore a las formas habituales de pensar y de hacer de la organización.

¿Por qué tengo que cambiar mi manera de trabajar si tengo éxito? ¿Por qué no nos dejan tranquilos con el trabajo que tenemos? ¿No es la gestión del conocimiento otra moda que justifica su puesto de trabajo, pero no el mío? ¿Qué pierdo con esto de la gestión del conocimiento? ¿Quién gana qué? ¿Me interesa jugar a este juego? Estas preguntas son legítimas y tienen que tener una respuesta clara y convincente, para ello la única receta es comunicar con honestidad y transparencia. En el siguiente gráfico pueden apreciarse desde el punto de vista de la respuesta emocional de los sujetos del cambio, las fases por las que pasa una innovación organizativa.

Figura 8. Fases emocionales de un proceso de cambio.



Fuente: Marsal y Molina (2002, p. 39)

## 5. Indicadores

Por último, una batería de indicadores que puedan incorporarse en el cuadro de mando habitual de la organización, el cual proporcione información periódica sobre los procesos puestos en marcha. En este apartado de indicadores se examinan dos enfoques diferentes. El primero, derivado del concepto de capital intelectual, que intentará ofrecer una guía para el establecimiento de un sistema de indicadores que tenga en cuenta aspectos no financieros en la evaluación de valor de la organización. El segundo, orientado a ayudar a los responsables de la gestión del conocimiento a disponer de medidas en sus proyectos de implantación.

### 2.5.4 En el Sector Público

Las diferencias más significativas entre el sector público y privado están en las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos, la gestión de cuestiones éticas y los procesos de decisión. Son pocos los autores que se especializan en el campo de la gestión del conocimiento en organizaciones públicas, pero la literatura de este campo apoya el desarrollo dentro de un diálogo científico en contextos nacionales específicos que apoyan el desarrollo del conocimiento, mostrando a Asia como la región más estudiada e India como el país más

analizado; Malasia como el segundo país más analizado, seguido de China y Japón. Otras regiones como América del Sur y África exponen su creciente desarrollo con sus aportes de la gestión del conocimiento en el sector público; por último, la región de América Central es la de menos contribuciones en este campo. Es de tener en cuenta que la mayoría de las publicaciones centradas en India son sobre universidades, centros de investigación y educación, por lo tanto, considerando su importancia, el estudio en países en términos del PIB está siendo poco investigado (Massaro, Dumai & Garlatti, 2015).

La gestión del conocimiento en el sector público es un área de investigación de creciente importancia, y es un contexto de investigación importante y específico que hace parte del devenir y contexto de la Subsecretaría de Ingresos del Municipio de Medellín. Jain y Jeppesen describen que “a menudo se argumenta que las organizaciones del sector público enfrentan mayores presiones de representatividad, rendición de cuentas y capacidad de respuesta que las empresas del sector privado” (20013, p. 347). Además, el ambiente está influenciado por una creciente necesidad de: “competencia, estándares de desempeño, monitoreo, medición, flexibilidad, énfasis en los resultados, enfoque en el cliente y control social” (De Angelis, 2013, p. 1).

Las organizaciones públicas de hoy se enfrentan a desafíos considerables en la dinámica del conocimiento, y continuamente se deben adaptar a los cambios de las necesidades, el comportamiento y las expectativas de la sociedad. Como la gestión del conocimiento no solo pertenece al sector privado, sino también al de los sectores público y de la sociedad civil, implementar la gestión de conocimiento en este sector no es tan fácil, ya que los objetivos están orientados más bien a lograr el desarrollo social, económico, y ambiental para beneficiar el bien mayor, y no se trata de aumentar las ganancias de una organización específica o individual (Denner & Díaz, 2013).

El sector público tiene muchas partes interesadas, es decir, sus propios empleados, los ciudadanos y las agencias de control y desarrollo. Para mantenerse al día con las nuevas

tendencias y demandas, reconocer el papel vital de los recursos de conocimiento en la conducción de las organizaciones puede conducir a un mejor rendimiento. Se observa que el panorama público está cambiando a medida que las organizaciones públicas enfrentan una presión cada vez mayor para implementar reformas y mejorar su eficiencia y efectividad (O’Riordan, 2005). Por ello la inducción de cambios culturales en las organizaciones públicas y la introducción de mecanismos de rendición de cuentas también se han revelado como cuestiones imperativas de importancia en el contexto de la gestión del conocimiento (McEvoy, 2017).

Para que el sector público aproveche las ventajas de implementar procesos de gestión de conocimiento a nivel interno, debe adoptar políticas, estrategias y acciones que le permitan beneficiarse del conocimiento de todos y usar este conocimiento para mejorar productos y servicios entregados a los ciudadanos con el fin de mejorar su calidad de vida y bienestar. La transferencia de conocimiento es clave, y una vez generado es de suma importancia para la gestión del conocimiento organizacional (Monavvarian, 2007). Un desafío común que surge en la discusión sobre el intercambio de conocimientos es la resistencia de las personas a compartir el conocimiento con los demás, debido a un sesgo egoísta derivado de la percepción del conocimiento como fuente de poder y valor único (Sohail, 2009).

La importancia crítica de compartir el conocimiento en el sector público es de vital importancia, puesto que el enfoque es el cliente, y el énfasis específico lo abordan las comunicaciones en el intercambio continuo de conocimiento requerido entre los trabajadores públicos y el público (Gorry, 2008), en conjunto con los valores culturales, con el objetivo de una mayor efectividad (Nawakda, 2008). En la gestión del conocimiento en el sector público los trabajadores son utilizados como fuentes de innovación y desarrollo (Hurley, 2005), siendo más efectivos los empleados que transfieren conocimiento de forma voluntaria en lugar de burocráticamente (Armistead, 2007).

Las iniciativas efectivas de gestión del conocimiento proporcionan soluciones, desarrollo de ideas e innovaciones para el desarrollo sostenible. Dados los contextos cambiantes, existen las jurisdicciones gubernamentales que son específicas de cada país, por lo tanto, también es esencial que este sector pueda aprender de otros sectores y de sus ciudadanos para permitir que el gobierno sea más receptivo (Yuen, 2007). La colaboración con estas redes puede conducir a mejores políticas, planes y programas, creando oportunidades para el desarrollo sostenible.

El sector público debe hacer el esfuerzo necesario en emplear la gestión del conocimiento para mejorar la prestación de servicios y la asistencia a los ciudadanos. No siempre es necesaria una gran cantidad de fondos, y se puede lograr mucho mediante una mejor utilización de lo que ya está disponible. Está claro que para que el sector público tenga éxito y coseche los beneficios aportados por la nueva era del conocimiento para lograr un mayor desarrollo sostenible, debe implementar iniciativas de gestión del conocimiento que no solo sean beneficiosas para el Estado en su conjunto, sino también para cada individuo (Denner, 2013).

## 3. METODOLOGÍA

### 3.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene como propósito realizar un análisis dirigido a la búsqueda de conocimiento que sirva para interpretar la cultura organizacional orientada al conocimiento en el diario quehacer de la Subsecretaría Ingresos adscrita a la Secretaría de Hacienda del Municipio de Medellín, utilizando como instrumentos para la recopilación de datos: la encuesta virtual, la observación directa y entrevistas practicadas en las diferentes áreas de trabajo y roles que componen la Subsecretaría de Ingresos.

#### 3.1.1 Diseño de la investigación

Para definir la metodología de investigación de este trabajo, se evaluaron los diferentes enfoques: el cualitativo y el cuantitativo; para este trabajo la posición que se plantea es la complementariedad de enfoques con base en las técnicas e instrumentos; el hecho de acudir a la encuesta no la define como una investigación mixta, pues la posición y lógica de esta investigación con la cual se aborda la construcción de conocimiento tiene como intención abordar realidades subjetivas e intersubjetivas, centrada en los actores y teniendo contacto directo con los diferentes escenarios.

Respecto a la investigación cualitativa, Roberto Hernández Sampieri (2000) en su libro *Metodología de la Investigación*, afirma lo siguiente:

Los *estudios cualitativos* pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio (p.49).

Por lo anterior, se descarta el enfoque cuantitativo, ya que la investigación no se centra en la medición numérica ni en el análisis estadístico; en consecuencia, el enfoque cualitativo fue el elegido para reconocer las prácticas sociales, tradiciones y cotidianidad que permita desentrañar lógicas, percepciones, emociones, vivencias, opiniones y modos de vida para la construcción de teorías o categorías desde la realidad misma en la Subsecretaría de Ingresos. Se busca explorar un fenómeno mediante la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa. Para este caso se busca explorar en la entidad pública la relación e influencia de la Cultura Organizacional en los procesos que sustentan la Gestión del Conocimiento.

### **3.1.2 Desarrollo de la investigación**

Teniendo en cuenta el diseño propuesto, se procederá al desarrollo de la investigación y captura de los datos mediante los instrumentos de recolección de información, los cuales serán útiles para interpretar la dinámica de la cultura en la Subsecretaría de Ingresos, de tal manera que permitan el logro de los objetivos específicos planteados. Como referentes principales, para el análisis de los aspectos que influyen en la cultura de una organización Gentilin (2019), en el análisis de los procesos de gestión del conocimiento se contempla el modelo de Probst (1998), y para analizar la influencia y relación, para la implantación de la gestión del conocimiento desde la cultura, el modelo de Marsal & Molina (2002).

En el desarrollo se definen y se diferencian dos posturas: la que toca un aspecto más subjetivo que anima el comportamiento social y humano contemplado desde una perspectiva holística en relación con la gestión del conocimiento, seguido de la que enfatiza el aprendizaje y la gestión como un proceso técnico y objetivo.

### **3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las siguientes fuentes de información seleccionadas para este trabajo son producto de una actividad eminentemente creativa, con el que se pretende satisfacer las necesidades de conocimiento para comprender las actitudes y cultura desde diversas realidades en un entorno en el que las prácticas de gestión de conocimiento se advierten como inexistentes. El proceso de investigación proviene directamente de los grupos que dominan formalmente la organización y de los grupos sociales que conforman la fuerza modeladora y que repercuten en los cambios culturales en la Subsecretaría de Ingresos.

#### **3.2.1 Encuesta virtual**

El propósito de este instrumento de captura de información es determinar patrones que ayuden a reconocer la relación entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en la Subsecretaría de Ingresos, y permita destacar los aspectos culturales que más influyen. Los aspectos culturales centrales se analizarán a través de los factores que le permiten a la organización estar preparada para iniciar, con ciertas garantías de éxito, programas orientados a una cultura de intercambio, colaboración, flexibilidad, confianza, aprendizaje e innovación, que se examinarán a través de los procesos de gestión del conocimiento propuestos por Probst (1998), y autodiagnóstico sugerido por el modelo de Marsal y Molina (2002) para la implantación de la gestión del conocimiento desde la cultura organizativa.

La manifestación de los aspectos culturales que priman en el entendimiento de la cultura o producen brechas en dicha cultura de conocimiento se entenderán en el presente trabajo como el producto de relacionar las diferencias, tensiones, diversidad de intereses, así como también las que reflejan armonía y se manifiestan en el estilo de liderazgo, comunicación e ideología de los grupos dominantes, en el status, rol, conocimientos, idiosincrasia, motivaciones, necesidades, acervo cultural e ideología de los integrantes no líderes o grupos sociales.

Por consiguiente, se aplicó una encuesta a noventa personas de las diferentes áreas en la Subsecretaría de Ingresos, en la que se les pidió responder de manera intencional preguntas en relación con prácticas de gestión del conocimiento. De estas respuestas resultan datos importantes que revelan ciertos aspectos de la cultura de la organización, posteriormente tales respuestas son analizadas y contrastadas con la información relacionada a las respuestas de las entrevistas del personal líder y personal colaborador para el entendimiento de la cultura en la Subsecretaría. En la encuesta, el colaborador puede tener una apreciación de: *siempre*, como una apreciación positiva y estar muy de acuerdo frente al aspecto evaluado; *a menudo*, como una apreciación con elementos positivos, pero con debilidades frente al aspecto; *algunas veces*, está algo en desacuerdo, indeciso y/o apático a responder; y *nunca*, como una apreciación totalmente en desacuerdo y poco positivo frente al aspecto.

### **3.2.2 Observación directa no participante**

Con la observación no participante se busca conseguir la mayor objetividad posible en el actuar de los grupos sociales y de los grupos dominantes, recogiendo la información sin intervenir para nada en sus actividades diarias para una mejor comprensión de lo que mueve a estos grupos, principalmente con una observación directa que facilita el objeto de estudio de los facilitadores y barreras en las bases prácticas para gestionar el conocimiento.

### **3.2.3 Entrevistas**

La formulación de las preguntas que se considerarán para la entrevista se hace en relación con los procesos de gestión del conocimiento y las variables de los aspectos culturales centrales: formales, informales y de contexto, entre otros aspectos que condicionan sobremanera el accionar de los colaboradores al interior de la organización. Para este análisis se considera, para el entendimiento de la cultura organizacional, el modelo de Gentilin (2019), con el fin de entender no solo los aspectos formales y deseados de la organización, sino también los aspectos informales y vivenciados por los grupos sociales, así como los

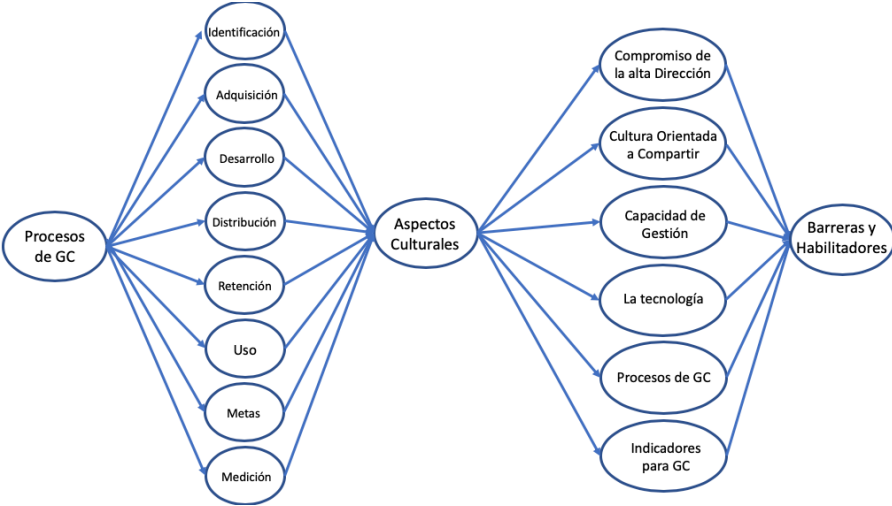
aspectos contextuales. Esto en complemento con las propuestas de Probs (1998) y Marsal y Molina (2002)

Figura 9. Análisis cultura.



Fuente: Elaboración propia, basado en Gentilin (2019).

Figura 10. Análisis de la cultura en la gestión de conocimiento.



Fuente: Elaboración propia, basado en Probs (1998) y Marsal y Molina (2002).

### 3.3 METODOLOGÍA PARA EL TRABAJO DE CAMPO

De acuerdo con Galeano (2016 p.35), “los momentos del proceso investigativo cualitativo son de naturaleza simultánea y multiciclo. Permiten determinar la ruta metodológica que orienta el proceso investigativo”; así, en la investigación metodológica hay tres momentos claves: (1) exploración, (2) focalización y (3) profundización.

En el momento de *exploración*, como primer paso, se realiza un análisis de lo que las personas perciben como importante, con apoyo de las técnicas de recolección de información: desde las entrevistas a empleados de la Subsecretaría en diferentes áreas, cargos y roles estratégicos, hasta una encuesta que fue socializada desde el correo corporativo de la Subsecretaría de Ingresos para promover la participación de todos, con el objetivo de analizar factores comunes que pronuncian la participación de un mayor porcentaje de la organización. Se analizarán los resultados obtenidos organizando los datos en representaciones gráficas de la participación, entre otras herramientas, como esquemas que indican patrones que sirvieron para identificar los aspectos críticos y relevantes a la cultura de la organización y así definir las categorías preliminares para el análisis.

Posteriormente, en el momento de *focalización* y *profundización*, se agruparán y especificarán aspectos relevantes que permitirán darle sentido a la investigación con la realización de seis entrevistas a personal de la Subsecretaría. El personal seleccionado para las entrevistas se encuentra relacionado con las áreas operativas y estratégicas, que participan en la toma de decisiones, y se consideran altamente significativos para el trabajo de campo. Para el desarrollo de estas entrevistas se estructuraron y definieron preguntas en torno a los procesos de gestión del conocimiento, en relación con aspectos que definen culturalmente la organización, además de visitas y observaciones preliminares que entran en el entendimiento de otros aspectos culturales. En el momento de focalización se identificarán también en la encuesta virtual, los aspectos culturales en base a categorías y subcategorías que orientan la gestión del conocimiento.

Tabla 3. Categorías y Subcategorías de los procesos de GC.

		Evaluación de las necesidades de conocimiento y planes para su atención
<b>Objetivos y Medición del Conocimiento</b>	<p><b>Objetivos o Metas:</b> Señalan el camino para las actividades de gestión de conocimiento. Determinan que capacidades deben construirse y en que nivel de la organización. Los objetivos normativos del conocimiento se ocupan de la creación de una nueva cultura corporativa "sensible al conocimiento", en la que el intercambio y el desarrollo de los conocimientos crean las condiciones previas para una gestión eficaz del conocimiento.</p> <p><b>Medición:</b> Presenta el mayor desafío en el campo de la gestión del conocimiento. Tiene un valor potencial considerable que refleja las dimensiones normativas, estratégicas y operativas de la organización; incluye análisis culturales orientados al conocimiento, balances de capacidades o la intensificación de las evaluaciones de capacitación periódicas que miden el valor de la iniciativas asociadas a prácticas de la gestión del conocimiento.</p>	Atención a las necesidades de formación de los colaboradores
		Recompensas a los colaboradores por generación de conocimiento, innovación y mejoras en los procesos
		La organización motiva el proceso de compartir conocimiento
		Espacios para aportar ideas de mejoramiento Virtual
		Espacios para aportar ideas de mejoramiento Físico
		Indicadores para administrar el conocimiento
		Evaluación de la efectividad de las capacitaciones
		Reconocimiento a los logros de los colaboradores
	externo tanto a nivel individual como colectivo. Se basa en la creatividad y en el análisis sistemático de oportunidades de mejora o resolución de problemas, las habilidades, los objetivos y una atmósfera de confianza que permita la intensidad de la comunicación que hace que los resultados del aprendizaje colectivos sean superiores a los individuales.	Inducción y capacitación como fuentes de conocimiento Identificación de expertos al interior de la organización Identificación de aliados externos para desarrollar conocimiento
<b>Retención o almacenamiento</b>	Una vez que el conocimiento es adquirido o desarrollado es necesario almacenarlo cuidadosamente, para que éste pueda ser consultado o utilizado en cualquier momento por un tercero en el futuro, evitando retrabajos. Este proceso también configura los criterios para seleccionar el conocimiento valioso que debe preservarse, la frecuencia con que debe ser actualizado y la forma como debe ser conservado.	Documentación de lecciones aprendidas Documentación de mejores prácticas Recursos disponibles para la retención de conocimiento Procedimientos establecidos para documentar el conocimiento de los puestos de trabajo Instructivos y manuales de las funciones de los puestos de trabajo Vídeos tutoriales de las funciones del puesto de trabajo Actualización periódica del conocimiento organizacional Documentación del conocimiento adquirido en capacitaciones
		Transferencia de conocimiento entre colaboradores
		Apertura para compartir conocimientos y métodos de trabajo
		Actividades organizacionales para el aprendizaje entre colaboradores
		Recursos disponibles para transferencia de conocimiento
		Disponibilidad de bancos de datos, entrenamientos u otros medios
		Uso de software especializado para compartir información
Accesibilidad de la información		
<b>Distribución</b>	Busca que el conocimiento este disponible a un nivel de detalle que se pueda usar de acuerdo al perfil y rol en la organización. Intenta no solo implementar procesos de aprendizaje, sino también promover la transmisión del conocimiento existente en la organización a/y entre los colaboradores; considerando además los espacios dispuestos para la interacción entre los mismos, con el fin de compartir técnicas, métodos de trabajo, ideas de mejoramiento, lecciones aprendidas y experiencias.	Uso de capacitaciones para mejorar procesos Uso de las capacitaciones para formar a otros compañeros Uso del conocimiento de los colaboradores para desarrollar nuevos proyectos Uso del conocimiento de los colaboradores para mejorar procesos Aprovechamiento del conocimiento de los colaboradores para capacitarse entre sí Impacto de las capacitaciones en el desempeño laboral Recursos disponibles para el uso del conocimiento Aprovechamiento adecuado del conocimiento de los colaboradores
		Uso de capacitaciones para mejorar procesos
		Uso de las capacitaciones para formar a otros compañeros
		Uso del conocimiento de los colaboradores para desarrollar nuevos proyectos
		Uso del conocimiento de los colaboradores para mejorar procesos
		Aprovechamiento del conocimiento de los colaboradores para capacitarse entre sí
		Impacto de las capacitaciones en el desempeño laboral
Recursos disponibles para el uso del conocimiento		
Aprovechamiento adecuado del conocimiento de los colaboradores		
<b>Uso</b>	Finalmente, como propósito fundamental de la gestión del conocimiento, es clave la forma como la organización utiliza el conocimiento que tiene o adquiere, con el fin de que usuarios potenciales vean una ventaja real para cambiar su comportamiento y "adoptar" el conocimiento para mejorar procesos, crear valor y responder a las exigencias internas y externas.	Uso de capacitaciones para mejorar procesos Uso de las capacitaciones para formar a otros compañeros Uso del conocimiento de los colaboradores para desarrollar nuevos proyectos Uso del conocimiento de los colaboradores para mejorar procesos Aprovechamiento del conocimiento de los colaboradores para capacitarse entre sí Impacto de las capacitaciones en el desempeño laboral Recursos disponibles para el uso del conocimiento Aprovechamiento adecuado del conocimiento de los colaboradores
		Uso de capacitaciones para mejorar procesos
		Uso de las capacitaciones para formar a otros compañeros
		Uso del conocimiento de los colaboradores para desarrollar nuevos proyectos
		Uso del conocimiento de los colaboradores para mejorar procesos
		Aprovechamiento del conocimiento de los colaboradores para capacitarse entre sí
		Impacto de las capacitaciones en el desempeño laboral
Recursos disponibles para el uso del conocimiento		
Aprovechamiento adecuado del conocimiento de los colaboradores		

Fuente: Elaboración propia basada en Probs (1998).

De acuerdo con la propuesta teórico-metodológica de Gentilin (2019) se concreta un marco analítico que servirá como punto de partida para iniciar la fase de análisis del trabajo, con el objetivo de evidenciar las prácticas, los aspectos de su contexto y ambiente de la organización para el entendimiento de la cultura de la organización y la influencia en los procesos de gestión del conocimiento. Como herramienta principal del análisis se construyen matrices de relaciones, las cuales reflejan la armonía, el rechazo o conflicto de significados. Finalmente, se presentan las consideraciones finales y recomendaciones para trabajos futuros, los anexos que soportan el trabajo y la bibliografía utilizada.

Tabla 4. Aspectos culturales organizacionales.

<b>Categorías de Análisis Cultura Organizacional</b>	
Características de contexto	Devenir Organizacional, Tipo de industria y actividad.
Cultura Deseada	Estilo de liderazgo, comunicación e ideología
Aspectos Culturales Formales	Misión, visión, metas y estrategias
	Normas, reglas, políticas y protocolos
	Valores corporativos, ritos y rituales
	Historias oficiales, estructura y jerarquías
	Selección e inducción, símbolos y artefactos
Cultura Vivenciada	Status, rol, conocimientos
	Idiosincrasia, motivaciones, necesidades
	Acervo cultural, ideología
Aspectos Culturales Informales	Valores y principios, costumbres, interpretación de las políticas
	Mitos e ideologías, rituales vivenciados
	Historias extraoficiales, jerga informal, significado de símbolos-artefactos

Fuente: Elaboración propia basada en Gentilin, (2019)

## **4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En este apartado se presentan los resultados obtenidos luego de realizado el proceso de investigación. En la exposición y desarrollo de los hallazgos, se comparten algunas evidencias expuestas por los líderes y colaboradores acerca del actuar en la Subsecretaría de Ingresos, con el fin de comprender los procesos sociales que configuran el entramado cultural de esta organización. Dado que se trata de un estudio cualitativo cuyo objeto de estudio es la cultura, se consideró necesario incorporar como recurso descriptivo, la voz de los colaboradores y líderes, de modo que se pueda mostrar los diferentes lenguajes, prácticas y trasfondos que configuran la riqueza, energía y aspectos de la cultura en la entidad objeto de estudio. El esquema propuesto en la teoría orienta el análisis y clasificación de las características propias del entorno y el contexto, los aspectos culturales de sus grupos dominantes y los aspectos culturales de los grupos sociales que influyen principalmente como facilitadores o barreras en las bases prácticas y conceptuales de la gestión del conocimiento. Con lo anterior, es importante destacar que la voz de los actores organizacionales se irá haciendo visible en la medida que corresponda, según el objetivo abordado en cada uno de los siguientes apartados y con base en la propuesta de Gentilin (2019). Esto explica qué en algunos acápites sea la voz de los líderes o bien, la voz de los colaboradores, la que mayormente predomine.

### **4.1 ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS CULTURALES GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL CONTEXTO QUE FACILITAN U OBSTACULIZAN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA SUBSECRETARÍA DE INGRESOS.**

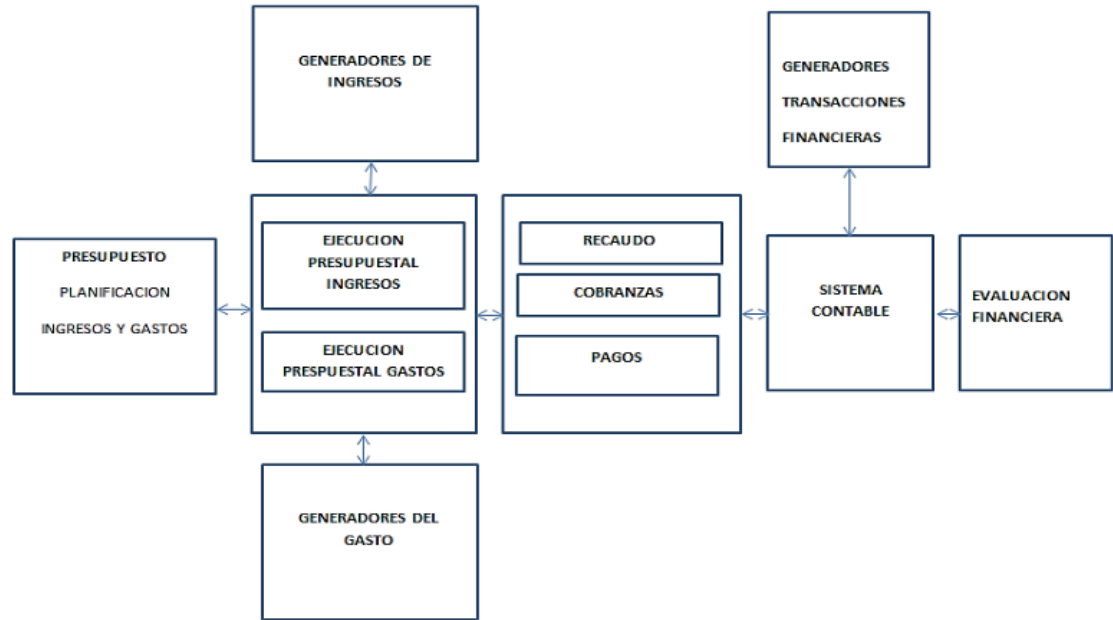
Con el análisis del contexto se busca identificar las particularidades culturales propias del entorno y ambiente de la Subsecretaría que de manera directa o indirecta influyen en la cultura organizacional y en la gestión del conocimiento. Para comprender las influencias del contexto es necesario considerar características principales como el tipo de industria y su devenir, el tipo de actividad, las tecnologías, la estructura, los espacios de interacción y

relacionamiento, con el fin de revelar las implicaciones de su posición en el marco de una sociedad del aprendizaje.

#### **4.1.1 Tipo de industria, actividad y devenir organizacional.**

El trabajo en el sector público está vinculado a políticas, directrices, procedimientos y normas que son creadas con el objetivo de satisfacer necesidades de carácter social, que en ocasiones y de maneras diferentes son influenciadas por las diversas fuerzas políticas que afectan el quehacer de este sector. La Subsecretaría de Ingresos es uno de los medios principales utilizados por el Estado para intervenir en la economía, y su relevancia económica se destaca en el conocimiento que se sitúa en los sectores productivos clave. Las características propias de la Subsecretaría corresponden a todas aquellas condiciones que envuelven a una entidad pública, con un determinado objeto que los identifica y distingue de otros. La Subsecretaría trabaja formulando soluciones para garantizar que los recursos financieros del municipio de Medellín cumplan con el plan financiero del Plan de Desarrollo, mediante la gestión de los ingresos, egresos y deuda pública, aplicando las herramientas presupuestales, el modelo contable vigente, la fiscalización, el recaudo y cobranza. Para una comprensión general del proceso, se representa el alcance general de la Secretaría de Hacienda y la estructura general de los ingresos.

Figura 11. Alcance General del Proceso de Hacienda.



Fuente: Datos e información de la entidad (2019).

Figura 12. Estructura General de los Ingresos.



Fuente: Datos e información de la entidad (2019).

Entre las actividades más críticas en la Subsecretaría de Ingresos esta la gestión de los ingresos y el proceso de cobro, cuyos principales compromisos habitan en la calidad de la data, migración de la información, integración de los procesos y equipos de trabajo. Asimismo, presenta ciertas características que moldean el actuar de la organización como: los diversos entes de control, las distintas fuentes de donde obtener información, y un poco más de trecientas personas colaborando, personas que son el nexo entre el poder de turno y los ciudadanos.

En relación con lo anterior, la Subsecretaría identificó un listado de sus principales retos, los cuales coincidieron con la necesidad de mejorar en el aprendizaje de la organización, la articulación de los procesos y la data. En el primer lanzamiento de retos a nivel ciudad y en conjunto con los consultores de Ruta N, en el Laboratorio de Innovación, se identificaron las principales problemáticas y necesidades.

*Tabla 5. Identificación de problemas Subsecretaría de Ingresos.*

<b>PROBLEMAS IDENTIFICADOS</b>	
1	Inadecuada gestión de la información de los contribuyentes
2	Las validaciones de los datos las realizan los dueños del proceso
3	No se cuenta con información integrada que pueda ser visualizada por todas las unidades existentes
4	Reprocesos para la validación de la información
5	No hay unificación de criterios para capturar datos desde diferentes orígenes, lo cual afecta la data de Hacienda
6	No hay automatización para la generación de informes
7	No se presentan alertas o errores en el registro de datos
8	Registro de datos no estandarizados
9	Inconsistencias en los datos e información primaria
10	La depuración de los datos de forma más reactiva que preventiva
11	No hay un área o equipo dedicado a la analítica de datos
12	No hay un proceso estandarizado a nivel de todas las Secretarías para la captura y preparación de datos que permita realizar su análisis y reportes.

*Fuente: Laboratorio de Innovación Ruta N, Secretaría de Hacienda (2018).*

Con el listado de problemáticas identificadas, fue posible explorar la oportunidad de mejora más conveniente para responder a los nuevos retos de la Subsecretaría de Ingresos, así como a las necesidades que se generan en la cotidianidad, por ejemplo, las nuevas actividades orientadas a la economía digital. Este punto es sensible dado que, por motivo de la actualización del Estatuto Tributario que ahora incluye la economía digital como un nuevo elemento sin precedentes en Colombia, no hay ninguna normatividad a nivel departamental o territorial que regule este sector, por ello se suma a los retos: una administración más abierta, comprometida con la modernización y el aprendizaje, que permita responder a estos problemas, entre distintas perspectivas, desde el aspecto humano, dado que ciertos aspectos del actuar de la organización implican superar dificultades culturales y de comportamiento, lo cual exige tiempo, incentivos, proyectos a largo plazo, habilidades y competencias en las mejores prácticas de gestión; en general formas de hacer las cosas que permitan afrontar los nuevos retos de la subsecretaría.

Entre los aspectos más relevantes se hallan los resultados referentes a la importancia de la interacción con el entorno para el aprendizaje en la Subsecretaría (Figura 13. Proceso Desarrollo), como también, la carencia de conocimiento en los últimos años que frente a los cambios de las reformas tributarias, leyes y normas han afectado los procesos y la modernización de la Secretaría, provocando además notables problemas como consecuencia de la alta rotación, un devenir recurrente en el trabajo público, que dificulta transferir (Figura 14. Proceso Transferencia) y retener el conocimiento (Figura 15. Proceso Retención) convenientemente, y evitar así caer en aquellas situaciones en las que el esfuerzo para solucionar un problema aparentemente nuevo es redundante y carente de sentido, puesto que la solución ya existe, pero se desconoce o se niega en las nuevas administraciones (Figura 16. Proceso Identificación).

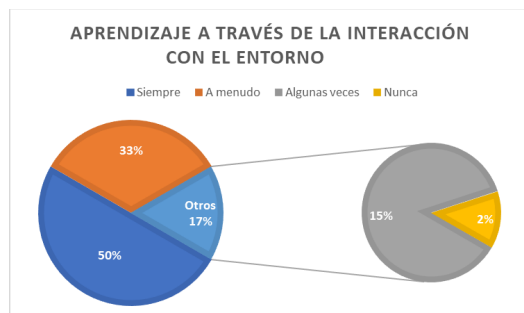


Figura 13. Proceso Desarrollo

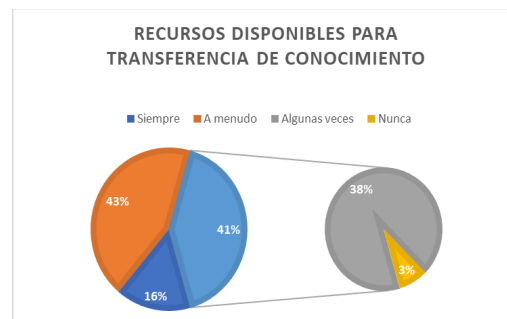


Figura 14. (Proceso Transferencia).

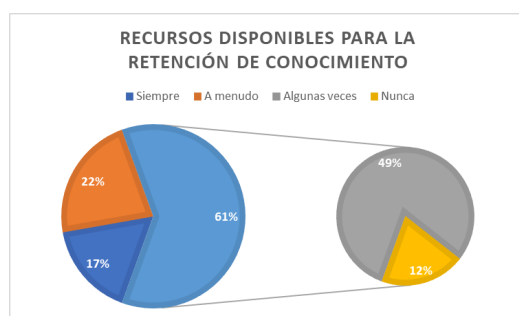


Figura 15. (Proceso Retención).

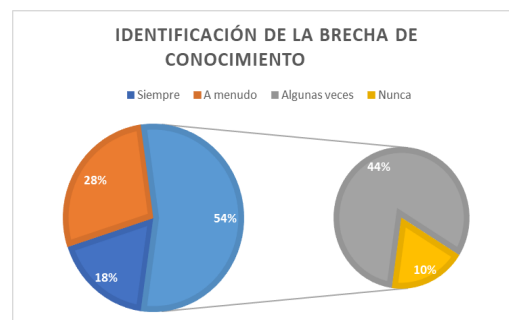


Figura 16. (Proceso Identificación).

Al ser la gestión de los ingresos y el proceso de cobro las actividades más críticas de la Subsecretaría, las novedades que vienen de cada actualización del Estatuto Tributario implican reajustes en las actividades, que para el caso de la economía digital, la cultura de aprendizaje organizacional en la modernización de la administración pública genera continuas y nuevas condiciones, exigiendo un entorno de trabajo de cambio flexible, sostenible y en conjunto con las capacidades y conocimiento de la organización y de los ciudadanos, con oportunidades de mejora para el desarrollo, identificación, retención y transferencia del conocimiento en la Secretaría de Hacienda, y que contribuya a las iniciativas de mejora de los procesos internos y relacionamiento con los demás interesados.

Ante los distintos cambios en la norma y estatutos, las actividades deben adaptarse rápidamente y ser gestionadas en el marco de la economía no solo a nivel nacional sino a nivel internacional, transformando los métodos de integración de los procesos, gestión de los recursos de conocimiento y relacionamiento con el contribuyente. Los primeros esfuerzos de

acuerdo con las necesidades de transformación en la Subsecretaría se vienen dando en la minería y analítica de datos, y en la formación de un equipo que se adapte rápidamente a los primeros esfuerzos a nivel mundial en la regulación tributaria del sector de la economía digital y analítica de datos.

Actualmente ese equipo se encuentra identificando los potenciales contribuyentes susceptibles de cobro en la economía digital de acuerdo con los parámetros definidos en la normatividad que quedó formalizada en el Acuerdo 066 de 2017, entre otras funciones de fiscalización y gestión de información crítica para la toma de decisiones; pero el problema de fondo que enfrenta la Subsecretaría es la evasión o elusión de impuestos, que se da no solo en la economía digital sino en términos generales. De este modo, en este sistema de cambios normativos y exigencias del entorno, en las entidades públicas son mayores las presiones de representatividad, rendición de cuentas y capacidad de respuesta en comparación con las empresas del sector privado, dado a que ciertas prácticas internas de gestión comprenden no solo temas de calidad, sino de normatividad política que orientan la operación de la Subsecretaría e influyen tanto en el puesto de trabajo como en lo individual, debido a la alta rotación, y gran variedad de procesos, influencias políticas, y los diferentes entes reguladores como, la DIAN, las procuradurías, y el resto de “ías”, además de las mismas peticiones de los contribuyentes que entran por diferentes medios (Líder C, proceso Uso, 2019).

La influencia del entorno competitivo para el personal de la Subsecretaría de Ingresos se presenta en la necesidad de ser eficiente y efectivo, aprender a medir los resultados para la rendición de cuentas, si es posible de la misma forma que el privado lo hace. Sin embargo, esto no quiere decir que la gerencia privada sea la salvación de la gerencia pública, dado que la exigencia y el compromiso en el servicio público son tan grandes que de él se pueden extraer valiosas enseñanzas. No obstante, ante las necesidades de eficiencia ciertas características del sector privado contrastan con el sector público en la capacidad de influencia y movilizadores que gestionan el capital humano en un proceso cambio como instrumento de desarrollo y crecimiento de la organización. Aunque el departamento de

gestión humana existe tanto en el sector público como en el privado, en la Subsecretaría no interviene con mayor notoriedad en generar los cambios que permitan la oportunidad de crecer dentro de la organización. La percepción diverge conforme a la posición en la organización, los intereses y las necesidades, como lo señalan algunos del personal entrevistado, quienes identifican como un panorama “muy escaso” crecer dentro de la organización (Líder B, proceso Medición, 2019); “acá eso no se da, y menos para los contratistas” (Colaborador F, proceso Medición, 2019); “ninguna en absoluto” (Colaborador D, proceso Medición, 2019); “ese tema no es muy constante, o claro en esta organización” (Líder C, proceso Medición, 2019). Sin embargo, en otros casos se resalta como positiva la experiencia y el aprendizaje en la subsecretaría: “yo pienso que cada día se generan nuevos aprendizajes, y para mí eso es crecer en la medida que uno aproveche esos aprendizajes, porque si te van a capacitar para otros roles y tareas, considero que ahí hay un muy buen aprendizaje. Igualmente yo prefiero ser feliz que importante” (Colaborador G, proceso Medición, 2019); “desde mi experiencia ha sido muy buena, es importante que te esfuerces en estudiar para lograr visibilidad, pero también depende mucho de tener una actitud muy proactiva” (Líder A, proceso Medición, 2019).

Las pequeñas victorias en la Subsecretaría son de gran relevancia y realmente notables, pero la atención en los procesos de desarrollo y transformación cultural reconoce en la alta rotación una barrera implícita en un proceso complejo de cambios normativos; los procesos en la Subsecretaría de Ingresos son tan volátiles y ligados al tema de lo normativo, que “en la medida en que cambia algo en la norma eso impacta notablemente en los procesos y se genera mucho estrés, y a veces la atmósfera se vuelve un poco pesada entre los cambios” (Líder C, proceso Desarrollo, 2019). Optimizar en el capital humano se hace en ocasiones insostenible gradualmente entre tantos cambios en una jornada ordinaria de trabajo, que corresponde a cuarenta y cuatro (44) horas semanales, que pueden ser distribuidas por el jefe directo de acuerdo con las necesidades del servicio, para ser cumplida de lunes a sábado, logrando compensar la jornada de este último día con tiempo diario adicional en los restantes.

Con el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias Laborales, establecido mediante el Decreto 4665 de 2007, los proyectos de aprendizaje constituyen los propósitos nacionales de la modernización del Estado, con el objeto de aprovechar el nivel de profesionalización del personal, siendo este el eje del Plan Institucional de Capacitación (PIC). Por esta razón, los responsables de gestionar este personal deberán tener en cuenta la calidad y la relevancia de los conocimientos desde los cargos de los colaboradores y su rotación en la organización.

#### **4.1.2 Tecnologías y acceso a la información.**

De acuerdo a lo analizado anteriormente, la Subsecretaría aún tiene grandes retos estratégicos de motivación e investigación para coordinar a las personas y la tecnología, dado que se generan importantes recursos tecnológicos que no se integran y no son eficientemente utilizados.

El área de desarrollos tecnológicos es clave para atender los requerimientos tecnológicos que llegan con la aprobación de los líderes de cada proceso; estos requerimientos deben estar articulados con las necesidades de mejora del proceso para cumplir con el Plan Nacional de Desarrollo, y alineados a los planes de desarrollo sectorial, con las estrategias que establezca tanto la Subsecretaría de Tecnología y Gestión de la Información como el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Por ello se dispuso de espacios de consultoría con Ruta N y un equipo especializado en análisis de datos para abordar y valorar las problemáticas en torno a estrategias tecnológicas que apoyen la operación en la Subsecretaría de Ingresos y darles prioridad de implementación.

Tabla 6. Criterios de valoración para iniciativas de estrategias tecnológicas de la Secretaría de Hacienda.

ÁMBITOS DE INTERÉS	CRITERIOS DE VALORACIÓN (Valoración de 1 a 5, siendo 5 la puntuación más alta y 1 la más baja)				VALORACIÓN TOTAL PONDERADA
	IMPACTO CIUDADANO	ALINEACIÓN	MEDICIÓN	COLABORACIÓN	
	¿El ámbito permite una mejora en la prestación del servicio al ciudadano?	¿El ámbito impacta en el cumplimiento del Plan de Desarrollo y los indicadores?	¿Existen datos o línea base relacionada a este ámbito que permita medir el impacto de un posible proyecto de innovación?	¿El ámbito requiere de colaboración con otras Secretarías, áreas de la Alcaldía o entidades del Conglomerado Público?	
Ponderación criterios (Definir ponderación de cada criterio en %)	40%	30%	20%	10%	100%
1 Analítica de datos del ciudadano contribuyente: Captura de datos, calidad e inteligencia. (Incluye datos de ciudadanos, proveedores)	5	5	4	5	5
2 Integración de procesos entre áreas	4	3,5	2	5	4
3 Innovación en los servicios para el ciudadano: Nuevos canales, creación de equipos de trabajo, espacios para estimular la creatividad, facilitar procesos a los usuarios	5	4	5	4	5
4 Gestión tecnológica a nivel de toda la Administración: No hay inventario de la tecnología, Subutilización de herramientas propias, desconocimiento de funcionalidades	3	3	2	5	3

Fuente: Laboratorio de Innovación Ruta N, Secretaría de Hacienda (2018).

En la Subsecretaría los empleados trabajan normalmente delante de un ordenador o con dispositivos móviles inalámbricos. La tecnología frente a entornos fiscales y normativos restrictivos limita optimizar el uso de los recursos en materia de capacitación, formación y entrenamiento, como las facilidades que ofrecen los avances tecnológicos para el aprendizaje organizacional, afectando el acceso universal a programas en los que todos los servidores públicos se vean beneficiados y con ello contribuyan a una mayor productividad.

A falta de la disponibilidad de bancos de datos en los entrenamientos virtuales para la formación de los colaboradores, esto se mitiga con las iniciativas de documentación de los procesos e instructivos que hacen relación al conocimiento de las personas en la forma de hacer las cosas, siendo esta una parte importante para la mejora de los procesos y optimización de las actividades.

Estos nuevos desarrollos, además, adoptan ciertos lineamientos que velan por la integridad de los datos e información de los contribuyentes. La protección de la información, la

automatización de procesos, y la interacción con el ciudadano es fundamental, como también la accesibilidad y control de cierta información para la toma de decisiones. El acceso a los datos y cierta información es dependiente de las funciones y rol en los sistemas de información (Figura 17. Proceso Transferencia).

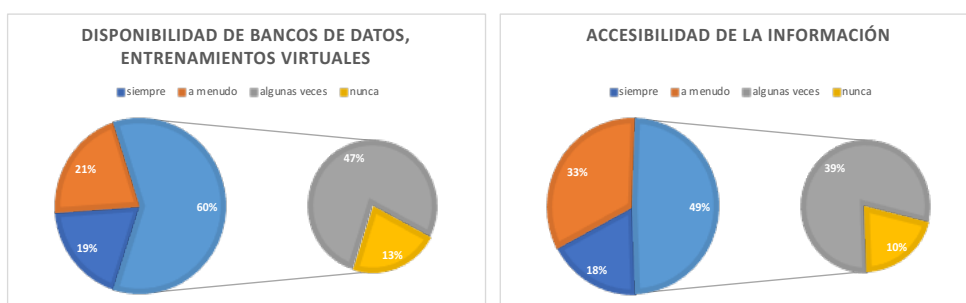


Figura 17. (Proceso Transferencia, 2019).

Las estrategias tecnológicas son asistidas por el área de desarrollos tecnológicos para hacer las cosas lo menos manual posible, y que todo empiece a migrar hacia los sistemas. “El área de desarrollos tecnológicos es una parte fundamental a la hora de automatizar procesos, pero esto viene después de tener el proceso muy claro y documentado” (Líder A, proceso de Retención, 2019). “para mí esa es la estrategia número uno que se tiene para mejorar los procesos y evitar errores” (Líder B, proceso Adquisición, 2019). “Lo que nosotros tratamos de hacer desde desarrollos tecnológicos, es capacitar al personal de los actuales desarrollos y/o mejoras realizadas que son requeridas para dar cumplimiento al estatuto tributario” (Líder C, proceso Uso, 2019).

El trabajo de integración de los procesos es una constante de considerable relevancia. “Las células que están encargadas de la documentación y digitalización de los procesos también se encargan de recoger las experiencias del equipo de trabajo, para luego tratar con los líderes de los procesos el entendimiento del proceso de cada área, y posteriormente especificarlo en los instructivos y sugerir, si es del caso, ciertas mejoras que se consideran necesarias para integrar y configurar mejor el proceso” (Líder C, proceso Retención, 2019). Con los procesos

documentados “nuestro equipo los sube a una herramienta llamada ISOLUTIONS donde se encuentran detallados el proceso y procedimientos de las actividades de las diferentes unidades de trabajo, en mi caso, estoy encargada de los procesos de la Subsecretaría de Ingresos” (Líder B, proceso Retención, 2019).

En la Subsecretaría hay información que es confidencial, información interna que es gestionada para la toma de decisiones, pero también hay información que necesita saber el resto del personal para su gestión y está orientada al exterior, “aprendemos a diferenciar el por qué no toda la información puede ser expuesta a todo el personal” (Líder A, proceso Retención, 2019). Para proteger la cantidad de datos e información que se captura de los contribuyentes de Medellín, el personal trabaja con acceso limitado acorde al tipo de rol en la organización, el cual especifica el nivel de cargo y riesgo en el acceso a cierta información confidencial; para minimizar el riesgo de pérdida, fuga o cambios en la información, el monitoreo para el acceso a la información ha sido de gran importancia, “para esto se utilizan algunas herramientas tecnológicas para controlar y gestionar los accesos de los funcionarios, y esto permite mantener la integridad de la información” (Líder C, proceso Retención, 2019). “Para tener acceso a cierta información depende del rol y funciones, yo tengo acceso a cierta información, pero para realizar solo mi trabajo”. (Colaborador F, proceso Retención, 2019).

En la Subsecretaría tienen herramientas tecnológicas para la analítica de datos que permiten revisar y cruzar información; por ejemplo, de las redes sociales se captura información que brinda elementos muy importantes en calidad tributaria. Un ideal es que existiera una única unidad que gestionará la información de toda la Secretaría, porque allí no se tendría las duplicidades que a veces se presentan y que tiene mucho que ver con que los sistemas a veces no se encuentran. “La mejor opción para mí es vincular un área llamada inteligencia fiscal con iniciativas para gestionar el conocimiento, ellos son los más expertos en análisis de datos y tienen experiencia estructurado con Ruta N, soluciones tecnológicas para la mejora continua en la Subsecretaría de Ingresos” (Líder A, proceso Retención, 2019).

En el campo común del saber de la administración, hablar de tecnología y modernización es para muchos estar hablando llanamente de computadores y redes tecnológicas. En la modernización administrativa y de las finanzas públicas, uno de sus objetivos principales es la transformación de las relaciones interpersonales e interorganizacionales, que optimice la tecnología administrativa, y que esta se condense en la cultura de la organización; por esta razón, promover actividades para compartir conocimiento hace parte de la puesta en marcha de la modernización administrativa y la modernización de las finanzas públicas (Líder A, proceso Distribución, 2019).

Asimismo, la tecnología informática para la Subsecretaría es un factor clave para poder satisfacer los nuevos requisitos impuestos por la propia sociedad, las necesidades de los ciudadanos y las empresas que se han transformado, y requieren servicios flexibles y de calidad por parte de las organizaciones públicas. La tecnología para compartir y colaborar está asociada a la búsqueda de la eficiencia, para no afectar la prestación de los servicios y para poner al día a la administración en el aprovechamiento de las ventajas que brinda la tecnología en materia informática y de gestión.

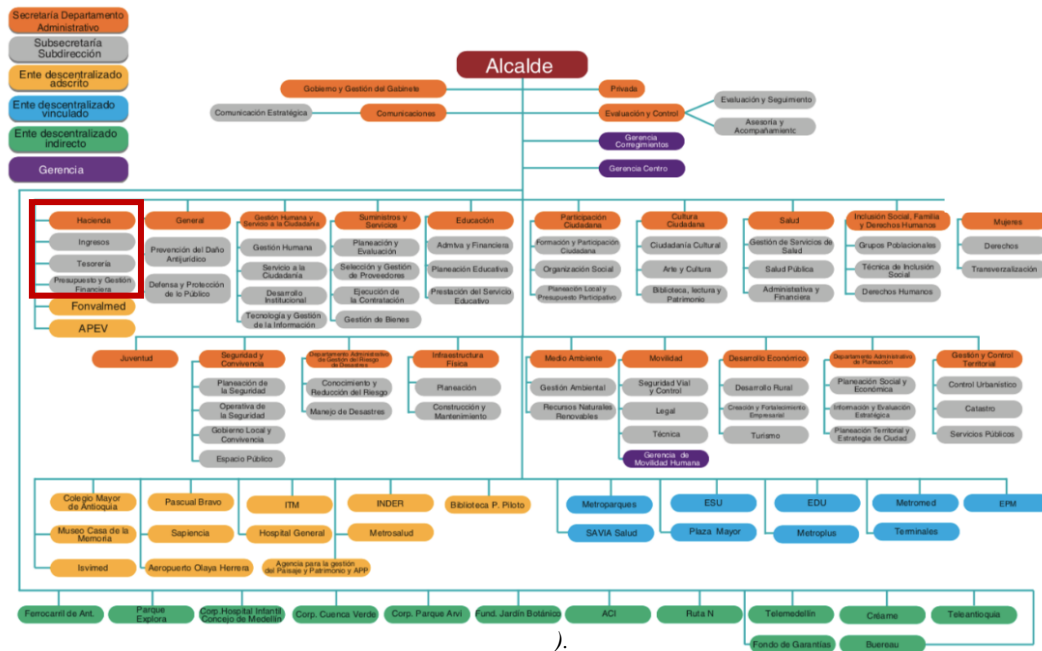
Dadas las prácticas burocráticas y de comportamientos del día a día que se siguen sosteniendo, se limita la adopción de innovaciones tecnológicas que están transformando el sector privado, comprometiendo su misión, participación y colaboración con otras empresas, con el personal y con los mismos ecosistemas digitales. Estas prácticas que se siguen conservando, están acompañadas de herramientas tecnológicas obsoletas de gestión que dificultan mejorar el desempeño en las organizaciones, percibiéndose en algunas ocasiones en la Subsecretaría ciertas dificultades para evolucionar convenientemente en la mejora de los servicios tanto internos como externos. “Desde mi experiencia se tardaron más de un mes para entregarnos los equipos y herramientas necesarias de trabajo, uno se puede quedar todo ese tiempo sólo leyendo el Estatuto Tributario” (Colaborador F, proceso Adquisición, 2019). “En la Subsecretaría hay equipos muy obsoletos que tienen muchas fallas” (Colaborador F, proceso Distribución, 2019). “Yo pienso que todavía falta mucho en ese aspecto, y en la

misma medida capacitar a la gente para utilizarlos” (Colaborador G, proceso Distribución, 2019). “Yo sí veo que, si generan la necesidad, se genera el recurso, pero finalmente no se usa. Para que lo usen considero que se debe concientizar a la gente del uso de las herramientas y espacios, porque eso debe venir de cada persona, tener la motivación” (Colaborador G, proceso Uso, 2019).

#### **4.1.3 Estructura, espacios de interacción y relacionamiento.**

De acuerdo con Robbins (1987), por estructura se entiende la forma en que las partes que conforman un todo están dispuestas, es decir, para el caso específico de una organización, se refiere a la forma en que se ordenan las diversas unidades, subunidades y departamentos. La Subsecretaría de Ingresos expone aspectos clave en su estructura para entender su desempeño y eficiencia; con una división jerárquica que se debe respetar, vinculada a la estructura de la alcaldía, se inclina más por la diferenciación vertical y evoluciona de acuerdo con los ritmos que le imprime tanto el entorno como la dinámica de sus procesos. La estructura administrativa del municipio, como un sistema dinámico, complejo e interdependiente, comprende diversos cambios en los flujos de información, estructura organizativa, personas y tecnología, que se renuevan para estar cada vez más cerca de tales demandas de los contribuyentes que ingresan por diversos medios, y frente a quienes se debe hacer lo posible por situarse a la altura de las exigencias crecientes de la ciudadanía.

Figura 18. Estructura Administrativa Municipio de Medellín (2019)



Fuente: Datos e información de la entidad (2019).

Con base a lo anterior, en la siguiente tabla se identifican y se detallan los procesos más relevantes de la Subsecretaría, describiendo generalmente los procesos estratégicos y operativos más relevantes en los tres cambios de la estructura interna por los que ha pasado en su periodo de administración (figuras 19, 20 y 21) para adaptarse a los ritmos de su entorno.

Tabla 7. Procesos estratégicos Subsecretaría de Ingresos (2019).

Proceso	Función
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar la planeación para el desarrollo de nuevos proyectos tecnológicos y las mejoras de los existentes, que son requeridos por cada una de las unidades y equipos de trabajo.</li> </ul>

<p><b>Desarrollos tecnológicos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar las actividades encaminadas a la gestión y administración del riesgo de la información.</li> <li>• Apoyo en el mantenimiento y mejora del Sistema Integrado de Gestión del Municipio de Medellín.</li> <li>• Implantación de los proyectos tecnológicos requeridos para dar el cumplimiento al Estatuto Tributario.</li> <li>• Documentación de los procesos y formatos nuevos y actualización de los existentes.</li> <li>• Administración de accesos, roles y transacciones SAP.</li> </ul>
<p><b>Equipo Jurídico</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y apoyar la respuesta a las acciones de tutela, los desacatos, impugnación o cumplimiento de fallos en los que aparezca como accionada la Subsecretaría de Ingresos.</li> <li>• Coordinar y apoyar la respuesta de las demandas interpuestas contra el Municipio de Medellín, con ocasión de actuaciones de la Subsecretaría de Ingresos.</li> <li>• Atender los requerimientos formulados por los despachos judiciales y los entes de control.</li> <li>• Coordinar la elaboración de planes de mejoramiento resultado de las auditorías que realizan la Contraloría General de Medellín y la Secretaría de Evaluación y Control.</li> <li>• Hacer seguimiento a la atención oportuna de los recursos de reconsideración.</li> </ul>
<p><b>Devoluciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender las solicitudes de devolución de los contribuyentes de los ingresos tributarios.</li> </ul>
<p><b>RIT (Registro de Información Tributaria)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el responsable del ciclo de vida del contribuyente de Industria y Comercio desde el nacimiento como contribuyente hasta su cese de actividades gravadas, registrando su inicio de actividades, las</li> </ul>

	<p>novedades que presente en su registro en el transcurso de su vida económica, así como el registro del cese de actividades.</p>
<b>Declaraciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el montaje logístico y administrativo del proceso de recepción de declaraciones de Industria y Comercio, avisos y tableros, y de las declaraciones que presentan los contribuyentes en los puntos de atención dispuestos por la Secretaría de Hacienda.</li> <li>• Realizar marcación y demarcación del Régimen Simplificado, cuando existe acto administrativo expedido por la unidad de trabajo de fiscalización. Expedir autos de corrección en los casos que, conforme a la normativa, estamos facultados, y atender todo lo relacionado con las declaraciones de los agentes de retención de Industria y Comercio.</li> <li>• Revisar de forma exigente todos los campos del formulario de declaración del impuesto en el momento de la recepción, a fin de no generar dificultades en el ingreso y procesamiento de las declaraciones.</li> <li>• Disminuir los errores de digitación en el sistema, realizar pedagogías de socialización de los nuevos cambios de declaración y de las reformas al ETM en la comunidad, procesar todas las declaraciones que se decepcionen y dar respuesta a todos los trámites radicados a esta unidad de trabajo.</li> </ul>
<b>Fiscalización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar los procesos de fiscalización que se llevan a cabo en la Subsecretaría de Ingresos atendiendo las solicitudes de los contribuyentes.</li> <li>• Realizar fiscalización de los programas y planes definidos por la Subsecretaría de Ingresos, tales como: agentes de retención de Industria y Comercio, contribuyentes de Industria y Comercio,</li> </ul>

	<p>omisos no inscritos (persuasivos), declaraciones que se dieron por no presentadas, recursos de reconsideración, respuestas a requerimientos especiales, emplazamientos para declarar, revocatorias directas, entre otros.</p>
<b>Facturación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar e informar el estado de cuenta corriente de los responsables de las obligaciones tributarias (ICA y Predial) mediante la liquidación de las rentas y la generación del documento o cuenta de cobro.</li> </ul>
<b>Cartera y Títulos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expedir los actos tendientes a lograr el recaudo efectivo de los impuestos Predial Unificado e Industria y Comercio en la etapa de determinación, a través de actos que contengan obligaciones claras, expresas y exigibles.</li> <li>• Realizar actividades tendientes a obtener un control efectivo de la cartera en mora por concepto de Industria y Comercio e Impuesto Predial Unificado, con el fin de expedir de manera oportuna los actos necesarios para el iniciar el proceso de cobro por vía coactiva.</li> <li>• Atender las solicitudes de prescripción o de pérdida de competencia temporal para la expedición del título (forma de extinguir la obligación tributaria por el transcurso del tiempo).</li> <li>• Atender las acciones de tutela relacionadas de manera directa con los títulos expedidos por la Subsecretaría de Ingresos de los impuestos Predial Unificado e Industria y Comercio, prescripciones o pérdidas de competencia temporal.</li> </ul>
<b>Impuestos Varios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturar, fiscalizar, actualizar e informar el estado de cuenta de los responsables de las obligaciones tributarias (impuestos, tasas y contribuciones) para las rentas varias; mediante la liquidación, la</li> </ul>

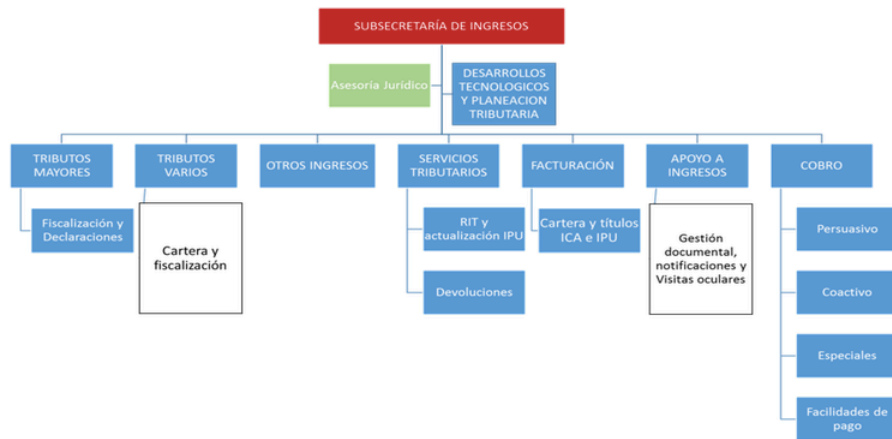
	generación del documento de cobro y de los actos administrativos que fijan el debido cobrar para las obligaciones en mora.
<b>Servicios tributarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de atención inmediata y pronta para los contribuyentes.</li> <li>• Servicios de atención interna (solicitudes escaladas internamente y que requieren investigación).</li> </ul>
<b>Apoyo a ingresos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargados del proceso de notificación de los actos administrativos de la Secretaría de Hacienda y Subsecretaría de Ingresos.</li> <li>• Encargados de realizar a través de las visitas la validación de la información tributaria.</li> <li>• Conservación de la información documental entregada por las diferentes unidades.</li> </ul>

*Fuente: Datos e información de la entidad (2019).*

La organización pública, con una tipología estructural percibida como enclaustrada en jerarquías rígidas, con obligados cambios del gobierno y la consecuente alta rotación del personal, muestra que la fuga del conocimiento es muy real y se potencia cuando el personal se mueve entre unidades, departamentos y oficinas o se van de la organización. En consecuencia, la interiorización de los procesos se ve afectada, percibiéndose en ocasiones aspectos de desconfianza e incertidumbre por parte del recurso humano: “yo considero que no he tenido el tiempo suficiente en un puesto de trabajo en el que pueda aportar para mejorar mi proceso, pero tampoco he visto algún tipo de motivación” (Colaborador F, proceso Adquisición, 2019); “no sé si me han estado cambiando con el ánimo de aburrirme, en menos de tres años he pasado por el área de declaraciones, luego me enviaron a impuesto predial, después me enviaron a servicios tributarios, luego para títulos, y de títulos, para impuestos varios, donde actualmente me encuentro” (Colaborador F, proceso Identificación, 2019). “lo

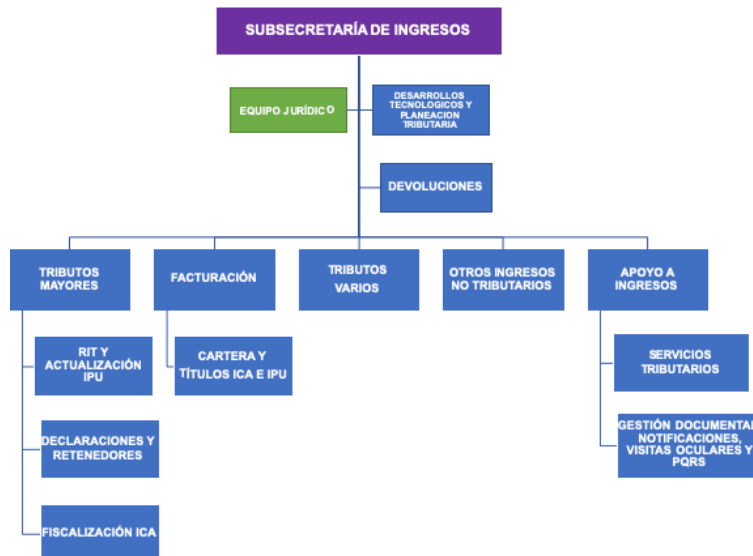
aburren a uno poniéndolo como un yoyo de un lado para otro” (Colaborador F, proceso Medición, 2019).

Figura 19. Estructura Subsecretaría de Ingresos (2017).



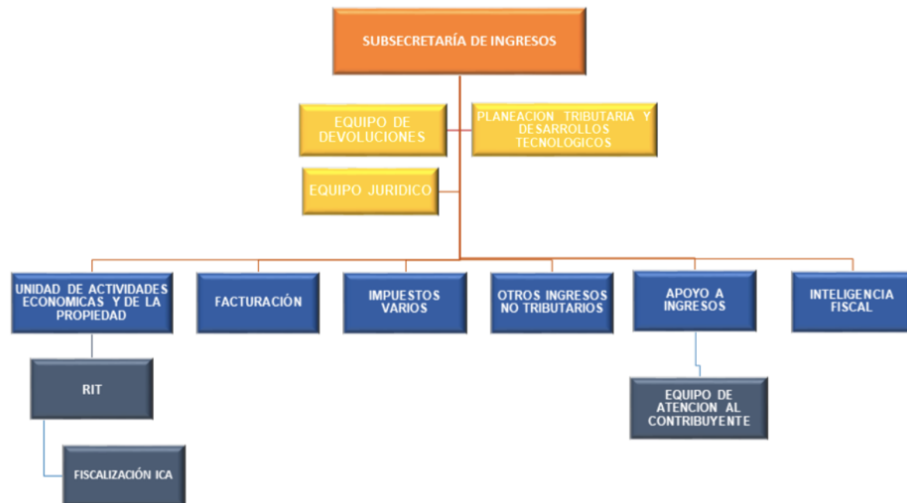
Fuente: Datos e información de la entidad (2019).

Figura 20. Estructura Subsecretaría de Ingresos (2018).



Fuente: Datos e información de la entidad (2019).

Figura 21. Estructura Subsecretaría de Ingresos (2019).



Fuente: Datos e información de la entidad (2019).

Las iniciativas que se toman para el mejoramiento se apoyan en nuevos patrones de trabajo, aspectos estructurales, aspectos formales, aspectos culturales y de comportamiento, pero dada su condición, en la que predominan los puntos más críticos relacionados con la experiencia del contribuyente y cumplimiento del Plan de Desarrollo, “estas iniciativas se adaptan estableciendo nuevos mecanismos para el recaudo, sea a nivel virtual y/o adecuaciones físicas para el mejoramiento de la experiencia de los ciudadanos, al mismo tiempo la gobernabilidad de la data como el punto fuerte y estratégico de la Subsecretaría” (Líder A, proceso Uso, 2019).

Para que este sector esté comprometido con las prácticas modernas de gestión, como iniciativa para compartir conocimiento, métodos de trabajo e ideas de mejoramiento, se arman equipos interdisciplinarios para cada tema en la Subsecretaría, llamadas “células de trabajo”, esto permite especializar las actividades. “En no todas las unidades se ve, pero es una buena iniciativa para manejar y gestionar muy bien los recursos propios, permitiéndonos

compartir mejor el conocimiento y métodos de trabajo” (Líder A, proceso Distribución, 2019).

La Secretaría de Hacienda ha dado algunos pasos por alejarse del antiguo modelo burocrático, de carácter formalista, jerárquico y menos comprometido con los resultados; que de acuerdo con Angelis (2013) se viene dando por una creciente necesidad de competencia, estándares de desempeño, monitoreo, medición, flexibilidad, énfasis en los resultados, enfoque en el cliente y control social, motivos por los cuales el servidor público no puede estar “pegado” a la estructura organizativa, debe unirse a nuevos equipos, adicionando y compartiendo conocimiento, considerando según Gessi (2017) las nuevas necesidades de gestión de intangibles que tiene el Estado.

Algunos esfuerzos se pueden ver afectados por la misma naturaleza del sector, aspectos culturales y su entorno. “En algún momento, el año pasado iniciaron el sondeo de cursos que pensaban dictar virtualmente a través del Colegio Mayor, y abrir cursos para los contratistas, cursos muy chéveres como cocina, Excel, de redacción, gestión de proyectos, inglés, entre otros, pero al final no resultó en nada. Hicieron el sondeo dando la oferta de los posibles cursos para ver a quién le interesa, algunos del equipo se inscribieron, decían que les avisaban y nunca avisaron nada” (Líder B, proceso Uso, 2019). Para un gran porcentaje del personal contratista, la realización de programas de aprendizaje o fortalecimiento de cultura corporativa no es un foco crítico en el Plan de Desarrollo, “este tipo de cursos y capacitaciones no se ve mucho para los contratistas desde la alcaldía, en algunas ocasiones para los de carrera administrativa. Esto es para ciertas personas, no para todo el mundo” (Colaborador F, proceso Uso, 2019).

El proceso de cambio en la administración pública tiene como barreras los principios y formas de trabajo que se han perpetuado algunas veces, sin tener en cuenta los cambios sociales. Estos cambios han venido conduciendo a la organización a reconsiderar las actitudes y estrategias del pasado, que han negado a las personas nuevas oportunidades. De todos

modos, y salvo raras excepciones, las personas desean trabajar y realizar un buen trabajo, exponiendo así aspectos culturales claves que coexisten entre las capacidades de la organización, y las barreras organizativas para el relacionamiento en la Subsecretaría de Ingresos (Figura 22. Proceso Transferencia).

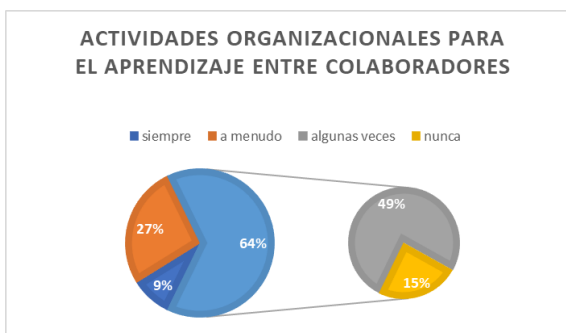


Figura 22. (Proceso Transferencia, 2019).

Dadas las serias dificultades de establecimiento de relaciones humanas que plantea la constitución piramidal de la administración pública, es desfavorable la percepción del entorno laboral físico y el diseño de las áreas de trabajo que restringe prácticas efectivas para compartir conocimiento. “Yo trabajo muy aparte de mi equipo de trabajo, estoy en un rincón y se me hace un poco más difícil solucionar algunas dudas” (Colaborador D, proceso Adquisición, 2019). “Los espacios para compartir son chéveres, pero no hay mucha motivación para usarlos, cuando paso por esos espacios los veo constantemente vacíos, y en otras ocasiones están es muy llenos con alguna actividad puntual que estén haciendo” (Líder B, proceso Distribución, 2019). “En cuanto a los espacios, cuando dan capacitaciones lo hacen en espacios muy reducidos, porque es mucha la gente que hay en la Subsecretaría” (Colaborador F, proceso Distribución, 2019). “La motivación para usar herramientas y espacios para compartir conocimiento es más bien poca” (Líder C, proceso Uso, 2019). “De hecho, en el área se empezó a trabajar con una tecnología donde la idea era comunicarnos por ahí, para no estar gritando y que el ambiente de la oficina no fuera tan pesado y ruidoso y la verdad la gente no lo utiliza, en estos momentos existe, pero no lo utilizamos” (Colaborador G, proceso Distribución, 2019).

Aunque los espacios y tecnologías de comunicación para compartir información e interactuar con otros son pocos en comparación con otras organizaciones, se han venido mejorado con espacios y rutinas para compartir conocimiento, que facilitan la integración y el intercambio de información entre los colaboradores; “por ejemplo, las reuniones semanales en mi equipo son muy importantes y están orientadas a compartir métodos de trabajo e ideas de mejoramiento con los compañeros, pero no sé en los otros equipos, cada líder tiene su estrategia de trabajo” (Líder C, proceso Distribución, 2019). Las tecnologías de comunicación para la actividad de todos, “es a través de la NAS donde se comparte información, como también se maneja temas de reportería de información en TABLAU. En la Subsecretaría, a través de estas herramientas sí se visibiliza esa interacción entre los procesos y equipos, porque a través de estas herramientas se toman las decisiones que son muy de equipo” (Líder A, proceso Distribución, 2019).

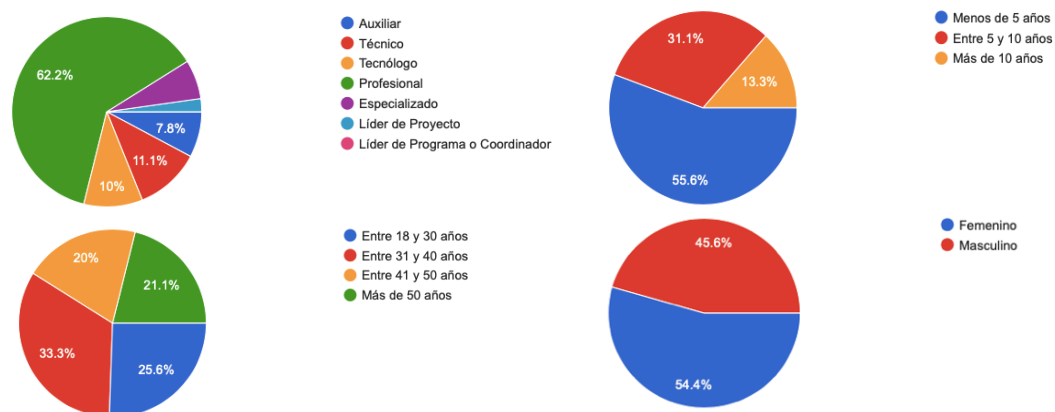
#### **4.2 ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS CULTURALES FORMALES DE LA CULTURA DESEADA QUE FACILITAN U OBSTACULIZAN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA SUBSECRETARÍA DE INGRESOS.**

Los aspectos culturales formales son declarados de manera expresa por la organización y son producto de la decisión que adoptan los mandos directivos. Estos aspectos establecen formalmente cómo debe ser la cultura en la organización y los mecanismos de encuadre y delimitación que rigen en su gran mayoría el actuar de la Subsecretaría de Ingresos, e influyen en el alcance y características de gestión del recurso humano. Con el análisis de los aspectos culturales de los grupos dominantes se busca comprender las implicaciones del proceso de selección e inducción, desarrollo del personal, estilo de liderazgo, valores corporativos, comunicación, metas y estrategias en una cultura de aprendizaje que valora el conocimiento del recurso humano.

#### 4.2.1 Proceso de selección e inducción, capacitaciones y desarrollo del personal

Conforme a los datos demográficos que resultan de la encuesta realizada en la Subsecretaría de Ingresos, se identifica una importante participación del género femenino, un alto grado de profesionalización en el personal, acompañado de una moderada experiencia y elevada necesidad de competitividad, que, con el tiempo, han adquirido a través de su propia formación, años laborando en la organización y exigencias del entorno. Se advierte además una actitud seria en la necesidad de un sistema de formación profesional que promueva las competencias y habilidades del personal en torno a las capacidades de la organización e interés de gestionar convenientemente el conocimiento acorde a los tiempos actuales en un contexto externo cada vez más volátil.

Figura 23. Datos Demográficos, 2019.



Fuente: Elaboración propia basada en Encuesta, (2019)

Generalmente las capacitaciones e inducciones para el personal están orientadas hacia los cambios de las normas que enmarcan el funcionamiento de la Subsecretaría y se convierten en exigencias legales que se asocian con sanciones si son incumplidas. Es por ello que,

sumado a la alta rotación, poco se demande la formación en temas que impliquen el fortalecimiento del ser, de sus habilidades y/o capacidades, pues la formación no va más allá de lo operativo o administrativo, en el cumplimiento de tareas y actividades rutinarias de orden normativo. Las políticas en el proceso de selección, promoción, remuneraciones, evaluación e incentivos son percibidas discordantes en actividades decisivas para el desarrollo de los colaboradores, limitando el acceso al conocimiento para el perfeccionamiento laboral y profesional (Figura 24. Proceso Identificación). Es un entorno donde la idiosincrasia y sentido de lo que usualmente se entiende como formación profesional y laboral, no son muy distintos, por lo que sus estrategias de capacitación tienen objetivos y prioridades alineadas a las normas y leyes actuales, tanto nacionales como internacionales, de gestión pública.

Ante una mayor eficacia y aprendizaje que exige la alta rotación y cambios en las actividades más críticas, la modernización de la administración y de las finanzas públicas reclama motivación, flexibilización y descentralización de las decisiones de capacitación, ampliación de las oportunidades de participación, desarrollo de las competencias y habilidades que abran para todos, amplias oportunidades de progreso y realización personal.

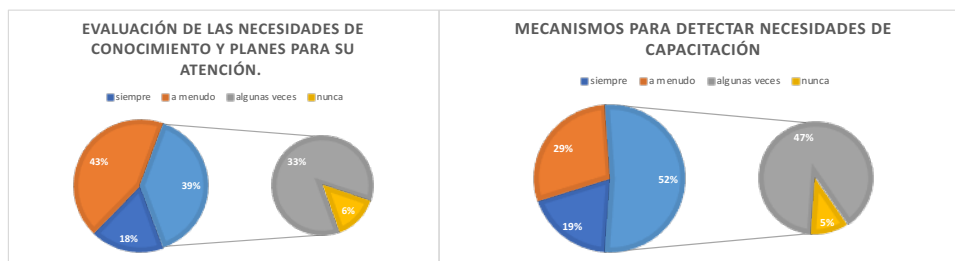


Figura 24. (Proceso Identificación).

Para las funciones de liderar procesos y/o equipos de trabajo, el tipo de contrato no hace diferencia entre el personal contratista y vinculado; en las capacitaciones de cambios normativos participan tanto el personal vinculado como el personal contratista, pero estos difieren desde su proceso de selección, inducción, desarrollo y establecimiento de las

funciones. La inclusión del personal contratista al equipo de líderes hace parte de la estrategia política de la Subsecretaría, y se deben adaptar no solo rápidamente a los cambios tanto normativos como del entorno, sino a su forma de operar tradicionalmente con una alta rotación y una contratación del personal experto sin la necesidad del proceso que exige el Departamento Administrativo de Contratación Pública. Identificar estos aspectos que surgen del proceso de contratación y desarrollo del personal líder, como contratistas y vinculados, exige que este proceso sea flexible y esté planeado para detectar los cambios y para definir estrategias de mejora alineadas con las necesidades de conocimiento de la organización.

La rotación en el personal contratista es más alta que en el personal vinculado, esto se debe a que el cargo es obtenido a través del sistema de mérito, el cual es ofrecido públicamente para la participación de los ciudadanos y “en ningún caso la filiación política de los colaboradores podrá determinar su nombramiento para un empleo de carrera, su ascenso o remoción” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018). Como iniciativa, la documentación de los procesos y procedimientos de los puestos de trabajo es una evolución para lograr preservar el conocimiento y mejorar en la forma de hacer las cosas que puedan estar afectando los procesos. Esta iniciativa “es liderada por un equipo articulado que se encarga de documentar y comprender muy bien los procesos de cada área, porque cuando todo se hace a nivel de un manual o de un instructivo es más fácil que llegue a otra persona y lo pueda replicar, y así es más fácil las capacitaciones. Estamos por encima del 90% de los procesos documentados” (Líder A, proceso Retención, 2019).

“Dada la estructura tan compleja y la dimensión de la Subsecretaría, los contratistas funcionan con otro modelo y más bien es un tema más actitudinal de los líderes para que contribuyan al desarrollo de las inducciones del personal” (Líder A, proceso Adquisición, 2019). Para el caso de los vinculados, las capacitaciones son a nivel Alcaldía, a través de la Subsecretaría de Gestión Humana, que está encargada de las capacitaciones y desarrollo de los servidores públicos, “eso va en directriz del gobierno nacional y dentro de la Subsecretaría estamos alineado a ellos” (Líder C, proceso Uso, 2019).

La transferencia y acceso al conocimiento existente en la organización, como parte del desarrollo del personal de los colaboradores, está arraigado así mismo en las funciones del rol y tipo de contrato del colaborador; pero con la modernización administrativa y la modernización de las finanzas públicas, su principal objetivo señala la importancia de la transformación que se debe dar en las relaciones interpersonales e interorganizacionales, que permita condensar la cultura de aprendizaje en las organizaciones públicas; “por esta razón promover actividades para compartir conocimiento hace parte de la puesta en marcha de la modernización administrativa y la modernización de las finanzas públicas en la Subsecretaría de Ingresos” (Líder A, proceso Distribución, 2019).

Para el servidor público contratista, es todo un proceso político integrarlos legítimamente a la organización y a un proceso de aprendizaje, así sus funciones tengan como objetivo apoyar o liderar el fortalecimiento de la gestión estratégica y de control en la Subsecretaría. La alta rotación del personal ha generado iniciativas como la documentación de cada uno de los procesos de la Subsecretaría; pero el desarrollo de iniciativas virtuales que actualmente son esenciales para la grabación de experiencias personales, identificar brechas de conocimiento, o que otros usuarios tengan acceso a interactuar con otras cuentas registradas, es un factor clave y poco utilizado para el desarrollo del aprendizaje en la organización. Las inducciones para el personal contratista se advierten como no suficientes, y en ocasiones no estando a la medida de las funciones del cargo. “El proceso de la Subsecretaría de Ingresos es complicado y de mucha responsabilidad, me parece que es conveniente que sea un poco más larga la inducción, sobre todo para los contratistas” (Colaborador G, proceso de Adquisición, 2019). “Como inducción a las funciones del puesto de trabajo, con el contratista no se hace un trabajo muy extensivo” (Líder B, proceso de Adquisición, 2019).

#### 4.2.2 Estilo de liderazgo, comunicación y valores corporativos

En la Subsecretaría, aunque aún no se posee una cultura de líderes innovadores, son muchos los retos que se revelan con la modernización de la administración, lo cual acrecienta aspectos propios de la actividad privada, que se ven reflejados en un estilo de liderazgo que se preocupa más por motivar y conformar una cultura organizacional para un ambiente favorable al cambio, que solo limitarse a aclarar las funciones organizacionales y diseñar la estructura organizativa. Según algunos líderes, se vienen impulsando estos valores entre los miembros para motivar a los equipos de trabajo a compartir sus conocimientos y aumentar la confianza en torno el liderazgo, asunto que no ha tenido la mejor reputación entre las Secretarías. Las iniciativas de mejora en cada equipo de trabajo son cuestión de cada líder y no organizacional, pero son impulsadas por el secretario y su estilo de liderazgo, en el que refleja la experiencia en el valor de mantener motivados a los miembros de los equipos de su grupo de líderes de la Secretaría de Hacienda, haciéndolos responsables de promover estrategias que fomenten el aprendizaje, el trabajo en equipo y la mejora continua de los procesos. Como impulso relevante en la Subsecretaría, se vienen presentando algunas alianzas con otros sectores que han permitido mejorar algunas prácticas para desarrollar conocimiento y crear confianza, fortaleciendo el respeto por el conocimiento de otras personas y el amor por lo que se hace, contribuyendo al mismo tiempo al conocimiento de la Subsecretaría con algunas prácticas de gestión, medición y comparación con otras organizaciones líderes en Colombia, obteniendo información que les ayuda a ejecutar acciones para mejorar su desempeño (Figura 25. Proceso Identificación).

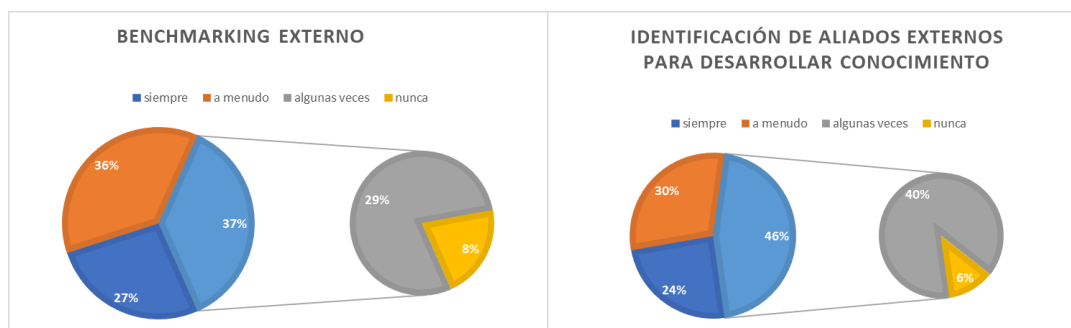


Figura 25. (Proceso Identificación).

Como estrategia en la Subsecretaría, para generar una atmósfera de confianza y de respeto por las personas y entre los colaboradores, “lo que últimamente se ha dado son iniciativas de charlas y campañas que permiten integrar los equipos de trabajo, abordando temas de convivencia y trabajo en equipo” (Líder C, proceso Identificación, 2019). El secretario de hacienda, con una experiencia muy puntual de 23 años en un sector económico, trabajando en la banca privada con Bancolombia, “trajo varias ideas que transmiten amor por lo que se hace y mejorar continuamente, por ejemplo, la creación de la escuela técnica y la escuela de liderazgo, la idea es que a eso se le dé continuidad, pero lógicamente va a depender de la nueva administración” (Líder A, proceso Adquisición, 2019); “es un cambio muy importante en el que se aprende mucho, porque normalmente las capacitaciones son orientadas a cambios de normas y leyes que influyen en la operación” (Líder B, proceso Uso, 2019).

Con la modernización de la administración y las finanzas públicas se pretende que la formación y desempeño de los líderes estén comprometidos con la creación de nuevas rutinas de formación, sin las presunciones arraigadas de una cultura sometida a su estructura y cambios normativos. El desempeño de la Subsecretaría se ve influido actualmente por la cultura competitiva e innovadora de la ciudad, cultura que influencia el estilo de liderazgo y las condiciones para realizarlo. En relación con el nivel de cambio, uno de los líderes encuestados afirma que “la experiencia de traer prácticas de empresas privadas nos ha funcionado” (Líder C, proceso Adquisición, 2019). Otro líder agrega que “durante este año se abrieron cursos de liderazgo en alianza con la EAFIT, que hace parte de la Escuela de Liderazgo que inició este año, pero la continuidad depende de la nueva administración que viene” (Líder B, proceso Distribución, 2019).

Lo anterior coincide con lo que plantea Yuen (2007), al manifestar que es esencial que este sector pueda aprender de otros sectores y de sus ciudadanos para permitir que el gobierno sea más receptivo. La introducción de valores compartidos que son reconocidos como fundamentales en la lógica empresarial y de los negocios privados es un cambio de paradigma dentro del aparato del Estado. “Definitivamente hacer este paso hacia lo público es bastante

retador desde lo personal y profesional. Medellín es una ciudad que amerita que las personas que estamos también trabajando en el sector privado demos el paso a lo público” (Orlando Uribe, 2019).

Generalmente la actividad comunicativa de las organizaciones públicas difunde información sobre sí mismas hacia la sociedad, recabando asimismo en la información necesaria sobre el ciudadano para una comunicación personalizada. La actividad comunicativa en la Secretaría de Hacienda la atención del colaborador habitualmente está enfocada hacia el escalón jerárquico superior, por consiguiente, se carece de estímulos que influyan en el sano relacionamiento, que en gran medida no se reconoce como determinante en la eficiencia y aprendizaje entre los procesos de la Subsecretaría (Figura 26. Proceso Metas).

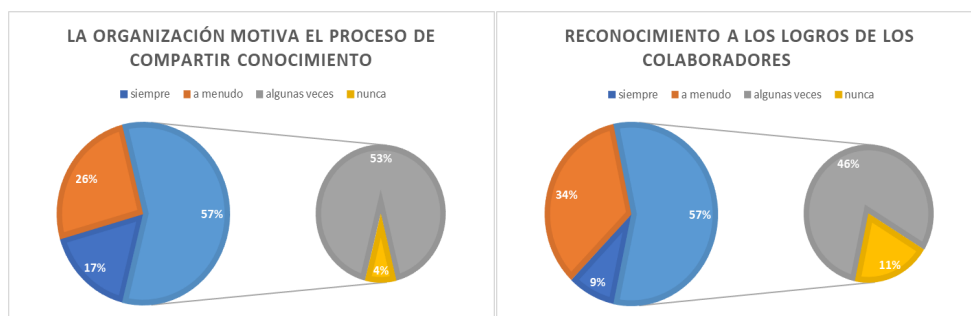


Figura 26. (Proceso Metas, 2019).

La comunicación y el trabajo con la empresa privada exponen la necesidad de introducir e implementar nuevas metodologías y tecnologías de gestión, juntamente con líderes que estén afines a que la estructura y jerarquía no afecte la comunicación entre los procesos. Esto depende del compromiso de tener una actitud proactiva, ya que en la Subsecretaría no se tiene la costumbre de que las personas sean evaluadas o compensadas por sus contribuciones al desarrollo del conocimiento organizacional. “Los discursos del secretario y subsecretario tienen que ver mucho con el mejoramiento del bienestar de las personas donde, si se tienen personas felices, se va a poder tener mejores aportes a nivel laboral, y vamos a sentirnos a gusto en nuestro ambiente laboral y dar lo mejor. Las personas se sienten mucho más a gusto

en la Subsecretaría. Pasando de tener el peor clima laboral a tener el mejor de las secretarías de la Alcaldía”, según estudio que realizó la Secretaría de Gestión Humana por medio de revisión de las instalaciones y algunas encuestas al personal. (Líder A, proceso Identificación, 2019).

#### **4.2.3 Metas, estrategias, políticas y protocolos**

Como estrategia fundamental para asegurar la congruencia de valores entre el funcionario y la subsecretaría, la mejoría del clima laboral, la confianza y la cohesión social, ha sido un punto clave para contrarrestar la idiosincrasia propia del sector, y está siendo indispensable para lograr la cooperación entre líderes y procesos para vencer las resistencias políticas que entre los mismos cambios administrativos se filtran y se caracterizan por tener un espíritu individualista y un tanto egoísta. El secretario y los subsecretarios “han traído muchas prácticas del sector privado al público para fortalecer la confianza y mejorar la atmósfera de trabajo, y esto ha generado credibilidad en que podemos lograr hacer muchas cosas en pro de tener un mejor ambiente laboral” (Líder A, proceso Desarrollo, 2019).

La gestión de los recursos y los desarrollos tecnológicos son los dos asuntos más estratégicos en la mejora de los procesos y la operación del día a día, estos buscan integrar componentes interdependientes como la estrategia, la visión, el liderazgo, la normatividad y el presupuesto. Las estrategias de mejora en la Subsecretaría están orientadas al cumplimiento del Plan de Desarrollo, con los que debe lograr resultados determinados que obedecen a su vez al Estatuto Tributario para implementar los cambios necesarios y lograr las mejoras y metas planteadas. De la valoración de la efectividad de los cambios resultan nuevas tareas o funciones que promueven patrones de comportamiento para compartir eficientemente con otros. En la tabla 4 y 5 se recoge un conjunto integral de políticas y prácticas que apuntan a que existan las estrategias necesarias encaminadas a modernizar la organización y el funcionamiento de los servicios en la Subsecretaría.

Tabla 8. Criterios estratégicos de la gestión de recursos.

<b>SUBSECRETARÍA DE INGRESOS</b>				
<b>GESTIÓN DE RECURSOS</b>				
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>				
Promover la transferencia de conocimiento necesario para el desarrollo del desarrollo de la Subsecretaría y hacer seguimiento a los proveedores de bienes y de servicios que pueden afectar la calidad de los productos de la subsecretaría.				
<b>INTERACCIONES</b>				
PROVEEDOR (Quien suministra)	ENTRADAS	ACCIONES	SALIDAS	CLIENTE (Quien recibe)
Planeación estratégica, Evaluación de la gestión, Servicios Tributarios, Investigación Tributaria, Facturación, Notificación, Desarrollo tecnológico, Soporte Jurídico Tributario, Administración documental	Necesidades de transferencia de conocimiento.	<b>P</b> Definir las necesidades de transferencia de conocimiento e identificar cuales son los bienes y servicios que pueden afectar la calidad de los productos de la subsecretaría.	Transferencia de conocimiento efectuada	Planeación estratégica, Evaluación de la gestión, Servicios Tributarios, Investigación Tributaria, Facturación, Notificación, Desarrollo tecnológico, Soporte Jurídico Tributario, Administración documental, Gestión del proyecto de apoyo técnico y logístico.
Subsecretaría de Talento Humano	Personal competente	Planificar la transferencia de conocimiento requerida y la evaluación de proveedores		
Secretaría de servicios administrativos / Entidades externas	Oferta de programas de formación	<b>H</b> Efectuar la transferencia de conocimiento planificada.	Consultas jurídicas tributarias	Soporte Jurídico Tributario
Soporte Jurídico Tributario	Normograma (Biblioteca virtual), Conceptos jurídicos tributarios			
Proveedores externos/Secretaría de Servicios administrativos	Bienes y servicios	Definir los criterios para la evaluación de proveedores.	Evaluación de proveedores	Proveedores internos (Secretaría de Hacienda / Secretaría de Servicios administrativos) Proveedores externos
Secretaría de comunicaciones y divulgaciones	Servicio de comunicaciones para el programa de cultura tributaria	Verificar la eficacia de la transferencia de conocimiento.		
Planeación estratégica	Mapa de riesgos; Modelo de gestión de la calidad; documentación del modelo de gestión de la calidad; Responsabilidades y autoridades asignadas; Matriz de comunicaciones	<b>V</b> Hacer seguimiento y evaluación de los proveedores.	Necesidades y solicitudes de Capacitación	Subsecretaría de Talento Humano
Secretaría General / Subsecretaría Calidad del servicio	Servicios en los Mascercas y las casas de Gobierno. Chat tributario y Contac Center			
Desarrollo tecnológico	Desarrollos tecnológicos	<b>A</b> Implementar correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora.	Necesidades de modernización tecnológica	Desarrollo tecnológico
Gestión del proyecto de apoyo técnico y logístico	Personal de apoyo técnico y logístico			Informe de Resultados de los indicadores de gestión
<b>RECURSOS</b>				
HUMANOS	INFRAESTRUCTURA		AMBIENTE DE TRABAJO	
Subsecretario (a) de Ingresos	Oficina dotada con equipos de cómputo e implementos y aulas con ayudas audiovisuales.		Trabajo en equipo, Instalaciones cómodas con adecuada iluminación, ventilación y bajo nivel de ruido	

Fuente: Datos e información de la entidad (2019).

Tabla 9. Criterios estratégicos de los desarrollos tecnológicos.

<b>SUBSECRETARÍA DE INGRESOS</b>				
<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>				
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>				
Tecnificar la administración de las rentas a través de la formulación, implementación, estabilización y seguimiento de proyectos tecnológicos.				
<b>INTERACCIONES</b>				
PROVEEDOR (Quien suministra)	ENTRADAS	ACCIONES	SALIDAS	CLIENTE (Quien recibe)
Planeación estratégica, Evaluación de la gestión, Servicios Tributarios, Investigación Tributaria, Facturación, Notificación, Soporte Jurídico Tributario, Administración documental, Gestión del proyecto de apoyo técnico y logístico y Gestión de Recursos.	Necesidades de modernización tecnológica	P Identificar necesidades de modernización tecnológica en los procesos de la Subsecretaría de Ingresos.	Desarrollos tecnológicos	Planeación estratégica, Evaluación de la gestión, Servicios Tributarios, Investigación Tributaria, Facturación, Notificación, Soporte Jurídico Tributario, Administración documental, Gestión del proyecto de apoyo técnico y logístico y Gestión de Recursos.
Proceso Gestión de programas y proyectos del Sistema Integral de Gestión del Municipio	Lineamientos de la Administración Municipal para la gestión de proyectos.	Formular los proyectos de desarrollo tecnológico con base en las necesidades identificadas y de acuerdo con los lineamientos de la Administración Municipal para la gestión de proyectos.		
Empresas dedicadas al desarrollo tecnológico	Ofertas de servicios de consultoría en desarrollo tecnológico		Requerimientos Tecnológicos	Empresas dedicadas al desarrollo tecnológico
Proceso Gestión de Soluciones de Tecnología de información de la Subsecretaría de Tecnología de información del Municipio de Medellín.	Servicio de soporte tecnológico	H Implementar los proyectos de desarrollo tecnológico, según lo planificado en la formulación de los mismos.	Requerimientos Tecnológicos (Aranda)	Proceso Gestión de Soluciones de Tecnología de información de la Subsecretaría de Tecnología de información del Municipio de Medellín.
Soporte Jurídico Tributario	Normograma (Biblioteca virtual), Conceptos jurídicos tributarios	Estabilizar los desarrollos tecnológicos ya implementados.	Consultas jurídicas tributarias	Soporte Jurídico Tributario
Planeación estratégica	Mapa de riesgos; Modelo de gestión de la calidad; documentación del modelo de gestión de la calidad; Responsabilidades y autoridades asignadas; Matriz de comunicaciones	V Validar los desarrollos tecnológicos con respecto a las necesidades identificadas.	Informe de Resultados de los indicadores de gestión	Evaluación de la gestión (Comité de Calidad)
Gestión de recursos	Talento humano competente, Transferencia de conocimiento, Gestión del cambio. Bienes y servicios adquiridos	Evaluar el cumplimiento de los indicadores de gestión del proceso.	Necesidades de personal y necesidades de transferencia de conocimiento y de gestión del cambio.	Gestión de Recursos
Gestión del proyecto de apoyo técnico y logístico	Apoyo técnico y logístico	A Implementar correcciones, acciones correctivas, preventivas o de mejora.	Necesidades de apoyo técnico y logístico	Gestión del proyecto de apoyo técnico y logístico
<b>RECURSOS</b>				
HUMANOS		INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	
Líder de programa Planeación Tributaria y Desarrollo Tecnológico, Apoyo técnico y logístico.		Oficina dotada con equipos de cómputo e implementos y aulas con ayudas audiovisuales.	Trabajo en equipo, Instalaciones cómodas con adecuada iluminación, ventilación y bajo nivel de ruido	

Fuente: Datos e información de la entidad (2019).

La gestión del conocimiento no es un término muy escuchado entre los líderes de la Subsecretaría, pero lo que resulta de ella sí les es familiar en algunas iniciativas con las que han movilizad y articulado los agentes para la mejora de los procesos y entrega de los servicios. Los líderes identifican rápidamente la creación de una unidad experta en el análisis

de datos para las funciones de inteligencia fiscal como actividad estratégica de la subsecretaría, y desarrollos tecnológicos para formular estrategias para la integración y automatización de los procesos, en compañía de las unidades implicadas para la puesta en marcha del proyecto, que movilizan la tecnología y las personas. Dado que no existen las funciones y tampoco los cargos respectivos para gestionar el conocimiento, no todos los miembros de la organización están comprometidos en participar en la búsqueda de nuevas ideas, o proporcionar información desde su experiencia y conocimiento para la mejora en el desempeño de los procesos.

En la Subsecretaría de Ingresos es necesario construir sobre lo construido, revisar lo hecho, y lograr cambios encaminados a una gestión pública íntegra, eficiente y eficaz. Se han formalizado algunas prácticas en torno a la transferencia de lecciones aprendidas desde la estrategia, pero la alta rotación aún es un foco crítico en la trazabilidad del conocimiento. El equipo que se encarga de documentar y frecuentar cada uno de los procesos de cada área de la Subsecretaría ha sido fundamental en el cambio para la articulación de los procesos y su actualización sistemática. Con el apoyo de este equipo que documenta y comparte la forma de hacer las cosas en cada proceso de la Subsecretaría, “tiene la responsabilidad también de entregarnos este conocimiento reunido de diferentes áreas y que en conjunto y con el equipo de líderes designado a través de un libro virtual, permita difundir las experiencias exitosas que hemos tenido; en el libro estamos plasmando recopilaciones de los logros, los retos y recomendaciones para la nueva administración, pero también unos conocimientos generales y experiencias exitosas que logren ser replicables” (Líder A, proceso Distribución, 2019).

#### **4.3 ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS CULTURALES INFORMALES DE LA CULTURA VIVENCIADA QUE FACILITAN U OBSTACULIZAN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA SUBSECRETARÍA DE INGRESOS.**

Los aspectos culturales informales son producto de la vivencia y la participación activa de los integrantes no líderes, frente a los aspectos establecidos por la Subsecretaría. Están representados por aquellas expresiones de carácter más espontáneo, menos explícito y no formal, que consciente o inconscientemente, generan en algunas ocasiones discordancias con lo establecido. Con el análisis de los aspectos culturales informales de los grupos sociales, se busca comprender las implicaciones que, manifestadas a través de los valores, interpretación de las políticas, las costumbres y rituales vivenciados, así como conocimientos, motivaciones, necesidades, jerga informal y las historias extraoficiales que se cuentan para explicar cómo se hacen las cosas, influyen en un ambiente de colaboración para la participación e intercambio de conocimiento que ofrezca oportunidades a las personas para compartirlos de manera abierta.

##### **4.3.1 Valores e interpretación de las políticas**

El trabajo de los valores que se viene dando en la Subsecretaría con la modernización, están orientados a la necesidad de asegurar un clima confianza y de apertura para la participación y desarrollo de capacidades que traigan oportunidades de mejoras tanto individuales como institucionales y que contribuyan a las relaciones sinérgicas de los procesos basadas en la cooperación. La interpretación de las políticas que guían el actuar de los colaboradores son de asuntos que afectan a la sociedad o a un país, en la que tradicionalmente se ha entallado una idiosincrasia rigurosamente formal, donde las decisiones en general son verticales y no corporativas, percibiéndose en los colaboradores un grado restringido de autonomía y libertad para proponer proyectos de mejora o actuar, además de no disponer de un modelo práctico para gestionar el cambio y hacerlos sostenibles. Pero este proceso de generar confianza no se da en todos los grupos sociales, el principal reto aparece cuando las

iniciativas y proyectos de mejora enfrentan niveles jerárquicos de la organización, encontrando en ocasiones resistencias por parte de algunos colaboradores (Figura 27. Proceso Metas). “Yo pienso que necesitamos que esa atmósfera de confianza y participación no sea sólo para los que están liderando un equipo o proceso” (Colaborador G, proceso Desarrollo, 2019). “porque a ti normalmente te dan un paquete de trabajo y ya, cumpla con lo que tiene que hacer” (Colaborador D, proceso Metas, 2019).

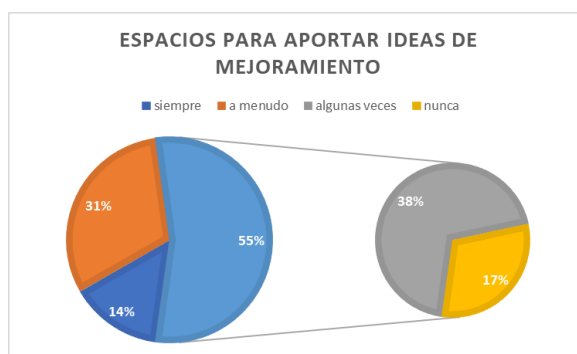


Figura 27. (Proceso Metas, 2019).

A los colaboradores encuestados les es más conveniente reconocer, entre los mismos colaboradores no líderes, los más expertos de los equipos (Figura 28. Proceso Identificación), a los cuales acudir para algún tema en específico que pueda mejorar el desempeño de sus actividades o para la resolución rápida de problemas en el proceso, permitiendo que los colaboradores más expertos sean los más influyentes para exponer ante los líderes sus preocupaciones o propuestas de capacitación formal para otros colaboradores, así como también son los responsables para la presentación de proyectos que involucren la mejora de los diferentes procesos y equipos de trabajo, con la participación de algunos colaboradores que están en procesos estratégicos (Figura 29. Proceso Uso). “En la Subsecretaría se identifica fácilmente a los expertos en cada área, en ocasiones son los que más tiempo llevan y son expertos en la mayoría de los temas del área, o expertos que fueron contratados para un tema en específico” (Colaborador G, proceso Desarrollo, 2019). “Sí, yo identifiqué fácil a los expertos de la Subsecretaría. Acá es fácil identificarlos porque en su gran mayoría son

los que dan las capacitaciones” (Colaborador D, proceso Desarrollo, 2019). “Sí, yo identifico fácilmente quiénes son estas personas expertas, pero también me he encontrado con expertos muy egoístas en dar el conocimiento a uno, no sé qué es la cosa que se maneja con nosotros los contratistas, no sé porque pasa eso, pero acá he sentido que son muy discriminadores” (Colaborador F, proceso Desarrollo, 2019).



Figura 28. (Proceso Identificación, 2019)

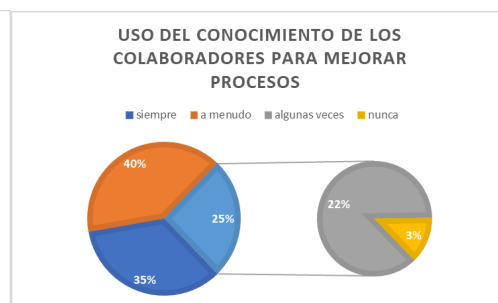


Figura 29. (Proceso Uso, 2019).

La falta de autonomía y la normatividad excesiva mella la confianza de los grupos sociales; en muchos casos los funcionarios se sienten controlados y restringidos, porque el cambio se percibe como amenaza. Sin embargo, no son la única dificultad a la que se refieren algunos de los colaboradores entrevistados, pues en muchos casos la confianza se ve destruida por miedo a participar en ejercicios democráticos mal manejados “pues no todos son respetuosos, y es mejor no decir nada porque algunos tienen poder y línea directa para perjudicar la continuidad del trabajo” (Colaborador D, proceso Desarrollo, 2019).

Es un entorno laboral más que celoso y prevenido, es en varias ocasiones la carga laboral que tienen algunos colaboradores que no disponen tiempo, afectando la transferencia de conocimiento y la comunicación no fluye, permitiendo que factores como la verticalidad, la jerarquía, las brechas de conocimiento y la falta de espacios para la participación, impidan y entorpezcan la conciencia acerca de la necesidad de participar en procesos de mejora en la Subsecretaría. Sohail (2009) explica que la resistencia de las personas a compartir el conocimiento con los demás es debido a un sesgo egoísta, derivado de la percepción del

conocimiento como fuente de poder y valor único. En la Subsecretaría, debido a la naturaleza idiosincrática del sector, se crean barreras peculiares que frenan los intentos de establecer iniciativas orientadas a fortalecer la capacidad de compartir conocimiento (Figura 30. Proceso Transferencia). “No todos son tan abiertos a compartir su conocimiento en la forma de hacer algunas cosas; se perciben algunas veces miedos que reflejan que se les puede quitar el puesto” (Colaborador G, proceso Retención, 2019). “Además de que no todos tienen la misma disponibilidad, hay quienes te dan el conocimiento desinteresadamente y sin temor, pero hay otros que son muy reservados” (Colaborador G, proceso Desarrollo, 2019).

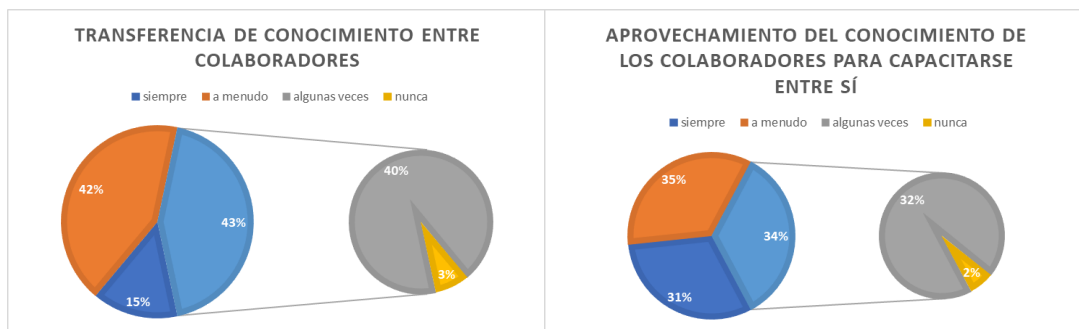


Figura 30. (Proceso Transferencia, 2019)

Figura 31. (Proceso Uso, 2019)

La alta carga laboral también causa que funcionarios expertos en conocimientos específicos no cuenten con mucho tiempo (Figura 31. Proceso Uso) ni iniciativa para transferir conocimiento a sus pares, dificultando la socialización de lo aprendido y limitándose al cumplimiento de sus tareas, pasando a un segundo plano participar en proyectos o iniciativas innovadoras, “pues normalmente a las personas que más conocen de los temas las tienden a cargar con más actividades, por eso mucha gente no trata de sobresalir porque saben que lo sobrecargan de trabajo. Eso es lo que se ve, a una persona buena la premian dándole más trabajo” (Líder C, proceso Medición, 2019). Sin embargo, se reconocen algunos líderes motivados y positivos que impulsan proyectos, y son capaces de inspirar a partir del compromiso con la misión de la Subsecretaría y como parte del plan estratégico, de modo que contagian a los colaboradores con la necesidad de solucionar los problemas de adentro

hacia afuera para que se permita la convivencia, el sentido de pertenencia al patrimonio común, reconocimiento a los derechos ciudadanos y los deberes frente al Estado.

### 4.3.2 Costumbres, rituales vivenciados e historias extraoficiales

Las costumbres en la Subsecretaría tienden a obedecer tradicionalmente a lo social que es una connotación que a la vez constituye una motivación en los colaboradores. El colaborador en la Subsecretaría se prepara igualmente para asumir una actitud política, entendida como diplomática y necesaria para resolver en el día a día los problemas e inconvenientes que se presentan tanto con los contribuyentes como entre colaboradores, con el objeto de no provocar tensiones sociales y corresponder al bien general de la entidad, fomentando la capacidad para la negociación, en grados diversos y con consecuencias diferentes; pues el actuar de la Subsecretaría está relacionada con aspectos formales que generan un gran impacto y desarrollo para la ciudad. Pero la capacidad en toma de decisiones la perciben que actúa de manera independiente, en lo cual se corre el riesgo de que las decisiones se vuelvan episódicas y desarticuladas, dado que no se dispone de un modelo práctico que retenga convenientemente lo aprendido y las relaciones de causa-efecto acotadas a un contexto específico, en el que se sugieran recomendaciones prácticas y útiles para la aplicación o replicación del nuevo conocimiento en otros contextos, en el diseño y/o ejecución efectivo de los proyectos e iniciativas para hacerlos sostenibles y en apoyo a la socialización del conocimiento adquirido (Figura 32. Proceso Retención).

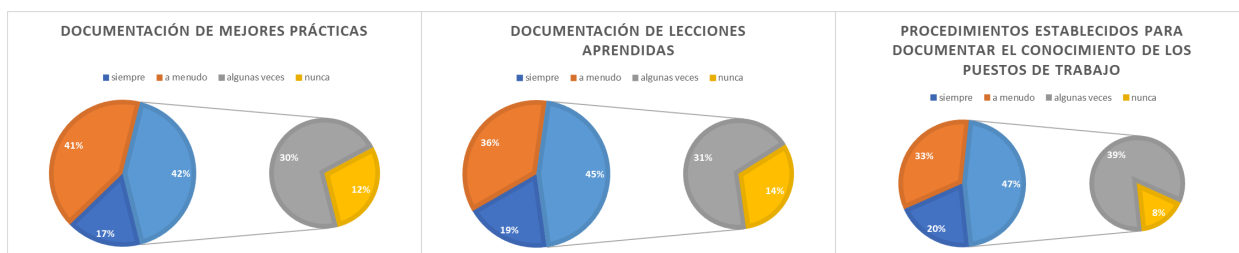


Figura 32. (Proceso Retención, 2019).

La verticalidad en la jerarquía y el miedo a la norma son aspectos que aparecen constantemente en el trabajo de la confianza, pero algunos colaboradores entrevistados vivencian y reconocen algunos esfuerzos positivos y de buena fe por parte de los líderes. “En mi equipo los que lideran y me revisan el trabajo tienen muy buena calidad humana, que eso es lo que uno busca finalmente, y esos principios se reflejan en que me siento muy cómoda y contenta en el equipo de trabajo” (Colaborador E, proceso Identificación, 2019). “En el puesto en el que actualmente me encuentro me he sentido mucho mejor, y menos estresada que en el área que estaba anteriormente” (Colaborador F, proceso Desarrollo, 2019). “Mi jefa directa promueve el respeto por los demás, y ella es una persona que analiza mucho a cada uno de los del equipo para delegarles ciertos trabajos, se mantiene al tanto de las capacidades y habilidades de cada uno” (Colaborador D, proceso Identificación, 2019).

En cuanto al relacionamiento entre colaboradores, como es de costumbre en la Subsecretaría, los eventos más importantes que se promueven para compartir entre colaboradores son las fiestas de integración, que son percibidas como eventos importantes para la integración del personal, pero “es poco lo que se pueda compartir realmente, conversar o conocer a los compañeros, este tipo de integraciones más que todo es rumba, y no me siento cómoda porque no bebo, y en mi opinión, es más un espacio para ir a dar de qué hablar y no para compartir conocimientos o experiencias” (Colaborador F, proceso Distribución, 2019). “Actividades para compartir conocimiento no conozco, pero sí es necesario otras actividades con los compañeros de equipo y trabajo, y no solo las integraciones de rumba, sino otro tipo de integraciones como por ejemplo desde el ser, porque acá el trabajo en equipo no es muy bueno y la gente está muy dividida y competitiva” (Colaborador D, proceso Distribución, 2019). “Estrategias y actividades de integración para compartir conocimientos y buenas prácticas promovidas por la subsecretaría, no conozco” (Colaborador E, proceso Distribución, 2019). Generar climas amigables y espacios de comunicación entre las estructuras horizontales que no interfieren con los niveles jerárquicos, avivan la necesidad de iniciativas transferencia de conocimiento y mejora de las relaciones entre colaboradores de diferentes dependencias que generan bases para establecer alianzas estratégicas y desarrollo

de conocimiento entre los colaboradores de la Subsecretaría y el ecosistema “Me parece que falta, y sería esencial hoy en día que logren ofrecer ese tipo de oportunidades” (Colaborador E, proceso Uso, 2019).

#### **4.3.3 Motivaciones y necesidades, rol, estatus y conocimiento.**

En la Subsecretaría la percepción entre los grupos sociales es que existe la tendencia a un gran compromiso por lo misional en el trabajo público, las motivaciones son producto de una sensibilidad social que va más allá de las necesidades salariales, y que por ende reclama por la falta y necesidad de espacios e iniciativas para compartir conocimiento e impulsar el sano desarrollo de capacidades y habilidades profesionales. El compromiso laboral y operacional que exige el ecosistema de la Subsecretaría de Ingresos demanda cada vez más un mayor nivel de formación, compromiso y conocimiento de los colaboradores, necesidad creada por la propia evolución de los grupos sociales y su entorno, que reclaman en muchos casos la confianza que se ha visto destruida por miedo a cooperar en procesos que puedan interrumpir su continuidad o estabilidad laboral. No obstante, cultivar un clima de confianza y compromiso en las personas, en los equipos de trabajo y el ecosistema en general, es un trabajo en conjunto con líderes y colaboradores que, mediante algunas soluciones internas, impactan y estimulan las necesidades de armonizar los factores asociados a la cultura como el compromiso, el aprendizaje, la colaboración y la confianza.

La gestión y articulación del conocimiento posibilita la participación, la colaboración y el empoderamiento del personal en retos de mejora, pero en la Subsecretaría son pocos los acuerdos de recompensas o salarios emocionales que motiven e incentiven al colaborador a participar y trabajar por un bien organizacional en el que gradualmente se vayan desarrollando proyectos con el objetivo de ir mejorando el ambiente laboral y las capacidades de la organización, promoviendo la automotivación para mejorar la productividad (Figura 33. Proceso Medición). Algunos de los colaboradores consideran que aún hace falta este tipo de compromiso y motivación porque “que haya oportunidades desde el rol y puesto de trabajo

para participar en mejoras que permitan desarrollar mis capacidades es muy escaso, no he visto espacios así” (Colaborador F, proceso Desarrollo, 2019); “tampoco he visto ningún sistema de recompensa en mi área, y de lo que sé en otros equipos tampoco o demás que sí existe, pero sólo para la gente que tiene carrera administrativa o para los provisionales, pero para los contratistas no” (Colaborador E, proceso Medición, 2019).

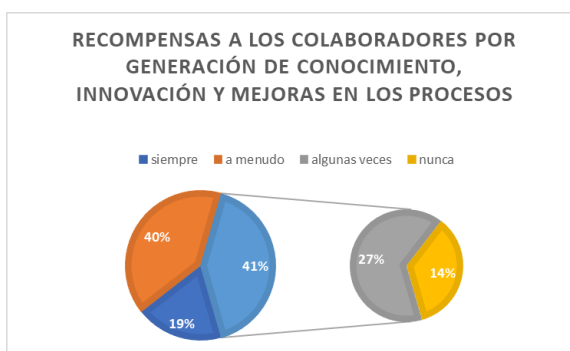


Figura 33. (Proceso Medición, 2019)

Vale la pena resaltar que en muchos casos los contratistas son mayoría, y quienes demuestran mayor interés por acceder a estas oportunidades. Existe la necesidad de generar mayores posibilidades de capacitación, formación y de reconocer el trabajo de los servidores constantemente, ello permitirá reunir las condiciones personales que mejor se ajustan a las necesidades técnicas y sociales de la Subsecretaría y del colaborador, objetivando las estrategias de formación y capacitación de acuerdo con las actualizaciones o cambios en las normas, que en cierto modo mejoran el desempeño del puesto de trabajo, pero que no hacen parte de una formación que integre los esfuerzos de los servidores públicos por mejorar las capacidades competitivas. “Las capacitaciones son orientadas en su gran mayoría al puesto de trabajo. Pero hay otros tipos de capacitaciones enfocadas a fortalecer las capacidades y habilidades personales, pero solamente son para ciertas personas” (Colaborador D, proceso Identificación, 2019).

En cuanto a los espacios y la frecuencia de las capacitaciones, las experiencias son consideradas, como “no muy buenas, por ejemplo, los espacios de las capacitaciones para el

puesto de trabajo deberían ser en un salón con buen espacio y un *video-beam*, pero la mayoría de las veces son las personas detrás de un muchacho o alrededor viéndole en el computador” (Colaborador D, proceso Uso, 2019). “Acá se hacen muchas capacitaciones o, mejor dicho, comunicados de cómo va a cambiar la forma de hacer algunas cosas. Pero si es de desarrollo personal, no he recibido alguna” (Colaborador F, proceso Adquisición, 2019). Como la atención que reciben los ciudadanos se ha convertido en una cuestión fundamental para las administraciones públicas, desde la Subsecretaría se han puesto en funcionamiento diferentes estrategias tecnológicas que mejoran la provisión de información y la prestación de servicios. Pero dada la naturaleza idiosincrática del contexto, la posición del colaborador y conocimiento, aún se revela a grandes rasgos la desconfianza a dar abiertamente sus opiniones.

Entre las opiniones dadas en las entrevistas se rescata una jerga informal en la Subsecretaría de Ingresos, que tiene expresiones que se heredan de la tradición normativa, la mayoría de las palabras utilizadas son conceptos que pertenecen a la jerga de la fiscalidad con un léxico propio de lo tributario y expresiones de ciudadanos locales, pero con un rol de colaborador público que en ciertas acciones y respuestas tiene una preferencia por lo diplomático. sin embargo, no es un lenguaje especializado, es un lenguaje sencillo, con palabras de uso común entre los colaboradores, ya que son palabras o términos que no son técnicos, sino que se han instaurado con el tiempo por su uso habitual, como por ejemplo algunas de las frases que los colaboradores están más acostumbrados a decir y escuchar en las oficinas y en algunos corredores de la Subsecretaría; dentro de su jerga informal está el “siga doctor”, “¿cómo está doctor?”, “cuénteme doctor”, este calificativo de “doctor” se ha usado como un sinónimo de respeto frente a alguna figura pública o algún superior, y ha dejado de lado su verdadero propósito que es el de hacer referencia a una persona que ha cursado este nivel de estudios, entre otras; “hacer esas cosas azara” utilizado para expresar miedo, “uno, no se amaña” usado para expresar incomodidad con algo, “es un berraco” hacer referencia a una persona que es buena en lo que hace y se destaca; “mis nuevos jefes son muy bacanos” acerca de un sujeto, hecho, objeto, situación, que les es agradable y hace sentirlos felices; “son muy chéveres”,

utilizado para definir algo que es agradable, especial, bonito y que referencia a pasarla bien y estar con alguien genial; “no se puede dar papaya”, utilizado cuando alguien está vulnerable o se expone con algo que lo pueden castigar.

Finalmente, se puede concluir que los futuros desafíos que enfrenta la Subsecretaría están en adaptarse rápidamente a las nuevas presiones del entorno y demandas de sus electores, y es probable que estas nuevas demandas requieran cambios en la cultura. Las prácticas para gestionar el conocimiento como estrategias para el mejoramiento y transformación de la cultura son una propuesta que parte de la idea de que la gestión del conocimiento no se podrá entender al margen de la cultura organizacional, pero sí con base en prácticas más convenientes para la integración de las tecnologías, el liderazgo con el ejemplo, la formación, la comunicación y la integración de los procesos que influyen la identificación, adquisición, desarrollo, distribución, retención y uso de conocimiento, como también la claridad de objetivos de las prácticas a implementar y la medición de las mismas en una organización política, muy estructurada y orientada a reglas, híbrida de funcionarios electos, funcionarios designados y empleados, con la presencia de pocos o ningún competidor, lo que da como resultado escasos esfuerzos en la introducción, aplicación y seguimiento de reformas de distintos tipos.


## **5. CONCLUSIONES: ASPECTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE FACILITAN U OBSTACULIZAN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA SUBSECRETARÍA DE INGRESOS.**


Es importante destacar los aspectos más relevantes que influyen en la cultura organizacional que facilitan u obstaculizan la gestión del conocimiento en la Subsecretaría de Ingresos, ellos responden en gran medida a la singularidad de las características del entorno externo que configuran los límites y expectativas de la Subsecretaría, y a una cultura organizacional que reacciona internamente a imperativos externos. La tremenda presión que necesitan para adaptarse a cambios significativos en el entorno externo se semeja cada vez más al entorno de las organizaciones privadas, debido a que las organizaciones públicas se enfrentan a presiones para adoptar técnicas de gestión utilizadas por organizaciones privadas para responder al ciudadano en calidad de cliente (Parker R & Bradley, 2000). No obstante, la cultura de una organización está en constante evolución, y los ejemplos que han dado los líderes dentro de la Subsecretaría han tenido un impacto que ha mejorado la voluntad de los colaboradores para apoyar, o a veces resistir, un cambio cultural en el que la participación y disposición de los colaboradores es indispensable.

### **Aspectos culturales que facilitan la gestión del conocimiento en la Subsecretaría de Ingresos:**


Son varios los condicionantes y facilitadores que se han identificado en la subsecretaría. El mejoramiento del clima laboral es un tema que tiene cada vez mayor relevancia, debido a que se enfrentan mayores presiones de representatividad, responsabilidad y capacidad de respuesta que otras organizaciones; estas presiones no son ignoradas en la Subsecretaría de Ingresos, y por ello se ha venido motivando iniciativas que han posibilitado fortalecer el compromiso del liderazgo con la mejora del clima laboral, la confianza y el desarrollo del personal colaborador para la mejora de los servicios tanto internos como externos. Los


aspectos que facilitan una cultura de conocimiento en la Subsecretaría resultan de varias opiniones en las que se manifiesta una mayor conciencia acerca del valor del conocimiento de ellos mismos en los equipos de trabajo, indispensable para la mejora de los procesos y la entrega de los servicios a los contribuyentes, como también la identificación de los valores que fortalecen el aprendizaje y desarrollo individual en la organización.

 **La estructura organizativa, con una nueva comprensión y actitud reflexiva que posibilita alejarse de modelos estructurales mecanicistas:** Los acelerados cambios en la sociedad, el avance de las TIC y la inteligencia competitiva del contexto han exigido la adopción de estrategias de gestión más inteligentes y efectivas, desarrollando actividades para la solución de problemas que implican trabajar y participar con otras organizaciones del sector público y privado. Este trabajo es condicionado generalmente por los líderes de la Subsecretaría, quienes contribuyen con su experiencia, contactos y conocimiento que convenientemente resulta del trabajo con ambos sectores, público y privado, y que ha dado para reunir diferentes prácticas de relacionamiento y gestión, para aportar en beneficio de lo público con estrategias que fomentan la cultura orientada a compartir.

 **Formación estipulada en liderazgo y el “rol del líder” como facilitador en los procesos de aprendizaje organizacional:** Con iniciativas como la escuela de liderazgo en alianza con la EAFIT, el fortalecimiento del liderazgo en los resultados revelan que, en la subsecretaría se percibe una mayor carencia de recursos de aprendizaje, pero demuestran una mejora en la motivación de prácticas relacionadas con la gestión del conocimiento y los beneficios que se derivan de esta como una actividad integral; esta motivación ha sido causada por la presión continua para aumentar la eficiencia, reducir los recursos y mejorar la calidad de los servicios dentro de la organización. Sin embargo, se considera que existe una falta de conocimiento de la GC en la Subsecretaría de Ingresos, esto puede obstaculizar la implementación efectiva de iniciativas propias de la GC en busca de un mayor rendimiento. Por lo

tanto, es vital que la organización comprenda el concepto de GC al iniciar una iniciativa de GC para tener éxito.

 **Progresividad en la aplicación de las diferentes estrategias y coordinación de ritmos de cambio con entes descentralizadas y externas:** La interacción con la ciudadanía a través de entidades como Ruta N ha expuesto a la Subsecretaría a un entorno de aprendizaje y desarrollo con nuevas tecnologías, como también acceder al conocimiento de los ciudadanos por medio de retos y e innovación abierta, que se han transformado en beneficios para la sociedad y eficiencia en la operación de los servicios externos en la Subsecretaría de Ingresos. Esta participación ha logrado formalizar una unidad experta en analítica y minería de datos, e inteligencia fiscal, en conjunto con otra unidad orientada a la documentación, articulación y entendimiento de los procesos, se comprende el objetivo de fortalecer las necesidades y requerimientos en los desarrollos tecnológicos de la Subsecretaría de Ingresos. Sin embargo, este cambio no solo plantea algunos desafíos, sino que también ofrece oportunidades tanto para el sector público como para el privado.

 **Nuevos equipos de trabajo que se involucran de forma consecuente y apoyan los procesos de forma sistemática:** Las personas de los equipos de las nuevas unidades estratégicas se consolidan como expertos calificados con un principio causal que no es la política, sino la economía, y un centro de acción que ya no es solo el desarrollo de lo público o sus relaciones de dominación y prevalencia de lo público sobre lo privado, sino el desarrollo del mercado, los contribuyentes y las relaciones de intercambio, cuyo foco es la incorporación del contribuyente en su calidad de cliente y del empleado en calidad de usuario, con un fundamento axiológico en el que ya no es la ética como bienestar público, sino la eficiencia del colaborador como ser humano que es una decisión individual, subjetiva y producto de la cultura del individuo.

- ✚ **Apoyo de la actual dirección respecto a los recursos asignados para desarrollar y promover el compartir y la colaboración entre los empleados:** Dadas las iniciativas de reunir y formalizar el conocimiento empresarial interno ya existente, para su uso presente y futuro de las nuevas administraciones, la tendencia de la personalización de los servicios y los trabajos que permiten una relación más cercana con los contribuyentes, se asumen nuevos retos en torno a un ambiente sostenible que genere apertura para iniciativas que implican la participación y el uso del conocimiento del personal estratégico y de operación, por lo tanto, hablar sobre la gestión del conocimiento en el ámbito de la administración pública es, sin duda, una gran innovación que necesita ser ampliada a otras áreas estratégicas de la organización del conocimiento para que sea capaz de adaptarse a los cambios ambientales en el momento (Choo, 2003). Aunque no se tiene la capacidad de gestión, se tienen las necesidades de generar indicadores e iniciativas en torno al conocimiento y cultura para compartir entre los colaboradores y las nuevas administraciones, para que la prestación de los servicios sea más eficaz y la gestión del conocimiento traiga nuevas opciones y prácticas para hacer que la administración pública ayude a mejorar continuamente a la sociedad a la que sirve (Leocádio, 2008).

### **Aspectos culturales que obstaculizan la gestión del conocimiento en la Subsecretaría de Ingresos:**

Existen barreras y las situaciones actuales que limitan las prácticas para gestionar el conocimiento en la subsecretaría, pues a menudo se evidencian estrategias que no proporcionan datos ricos sobre experiencias de quienes participan en el proceso a nivel organizacional. Es un ambiente en el que se destacan algunos grandes desafíos donde la tecnología por sí sola no podrá generar un cambio en la cultura dentro de la subsecretaría, si no se integra con el uso de herramientas o sistemas inteligentes para transformar la formación de colaboradores y líderes para responder rápidamente a las necesidades de conocimiento

contextualizado. El ambiente no incentiva a menudo la participación como buen ejemplo para el cambio de mentalidad y promoción de la transferencia de conocimiento y la co-creación, pues su devenir se ha centrado tradicionalmente en el papel de “gobernarlo a usted” en vez de “gobernar con usted” dejando a un lado la utilización de la inteligencia colectiva de la organización para la mejora de sus procesos y servicios tanto internos como externos. En el análisis de la información, se han detectado los principales factores que intervienen en la gestión del conocimiento que influyen de manera exponencial, en la propia eficiencia general de la empresa dado que afectan su fiabilidad operativa y repercusiones económicas.

✚ **Desconfianza y cultura no propicia para el aprendizaje:** El compromiso con el aprendizaje está orientado hacia el entendimiento de las normas que guían la operación en la Subsecretaría, con una cultura organizacional que esta basada en una fuerte competitividad y bajos niveles de confianza, que favorece la falta de equidad comprometiendo la honestidad, la participación y los valores éticos. Algunas de las conductas de desconfianza que se evidencian entre los colaboradores, dificultan las relaciones y la transferencia de conocimiento principalmente en los trabajos más operativos.

✚ **Falta de sistema de incentivos orientados a la promoción del aprendizaje organizativo:** Dada la ausencia de sistemas de incentivos orientados a la mejora de prácticas que promueven la participación y el aprendizaje, se disminuye la capacidad de predecir resultados que en cierta medida reduzcan la incertidumbre en la Subsecretaría. Las influencias políticas propias del entorno y los múltiples niveles de control hacen que sea relativamente lento adaptarse a nuevas tecnologías para el aprendizaje y gestión del conocimiento; al no existir declaraciones formales de la organización en la asignación de recursos para proyectos de esta naturaleza, no se práctica la distinción entre información y conocimiento, términos que definen los

tipos de sistemas para la gestión, por lo tanto, el sistema de incentivos no está incluido en la evaluación de riesgos.

- ✚ **Liderazgo con gran conocimiento técnico, pero con carencias para el desarrollo de personas:** Se exponen a líderes expertos acostumbrados a resolver problemas técnicos vitales para la subsecretaría; líderes expertos técnicamente, pero en gestión de personas, que juega un papel fundamental en las prácticas de gestión del conocimiento, se perciben inadecuadamente débiles. Normalmente los líderes actúan en consecuencia a la alta rotación, dejando a un lado la interiorización y la trazabilidad del aprendizaje de los procesos que se pierden entre los cambios, presentándose como un obstáculo en la disponibilidad de recursos, tiempo e iniciativas para compartir conocimientos.
- ✚ **Barreras motivacionales, celos interdepartamentales e inclinación a “reinventar la rueda”:** Dado a que no existe un sistema integral para la toma de decisiones en el que se incluya la participación de todos los colaboradores, la batalla por las capacidades se vuelve un reto individual más que organizacional. En efecto, el celo profesional y político afecta en ocasiones la comunicación, obstaculizando la colaboración entre departamentos y colaboradores no líderes, percibiéndose inseguridades para comunicarse entre ellos mismos. La falta de oportunidad de formación profesional e incentivos para el personal contratista restringe las relaciones y participación de algunos funcionarios que demuestran un mayor compromiso con el servicio público.
- ✚ **Falta de tiempo para compartir conocimiento e identificación proactiva en necesidades de conocimiento.** La falta de tiempo en los colaboradores es una de las barreras más difíciles de superar, pues la alta carga laboral, la resistencia a los cambios que traen las nuevas tecnologías y el temor al error, se incorpora en la brecha generacional que limitan los procesos de aprendizaje. El tiempo y acceso disponible para compartir conocimiento e identificar a los que necesitan un determinado

conocimiento en la Subsecretaría intimida en ocasiones al personal, pues está presente el temor a sobresalir y tener más carga de trabajo por ser bueno en lo que hace, como también la incertidumbre de crecer dentro de la organización el cual lo entienden como poco probable pues puede que signifique perder la estabilidad. Este temor, unido a la verticalidad excesiva en los sistemas jerárquicos, evidencia entonces una desarticulación que impide u obstaculiza proyectos e iniciativas de gestión del conocimiento.

Los hallazgos pueden resumirse en la necesidad de armonizar factores como el compromiso, el aprendizaje, la colaboración y la confianza, que tradicionalmente son sometidos en los cambios de administración, determinados por las normas, el devenir y estructura de la Subsecretaría. Como los seres humanos respondemos a los incentivos y en relación con los patrones culturales identificados, se evidencian oportunidades de mejora que logran influir en el cambio cultural, pero en este caso los incentivos deben ser diferentes y de acuerdo a las normas y exigencias de la sociedad, pues la subsecretaría de ingresos marca la diferencia del entorno económico de la ciudad que en consecuencia afecta, la eficiencia, los servicios que se prestan tanto internos como externos, los cuales comunican las prácticas a desarrollar a una sociedad cada vez mas participativa y consiente en la que actualmente la necesidad de gestionar el conocimiento se percibe de gran valor pues el exceso de información que le llega a la sociedad no siempre es clara y precisa percibiéndose poco integra y en consecuencia afectando proyectos ya realizados o en proceso de ejecución con los que se deben contar con los conocimientos de problemas ya resueltos y lecciones aprendidas para las futuras toma de decisiones.

La importancia en el desarrollo de una cultura orientada al conocimiento no puede evitar el papel de la confianza y la colaboración como mediador del crecimiento económico y la reducción de la corrupción en el entorno público. Asimismo, el compromiso con el aprendizaje como consecuencia de postular un patrón de comportamientos que ayude a solidificar las relaciones vinculares mediante los mecanismos formales que codifican o

almacenan el conocimiento en documentos y sistemas (informes, manuales, planos, bases de datos, transacciones etc.) apremia en cierta medida los mecanismos informales que ayudan a transferir el conocimiento, en el caso de la subsecretaría a través de las células que recogen las prácticas utilizadas en la operación permitiendo reconocer las estrategias globales con cierta frecuencia, y en mayor frecuencia entre los mandos superiores y colaboradores, reconociendo que el contacto directo de persona a persona como mecanismos informales ayudan a transferir el conocimiento con condiciones más eficientes.

La subsecretaría como una organización inclusiva en la que su operación beneficia a la población en general, centrarse en las personas es un factor clave para futuras investigaciones. De acuerdo al marco teórico expuesto anteriormente y al enfoque clave de la cultura deseada y vivenciada en la cultura del conocimiento, esta en examinar las diferencias de las características de los empleados para fortalecer los procesos de gestión del conocimiento en la subsecretaría de ingresos, que para esta investigación resulta principalmente en comprender las resistencias que se pueden encontrar al emprender iniciativas con intentos de adaptar características culturales que benefician la participación, la confianza como también las prácticas de gestión del conocimiento de las contrapartes del sector privado. En los procesos de gestión del conocimiento identificados se encuentran oportunidades de mejora para fortalecer la cultura del conocimiento en la subsecretaría de ingresos como:

- ✚ El proceso de Identificación se ha venido transformando convenientemente en la subsecretaría al fortalecer la identificación de las capacidades y la experiencia que se requiere como compromiso con la equidad y el desarrollo de la ciudad, atrayendo personas y entidades expertas que apoyan las iniciativas de los proyectos que requieren capacidad de respuesta a las problemáticas en la operación y entrega de los servicios con el conocimiento experto necesario para la articulación de la ciencia, la tecnología y la innovación. Pero, aunque se identifican las necesidades de conocimiento clave de gran importancia para cumplir con el plan de desarrollo, aún

no se le imprime fuerza a valorar la experiencia y conocimiento que se posee dentro de organización filtrándose así mejores prácticas, experiencia y conocimiento importante para los futuros proyectos.

- ✚ El proceso de Adquisición de conocimiento no se utilizan estrategias enfocadas para el desarrollo de nuevo conocimiento, tanto a nivel individual como colectivo. Pero se destacan oportunidades de mejora que se basan en canales de importación de conocimiento que se encuentran en poder de otras empresas, en las partes interesadas como los ciudadanos y consultores expertos, pero a su vez percibiéndose muy descuidada la gestión de productos de conocimiento que se da a través de la acción humana como nuevas ideas y nuevos conocimientos compatibles con los ya existentes.
- ✚ En el proceso de Desarrollo de conocimiento existen oportunidades de mejora sensibles y significativas para esta investigación, pues es este el proceso que tiene como finalidad desarrollar la capacidad para adaptarse a procesos de aprendizaje que fortalezcan la cultura del conocimiento; y los incentivos que son poco practicados en la subsecretaría los cuales no necesariamente son monetarios, son en este proceso fundamentales para desarrollar conocimiento orientado a las necesidades, acrecentando actividades de gestión destinadas a producir nuevo conocimiento tanto a nivel individual como colectivo que se base en la creatividad, en el análisis sistemático de oportunidades de mejora o resolución de problemas, mejora de las habilidades tanto de líderes como de colaboradores disponiendo de una atmósfera de confianza que permita la intensidad de la comunicación que hace que los resultados del aprendizaje colectivos sean superiores a los individuales.
- ✚ En el proceso de Retención o Almacenamiento, las oportunidades son cada vez más prometedoras, pues el reconocimiento en inversión tecnológica de almacenamiento, procesamiento y análisis esta creando redes estratégicas con el sector productivo y con centros de investigación. Pero una vez que el conocimiento es adquirido o desarrollado, las capacidades tecnológicas y las lógicas de almacenamiento no llegan a satisfacer cuidadosamente las necesidades para retener conocimiento y solo se

limita a datos e información que generalmente están alineados a la estrategia de la subsecretaría para que se fortalezca la consulta y utilización de la información en cualquier momento por un tercero en el futuro, pero no con la capacidad de influencia de evitar reprocesos. En este proceso la retención de conocimiento depende de la trazabilidad del conocimiento en la alta rotación, siendo el almacenamiento el de más inversión dado que la operación requiere tecnología robusta que logre configurar e integrar los diferentes tipos de sistemas que no solo existen en la subsecretaría sino en toda la Alcaldía de Medellín, que con ajustes de ciertos criterios cada vez se ajustan a las demandas del ecosistema digital, siendo fundamental para iniciativas futuras para seleccionar el conocimiento valioso que debe preservarse, la frecuencia con que debe ser actualizado y la forma como debe ser conservado.

- ✚ El proceso de Distribución de conocimiento tiene diversas barreras como oportunidades, y en la comprensión de la cultura que imprime lo deseado y vivenciado el conocimiento no se percibe fácilmente disponible a un nivel formal y escasamente a un nivel informal en que se pueda transferir y usarlo de acuerdo al perfil y rol en la organización. Actualmente en la subsecretaría se encuentran las necesidades de fortalecer la distribución tanto del conocimiento como de la información, pero con limitados esfuerzos en los intentos que orientan los procesos de aprendizaje y la promoción de la transmisión del conocimiento existente en la organización entre los colaboradores, considerando además que las iniciativas en la creación de espacios dispuestos para la interacción entre los mismos con el fin de compartir técnicas, métodos de trabajo, ideas de mejoramiento, lecciones aprendidas y experiencias tienen poca motivación para utilizarlos.
- ✚ En el proceso de Uso, finalmente como propósito fundamental de la gestión del conocimiento, es clave la oportunidad que ofrecen los incentivos para que los colaboradores líderes y no líderes potenciales utilicen el conocimiento que tienen o adquieren con el fin de participar activamente en una ventaja real para cambiar su comportamiento, aprender y "adoptar" el conocimiento para mejorar procesos, crear valor y responder a las exigencias internas y externas de la subsecretaría. A este

proceso la oportunidad de mejora más consciente, son las iniciativas de divulgación de la necesidad e importancia de la gestión del conocimiento en la organización, pues no hay iniciativas formales ni entendimiento de las diferencias entre los conceptos de gestión de la información y gestión del conocimiento.

✚ En el proceso de Objetivos o Metas, la estrategia no comprende y tampoco señalan el camino para las actividades de gestión de conocimiento. Aún las capacidades organizativas y de gestión no determinan qué capacidades deben construirse y en qué nivel de la organización. De este modo los objetivos normativos del conocimiento en este proceso no ocupan un lugar estratégico que articuladamente se ajuste para la creación de una nueva cultura corporativa "sensible al conocimiento", en la que el intercambio y el desarrollo de los conocimientos formen las condiciones previas para una gestión eficaz del conocimiento. Pero dada a las necesidades de “no reinventar la rueda” y presiones sociales, el tema cada vez toma mayor relevancia.

✚ El proceso de Medición presenta el mayor desafío en el campo de la gestión del conocimiento. En la subsecretaría tiene un valor potencial pero no considerable que se logre reflejar en las dimensiones normativas, estratégicas y operativas de la organización, pues aún no se incluyen análisis e iniciativas culturales que estén orientados a fortalecer la cultura del conocimiento, reconocimiento y balance de las capacidades o la intensificación de las evaluaciones de capacitación periódicas que midan el valor de las iniciativas asociadas a prácticas de la gestión del conocimiento.

## 6. CONSIDERACIONES ADICIONALES: HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA CULTURA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Para finalizar, la gestión del conocimiento brinda la posibilidad de generar nuevas alternativas de trabajo que darán constantemente un valor agregado al quehacer diario; no se encuentra únicamente en los procesos, fomentarla va más allá, pues la contribución del capital intangible viene de que cada uno de los colaboradores que prestan los servicios en la Subsecretaría de Ingresos esté motivado(a) a participar en las actividades para compartir y aportar al mejoramiento con el conocimiento que posee. En la siguiente tabla se relacionan algunas herramientas clave para fortalecer una cultura orientada al conocimiento, a fin de lo evidenciado y analizado de las entrevistas y encuesta, se exponen en la siguiente tabla las diferentes estrategias para guiar la cultura del conocimiento en la Subsecretaría de Ingresos.

*Tabla 10. Metodologías dirigidas a la mejora de la cultura del conocimiento*

Aspectos para una cultura de Conocimiento	Tecnologías Habilitadoras para el Desarrollo del Ser y GC.
<b>CONFIANZA</b>	<p><b>Metodología teoría Z:</b> Esta metodología busca que el empleado tenga mayor amor y apropiación por su trabajo, con un trabajo de por vida que busca y centra su atención en su bienestar.</p> <p>Esta teoría tiende a promover un trabajo estable, alta productividad y una gran satisfacción en los empleados. Tiene como principios: la confianza, las relaciones sociales estrechas y la atención a las relaciones humanas.</p> <p><b>Gerencia de la felicidad:</b> Se considera al empleado primero como persona, sin perder de vista su necesidad de crecimiento. Promueve el disfrute de su trabajo y del ambiente donde realizan sus funciones.</p> <p>Tiene como finalidad impulsar la eficiencia de las personas con un desgaste mínimo a nivel físico y emocional.</p> <p><b>Modelo ABCD (Confianza):</b> Este modelo se enfoca en los comportamientos que causan baja confianza antes que enfocarse en la confianza en sí misma, al enfocarse en los comportamientos las persona pueden concentrarse en lo que pueden controlar.</p> <p>La base de este modelo es dar y recibir confianza. Se compone específicamente de cuatro pilares: A-Poder-Demostrar competencia; B-Creible-Actúa con integridad; C-Conectado-Preocuparse por los demás, los líderes conectados muestran cuidado</p>

	<p>y preocupación por las personas lo que crea confianza y D-Confiable-Mantener la confiabilidad.</p> <p><b>Ofrecer</b> a los empleados una plataforma para reconocer las acciones que están tomando para mejorar su bienestar y compromiso.</p> <p><b>Escuchar</b> a los empleados para aumentar su confianza, y así puedan identificar los problemas legítimos que tienen y ayudarlos a encontrar soluciones.</p>
<b>COLABORACION</b>	<p><b>Investors in People (IIP):</b> Es un estándar que define lo que se requiere para apoyar, liderar y gestionar de manera adecuada a las personas para obtener resultados sostenibles.</p> <p>Esta metodología explora los resultados y las prácticas bajo tres encabezados de desempeño: liderazgo, apoyo y mejoramiento.</p> <p><b>Ser consciente</b> de su propio compromiso y bienestar: Discutir y promover en conjunto con los empleados el plan de bienestar institucional puede alentar a involucrarse en actividades.</p> <p><b>Propiciar actividades</b> para motivar a los equipos a que hagan su mejor esfuerzo, incentivando el trabajo que cada individuo hace. Reconocer un trabajo bien hecho y hacer que cada persona sienta que tiene el poder de lograr todo lo que espera.</p>
<b>APRENDIZAJE</b>	<p><b>Transformación digital:</b> Muchos puestos de trabajo desaparecerán o se modificarán con este cambio, por lo que el personal de gestión de recursos humanos debe <b>preparar al personal para nuevos cargos</b> para poder mantenerse en la empresa.</p> <p><b>Cultura de Aprendizaje:</b> Las empresas utilizan la creatividad para la innovación, aprenden a <b>aprender, y equivocarse es permitido</b>, pero corrigen el rumbo con rapidez. Se cambian los métodos tradicionales de aprendizaje, se pasa a <b>plataformas de aprendizaje auto-dirigidas</b>, velando constantemente por <b>el aprendizaje continuo</b>.</p> <p><b>Transformación de la Fuerza Laboral:</b> La <b>digitalización de los procesos</b>, la adopción tecnológica, la inteligencia artificial, la robótica y la automatización estarán tomando fuerza y se deberá <b>rediseñar los puestos de trabajo para poder responder a los cambios</b>. Lo que se pretende es que se pueda aprovechar mejor el tiempo en la <b>experiencia del cliente, la experiencia del empleado</b> y en la propuesta de valor de la organización a la sociedad.</p> <p><b>INGAGING:</b> Esta tendencia se basa en <b>escuchar</b> a los demás, <b>preguntando a los colaboradores qué hacer para lograr el propósito</b> de la compañía y que todos estén satisfechos de lo que se hace.</p> <p><b>GAMIFICACIÓN:</b> Es una técnica de aprendizaje que traslada la mecánica de los juegos al <b>ámbito educativo-profesional</b> con el fin de conseguir mejores resultados, ya sea para <b>absorber mejor algunos conocimientos</b>, mejorar alguna habilidad, o bien <b>recompensar por acciones concretas</b>, entre otros muchos objetivos.</p>
	<p><b>Comunicación integradora (Modelo de comunicación de empleados - Shel Holtz):</b> Este modelo interconecta muchas facetas de la comunicación de los empleados y retoma segmentos importantes en esta, dando importancia a la integración de la comunicación interna con la externa.</p>

<p><b>COMUNICACIÓN</b></p>	<p>-Emplear habilidades para las comunicaciones de los empleados que agreguen valor.          -Ofrecer resultados mensurables que sean importantes para el liderazgo de la organización.          -Dar un lugar importante a la comunicación con los empleados.</p> <p><b>Comunicación efectiva (Modelo de las 7'Cs):</b> Este modelo brinda una lista de verificación, en la cual tanto la comunicación escrita como la verbal se transmiten de manera clara, concisa y estructurada. Toma en consideración siete aspectos importantes a considerar para una comunicación efectiva, que también son conocidos como los siete principios de la comunicación.</p> <p><b>Intra-comunicación (Modelo AVID de comunicación interna):</b> Este modelo recurre a buenas prácticas de comunicación interna que se deben dar en una compañía, relacionándolos con el compromiso de los colaboradores y el éxito de la compañía.</p> <p><b>Modelo de relación con grupos de interés- Iberdrola:</b> Modelo centrado en un proceso de mejora continua que tiene una retroalimentación constante, con el fin de cumplir la misión de la compañía y generar valor para todos los grupos de interés. Este modelo está alineado con la estrategia de la compañía e inspirado en los principios de su misión, visión y valores corporativos. Pretende involucrar a los interesados en la compañía y establecer relaciones de confianza con ellos.</p> <p><b>Modelo de stakeholders- Toshiba:</b> Modelo propio del grupo Toshiba para definir cada parte interesada, los puntos de comunicación y las responsabilidades de la compañía. Este modelo identifica los <i>stakeholders</i> que tiene la compañía y define responsabilidades claves que debe tener la organización con cada uno de estos, para establecer una buena comunicación con cada parte.</p> <p>Otros como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Actividades sociales, de sensibilización y formativas</b> flujo de información a través de toda la empresa. <b>Comunicación abierta.</b></li> <li>- <b>Plataforma colaborativa “plataforma de ahorro” para invitar a los empleados</b> a ideas que ayuden a sus clientes.</li> <li>- <b>Pantallas en las oficinas con información institucional y entretenimiento</b> para captar la atención en los <b>contenidos empresariales.</b></li> <li>- <b>Comité transversal de comunicación interna.</b> Eventos <b>culturales y deportivos de integración.</b></li> <li>- <b>Documentales realizados por los empleados</b> acerca de los beneficios de la industria en la sociedad con el objetivo de empoderarlos y repotenciar la marca, haciendo partícipes a sus empleados.</li> <li>- Infografía explicando cada concepto, y por medio de <i>streaming</i>, para <b>generar un espacio para las preguntas de los empleados.</b></li> <li>- “Todos aprendemos de todos” para que los <b>empleados con algún conocimiento o habilidad formen a sus compañeros.</b></li> <li>- Escuchar los problemas, pensamientos y <b>preocupaciones de sus grupos de interés</b>, y con su análisis ajusta su estrategia. <b>Uso de las redes sociales</b> para</li> </ul>
----------------------------	--

	<p>presentar información cercana a los usuarios y empleados y extraer lo valioso para la compañía.</p>
<p style="text-align: center;"><b>MEDICIÓN</b></p>	<p><b>Indicadores cognitivos o de comportamiento:</b> Se utilizan para medir cambio de comportamiento. Es un indicador estratégico porque mide un impacto más profundo en las personas, a la vez suelen ser los más complicados de obtener pues debe de realizarse pruebas y tabulaciones.</p> <p><b>Indicadores tácticos:</b> Los usamos cuando queremos medir cuánto han aprendido los colaboradores.</p> <p><b>Indicadores operativos:</b> Son útiles para medir la calidad de la ejecución de las actividades o proyectos.</p> <p><b>Conocimiento de la misión, visión y valores:</b> No solamente basta con enunciar y hacer visible los principios sobre los que se construye la organización. También es necesario que sus miembros se apropien de ellos y los transmitan a otros y realizar la debida medición periódica de ese conocimiento.</p> <p><b>Participación:</b> Un indicador importante, es medir la participación de la audiencia interna en las actividades de la organización, desde las capacitaciones a reuniones sociales. Con estos eventos se busca una interacción motivadora, que afiance el compromiso del recurso humano con sus labores y la cultura organizacional.</p> <p><b>Modelo individual, social, material (ISM):</b> ISM fue desarrollado como un enfoque práctico para intervenir en sistemas complejos, basado en una profunda comprensión del comportamiento.</p> <p><b>Modelo de pirámide de los resultados:</b> El modelo muestra que las experiencias fomentan creencias, las creencias impulsan las acciones y las acciones producen nuevos resultados.</p> <p><b>Teoría de Nudge:</b> Esta teoría se ocupa del diseño de elecciones que influyen en las decisiones que toma una persona. Son estrategias de bajo costo, simples y creativas.</p>

*Fuente: Elaboración propia (2020).*

## REFERENCIAS

- Amayah, A. (2013). *Determinants of knowledge sharing in a public sector organization*. Journal of Knowledge Management, Vol. 17 No. 3, pp. 454–471.
- Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. . Barcelona: Granica.
- Armbrrecht Jr, F. R. (2001). *Knowledge management in research and development*. . Research Technology Management, 28-48.
- Armistead, C. G. (2007). *Managing knowledge in times of organisational change and restructuring*. 17(2), 82–94. <http://doi.org/10.1002/kpm>.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*.. Journal of management, 17(1), 99-120.
- Barragán, O. A. (2009). *Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento*.
- Beckham, T. (1999). *The Current State of Knowledge Management*. Boca Raton: Management Handbook. edited by J. Liebowitz.
- Berson, Y. N. (2006). *Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective*. The leadership quarterly, 17(6), 577-594.
- Blackler, F. (1995). *knowledge work and organizations: An overview and interpretation*. Organization studies. *Knowledge*, 16(6), 1021-1046.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid: Promesas y realidades: La Muralla.
- Burns, T. (1961). “*The management of innovation*.”. *The sociology of organizations: classic, contemporary, and critical readings*. California: Sage publications.: Thousand Oaks, .
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*.
- Carter, L. U. (2012). *Best practices in leadership development and organization change: how the best companies ensure meaningful change and sustainable leadership*. (Vol. 18). John Wiley & Sons.
- Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. . São Paulo, Brazil: Senac São Paulo.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). *Toward a model of organizations as interpretation systems*. Briarcliff Manor, NY, USA: Academy of Management.
- Date, A., & Hema. (2009). *Public sector knowledge management: a generic framework*. Public Sector ICT: Management Review, vol. 3, no. 1,.
- Davenport, T. H. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H. (1999). *Knowledge management and the broader firm: strategy, advantage, and performance*. (Vols. 2, 1-2). Knowledge management handbook.

- De Angelis, C. (2013). *Models of governance and the importance of KM for public administration*. Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 14 No. 2, pp. 1–18. .
- DeLong D.W. & Fahey, L. (2000). *Diagnosing cultural barriers to knowledge management*. The academy of management executive, 14 (4), 113-129.
- Denner, L. &. (2013). *Knowledge Management in the Public Sector: An Online Presence as a Tool for Capture and Sharing*. Unites Nations: ECLAC.: ECLAC.
- Dogson, M. (1993). *Organisational learning*. Organization Science, 48, 147-160.
- Drucker, P. (1992). *La gerencia*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Edge, K. (2005). *Powerful public sector knowledge management: A school district example*. Journal of Knowledge Management, Vol. 9 No. 6, pp. 42–52.
- Fiol, C., & Lyles, A. (1986). *Organizational learning Reproduced with permission of the copyright owner*.
- Foray, D. (2004, p.4). *The Economics of Knowledge*. Cambridge.: Massachusetts Institute of Technology Press, Cambridge.
- Gairín, J. (2000). *Cambio de cultura y Organizaciones que Aprenden*. Educar, 27, 31 – 85.
- Galeano, M. E. (2016 p.35). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Universidad Eafit.
- Garvin, D. (2000). *Crear una organización que aprende*. Harvard-Deusto Business Review, 98. 51 – 89.
- Gentilin, M. (2019). *Cultura Organizacional: una relación dialéctica entre lo deseado y lo vivido. Tratado de estudios organizacionales. Vol. II*. Colombia ISBN: 9789587204384 ed.: Universidad EAFIT, SAGE , v. , p.823 - 838.
- Gertner, D. R. (2011). *University-industry collaboration: A CoPs approach to KTPs*. Journal of Knowledge Management, Vol. 15 No. 4, pp. 625–647.
- Gessi, N. L., Nüske, M. A., Thesing, N. J., & Allebrandt, S. L. (2017). *Gestión del conocimiento en la administración pública de los municipios de la Región de la Gran*. Vol. 38 (Nº 17) Año 2017. Pág. 14.
- Gómez, D. R. (2006). *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica*. 08193 Bellaterra (Barcelona). España david.rodriíguez.gomez@uab.es: Spain Universitat Autònoma de Barcelona Departament de Pedagogia Aplicada .
- Gómez, D. R. (2009). *La Creación Y Gestión Del Conocimiento En Las Organizaciones Educativas: Barreras Y Facilitadores*.
- Gorelick, C., Milton, N., & April, K. (2004). *Performance Through Learning*. . Knowledge Management in Practice. Burlington: Elsevier.
- Gorry, G. A. (2008). *Sharing knowledge in the public sector: two case studies*. Knowledge Management Research & Practice, 6(August 2006), 105–111. <http://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500172>.
- Grant, R. M. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. . Madrid: Civitas.
- Handzic, M. y. (2005). *Knowledge Management. An integrative Approach*. . Oxford: Chandos Publishing.

- Hernández Sampieri, R. (2000). *Metodología de la Investigación. 4ta edición*. Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista. . Ed. Infagon Web. México.
- Hurley, T. a. (2005). *Knowledge Management And The Nonprofit Industry : A Within And Between Approach*. Journal of Knowledge Management Practice.
- Inkpen, A. C. (1996). *Creating knowledge through collaboration*. California management review, 39(1), 123-140.
- Jain, A., & Jeppesen, H. (2013). *Knowledge management practices in a public sector organisation: The role of leaders' cognitive styles*. Journal of Knowledge Management, Vol. 17 No. 3, pp. 347–362. .
- Jamali, D., Sidani, Y., & Zouein, C. (2009). *The learning organization: Tracking progress in a developing country. A comparative analysis using the DLOQ*. . The Learning Organization, 16 (2), 103-121.
- James, W. (1950). *The principles of psychology*. Dover Publications Inc.
- Jan, v. b., Arjen, d. j., Axel, k., Mike, p., Ruby, t., Annelies, v. d., & Tienieke, v. (2008). *Fundamentos de la Gestión de Servicios de T.I basada en ITIL*. Amersfoort - Holanda: Van Haren Publishing.
- Jarvenpaa, S. L. (2001). *Exploring perceptions of organizational ownership of information and expertise*. Journal of management information systems, 18(1), 151-183.
- Kim, H. D. (1998). *The link between individual and organizational learning. The strategic management of intellectual capital*, 41, 62. Butterworth-Heinemann.
- Koulopoulos, T. y. (2000). *Smart Things to Know about Knowledge Management*. Oxford: Capstone Publishing.
- Leocádio, L. &. (2008). *Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas: transferência de conhecimento suportada por tecnologias da informação e comunicação*. . NGS/UFSC, Florianópolis, SC, Brasil.
- Lesser, E., & Prusak, L. (1999). *Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge*. 55 Cambridge Parkway Cambridge,: INSTITUTE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT , Laurence Prusak.
- Lewis, D. (1996). *The organizational culture saga-from OD to TQM: a critical review of the literature. Part 2-applications*. . Leadership & Organization Development Journal.
- M. Peluffo, E. C. (2002). *Gestión del Conocimiento y su aplicación al Sector Público*. Santiago de Chile : Naciones Unidas,Serie Manuales, Nro.22, CEPAL/ILPES.
- Marsal, M., & Molina, J. (2002). *La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones*. . Colección de Negocios, Empresa y Economía. Libros en red. .
- Massaro, M. D. (2015). *Public sector knowledge management: a structured literature review*. Journal of Knowledge Management. Journal of Knowledge Management [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com).
- Massingham, P., & Diment, K. (2009). *Organizational commitment, knowledge management interventions, and learning organization capacity*. . The Learning Organization, 16 (2), 122-142.

- McAdam, D. (2000). *Culture and social movements*. Palgrave Macmillan, New York: In Culture and politics (pp. 253-268).
- McElroy, M. W. (2000). "Integrating complexity theory, knowledge management and organizational learning", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 Issue: 3, pp.195-203. Windsor, Vermont, USA.: Published by MCB UP Ltd.
- McEvoy, P. R. (2017). *Review on the KM applications in public organisations*. . Electronic Journal of Knowledge Management, 15(1), 37.
- Mitre-Hernández, H. A.-S.-P.-A. (2015). *Strategies for fostering Knowledge Management Programs in Public Organizations*.
- Monavvarian, A. &. (2007). *A KM model for public administration: the case of Labour Ministry*. Vine, 37(3), 348– 367. <http://doi.org/10.1108/03055720710825654>.
- Naranjo, V. J. (2015). *Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural*. Estudios gerenciales, 31(135), 223-236.
- Nawakda, E. A. (2008). *Knowledge management initiative at the Ministry of Health in the Kingdom of Bahrain: a case study*. . Vine, 38(4), 535–553. <http://doi.org/10.1108/03055720810917769>.
- Newell, S. R. (2009). *Managing knowledge work and innovation*. Macmillan International Higher Education.
- Nonaka, I. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. . Organization science, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating*. New York: Harvard Business Review.
- Nonaka, L. T. (1996). *A theory of organizational knowledge creation*. International Journal of Technology Management, 11(7-8), 833-845.
- O’Riordan, J. (2005). *A Review of Knowledge Management in the Irish Civil Service*. . International: Institute of Public Administration.
- Olson, E. E. (2001). *Facilitating organization change*. Lessons from.
- Orlando Uribe, H. S. (2019). *Entrevista*. [www.360radio.com.co](http://www.360radio.com.co).
- Parikh, M. (2001). *Knowledge management framework for high-tech research and development*. Engineering Management Journal, 13(3), 27-34.
- Parker R & Bradley, L. (2000). *Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations*. International Journal of Public Sector Management.
- Parker, I. (1996). *Discurso, cultura y poder en la vida cotidiana*. Psicología, discursos y poder. Compiladores: GORDO, A. y LINAZA, L. Visor: Madrid,.
- Peluffo, E. (2002). *Gestión del Conocimiento y su aplicación al Sector Público*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, Serie Manuales, Nro.22, CEPAL/ILPES.
- Peluffo, M. B., & Contreras, E. C. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Penrose, E. P. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford New york: Oxford University Press.
- Peters, T. J. (1985). *Excellente ondernemingen*. Veen.
- Polanyi, M. (2012). *Personal Knowledge - Towards a Post Critical Philosophy*. London: Routledge.

- Probst, G. J. (1998). Practical knowledge management: A model that works. *PRISM-CAMBRIDGE MASSACHUSETTS*, 17-30.
- Rialp, J. &. (2003). *Escalas de Medición y Temáticas relacionadas*. Departamento de Economía de la Empresa. Facultad de Económicas, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Riquelme, A. C. (2008). *Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional: Modelo Adaptado para la Administración Pública Chilena*. In EIG (pp. 43-61).
- Robbins, S. P. (1987). *Comportamiento organizacional. Concepto, controversias y aplicaciones*. México.
- Ryle, G. (1949). *The Concept of Mind*. University of Virginia, EEUU - London and New York: Routledge.
- Sallis, E., & Jones, G. (2013). *Knowledge Management in Education: enhancing learning and education*. New York, USA: Routledge.
- Sandhu, M. S. (2011). *Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia*. : International Journal of Public Sector Management 24, 206–226. <http://doi.org/10.1108/09513551111121347>.
- Schein, E. H. (1992). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (Vol. 2)*. John Wiley & Sons.
- Scribner, S. (1986). *Thinking in action: Some characteristics of practical thought. Practical intelligence: Nature and origins of competence in the everyday world*. New York: Cambridge University Press.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- Senge, P. M. (2000). *La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Editorial Norma.
- Senge, P. R. (1995). *La Quinta Disciplina en la práctica. Estrategias para construir la organización abierta al aprendizaje*. España: Ed. Granica, .
- Sheridan, J. E. (1992). *Organizational culture and employee retention*. Academy of management Journal, 35(5), 1036-1056.
- Sinclair, N. (2006). *Stealth KM: winning knowledge management strategies for the public sector*. Amsterdam, Butterworth-Heinemann: Kindle ed.
- Sohail, M. S. (2009). *Knowledge sharing in higher education institutions: Perspectives from Malaysia*. Vine, 39(2), 125–142. <http://doi.org/10.1108/03055720910988841>.
- Sowa, J. (1984). *Conceptual Structures*. Addison-Wesley:.
- Spender, J. (1996). *Making knowledge the bases of a dynamic theory of the firm*. Strategic Management Journal, 17, 45–65. Retrieved; from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/smj.4250171106>.
- Stanford, N. (2005). *Organization design: The collaborative approach*. Routledge.
- Stewart, B. J. (2003). *Leading Strategic Change*. Breaking Through the.
- Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. New York: Doubleday.

- Talisayon, S., Yasin, I., Ogiwara, N., Nair, P., Kim, S., Bunyagidj, B., & Young, R. (2013). *Knowledge Management for the Public Sector*. Japan: Asian Productivity Organization.
- Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California management review*, 40(3), 55-79.
- Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2001). What is organizational knowledge? *Journal of management studies*, 38(7), 973-993.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). *Strategic Leadership and Organizational Learning*. . Academy of Management Review, 29 (2), 222-240.
- Von Krogh, G. I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. . Oxford University Press on Demand.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Londres: Sage Publications.
- Wiig, K. (1993). *How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*. Arlington, Tex: Schema Press.
- Wiig, K. (1993). *Thinking About Thinking—How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*. *KM Series*. . Texas: Knowledge Management Foundations, 2, 104-106.
- Wiig, K. (1997). *Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management*. Long Range Planning, Vol. 30, núm. 3, Junio.
- Wiig, K. (2002). *Knowledge management in public administration*. Journal of Knowledge Management, Vol. 6 No. 3, pp. 224–239. .
- Yuen, Y. H. (2007, June). *Overview of knowledge management in the public sector*. Vienna: United Nations.: In 7th Global Forum on Reinventing Government: Building Trust in Government (pp. 1-16). .
- Zack, M. H. (1999). *Developing a knowledge strategy*. California: California Management Review.
- Zeppou, M. &. (2004). *The STAIR: a dual core model for changing public sector performance*. . Elsevier, Morristown, NJ.: Performance Measurement and Management Control: Superior Organisational Performance,.
- Zhou, A., & Fink, D. (2003). *Knowledge Management and intellectual capital: an empirical examination of current practice in Australia*. Knowledge Management Research and Practice, 1 (2), 86-94.