

# **Cultura de innovación y conocimiento**

**Arianna Yamile López Quiroga**

**Marcela Roldán Guerrero**

**Universidad EAFIT**

**Departamento de Organización y Gerencia**

**Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento**

**Medellín**

**2019**

# **Cultura de innovación y conocimiento**

**Arianna Yamile López Quiroga**

**Marcela Roldán Guerrero**

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia de la Innovación y el  
Conocimiento

Directora: Mónica Henao Cálad, PHD., MSC.

**Universidad EAFIT**  
**Departamento de Organización y Gerencia**  
**Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento**  
**Medellín**  
**2019**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Medellín, 13 de septiembre de 2019

## **Dedicatoria**

A mí esposo CarlosE le doy las gracias por comprender y prestarme de su tiempo para culminar este reto. Gracias por su tolerancia y ayuda en los momentos más importantes de mi vida. Gracias por enseñarme tantas maravillas del mundo, contigo aprendo día a día. Muy orgullosa de ser tu compañera de vida.

Le agradezco a mí mami, hermanos y sobrinos, día a día me motivaron con su interés en este nuevo compromiso y alentadores de mi progreso profesional.

A Mí Dios por cuidar de mi esposo y mi familia de cuna. Y a mí sobrinita Claudia Elena, a mi papi y mi hermanito Richard, angelitos que me acompañan todos los días. Donde estén, continuó aprendiendo de ellos y espero que se sientan muy orgullosos de mí como yo de ellos.

Arianna Yamile López Quiroga.

## **Dedicatoria**

Quiero dedicar este trabajo de grado a mis padres Héctor y Adriana, por siempre confiar y apostar por mí y por mis sueños, su apoyo incondicional siempre es un motor que me impulsa a seguir soñando y luchando por mis metas. A mi novio Sebastián, por siempre motivarme a ser mejor, por su apoyo y por siempre creer en mí y ayudarme a ver que si es posible y además por toda su paciencia en esta proceso. A mis compañeros que hicieron de esta Maestría una experiencia excepcional y única, a mis profes por todas sus enseñanzas y en especial a mi compañera Arianna por permitirme realizar este viaje junto a ella, por sus enseñanzas tanto profesionales como personales, por su disciplina, paciencia, compromiso y pasión por nuestro trabajo de grado. Por último, pero no menos importante, dedico este logro a Dios, por permitirme cumplir este sueño que tenía en mi corazón desde hace varios años.

Marcela Roldan Guerrero.

## **Agradecimientos**

Nuestros sinceros agradecimientos a la Universidad EAFIT, que nos brindó la oportunidad de realizar este estudio de profesionalización. De igual manera, por todos los espacios físicos y humanos con los que cuentan, son de gran potencial y de desarrollo del espíritu del saber, como lo es la Biblioteca Luis Echavarría, desde su misión ofrece recursos idóneos para la investigación y el desarrollo de una investigación.

A nuestra directora, Monica Henao, ha sido una gran aliada para la realización de este trabajo que, con su tiempo, paciencia y conocimiento, nos orientó en la creación y construcción lógica de este documento.

A Barbara Osorio y Federico Vásquez, gracias por permitirnos explorar desde el Grupo Afín Farmacéutica y Tronex, respectivamente, cómo puede llegar a impactar de manera positiva una cultura organizacional hacia el conocimiento e innovación.

Al profesor Mariano Gentilin, mediante una charla corta y muy explicativa nos ayudó a comprender desde el punto de vista de cultura de innovación, parte de los estudios que se venían adelantando en dicho momento.

## Resumen

La cultura hace parte de la esencia de una organización y se fundamenta en los valores, creencias, ritos, símbolos y actitudes de cada una de las personas que la conforman de manera individual y grupal.

Dicho lo anterior, este trabajo de grado se enfoca en entender la cultura organizacional actual, para identificar los elementos necesarios y evolucionar hacia una cultura que dé respuesta de manera fácil y ágil a los desafíos que enfrentan las organizaciones a nivel de capacidades, competencia, necesidades del cliente, creación de nuevos negocios, etc. Es allí donde se reconoce a la cultura de innovación y conocimiento como ingrediente idóneo, a nivel organizacional, para lograr los objetivos estratégicos. De igual manera se plantea una propuesta que brinde un acercamiento para incorporar en las organizaciones la cultura de innovación y conocimiento, sin embargo, la viabilidad de esta sujeta a la cultura existente.

El trabajo se presenta en los siguientes capítulos: en el primero se hace una descripción del planteamiento del problema; el segundo capítulo lo conforma el marco teórico, en donde se identifican: conceptos, características, elementos, modelos e indicadores de la cultura organizacional, de conocimiento y de innovación, que permiten construir la definición de relación e integración entre dichas culturas.

Por otra parte, en el tercer capítulo, se detalla la metodología enmarcada en la búsqueda de referencia bibliográfica, la cual cuenta con tres momentos: planificación, revisión e informe de los resultados obtenidos. Lo anterior tiene como finalidad resaltar la existencia o no de material bibliográfico, donde se formule la cultura de innovación y conocimiento y se finalice con una propuesta para implementar una cultura de innovación y conocimiento.

En el cuarto capítulo, se expone dicha propuesta dividida en dos frentes de acción: una para la creación de una cultura de innovación y conocimiento y otra para realizar el seguimiento a dicha creación cultural. Se debe agregar que, al final de este capítulo, se consolidan los argumentos, valores, rasgos y beneficios en respuesta a un ápice estratégico al momento de implementar la propuesta.

Es relevante identificar que en este punto del trabajo se realizó una actividad de referenciación con dos empresas del medio. La primera, *Tronex*, se encuentra en una actividad de transformación cultural. Y la segunda, *Grupo Afín Farmacéutica*, nace con la convicción e ideología de ser diferente, por lo tanto, se enmarca en una filosofía de cultura que crea actitudes para cumplir con dicho alcance. Esta actividad hace parte de la metodología y el aprendizaje de ella, que permitió realizar una recopilación de prácticas.

Finalmente, las conclusiones son presentadas, en las cuales se hace una recapitulación de las ideas principales desarrolladas en diferentes capítulos a lo largo de esta investigación.

**Palabras claves:** Cultura organizacional, Cultura de conocimiento, Cultura de innovación, Elementos de cultura, Cultura innovación y conocimiento.

## **Abstract**

Culture is part of the core of an organization and is based on the values, beliefs, rites, symbols and attitudes of each of the people who make it up individually and in groups.

Having said the above, this work focuses on understanding the current organizational culture, to identify the necessary elements and evolve towards a culture that responds easily and quickly to the challenges faced by organizations at the level of skills, competence, needs of the client, creation of new businesses, etc. It is there that the culture of innovation and knowledge is recognized as an integral culture and ideal ingredient, at the organizational level, to achieve the strategic objectives. In the same way, a proposal is raised to incorporate the culture of innovation and knowledge in the organizations, however the viability of that is subject to the existing culture.

The work is presented in the following chapters: in the first one a description of the problem statement is made; the second chapter is formed by the theoretical framework, which identifies: concepts, characteristics, elements, models and indicators of organizational culture, knowledge and innovation, which allow the definition of relation and integration between these cultures.

On the other hand, in the third chapter, the methodology framed in the literature reference search is detailed, which has three moments: planning, review and report of the results obtained. The above is intended to highlight the existence or not of bibliographic material, where the culture of innovation and knowledge is formulated and finalized with a proposal to implement a culture of innovation and knowledge.

In the fourth chapter, this proposal is divided into two fronts of action: one for the creation of a culture of knowledge and innovation and another for monitoring this

cultural creation. It should be added that, at the end of this chapter, the arguments, values, traits and benefits are consolidated in response to a strategic apex at the time of implementing the proposal.

It is relevant to identify that at this point in the work a reference activity was carried out with two companies of the metropolitan area. The first one, *Tronex*, is immersed in an activity of cultural transformation. And the second one, *Grupo Afín Farmacéutica*, born with the conviction and ideology of being different, therefore, is framed in a philosophy of culture that creates attitudes to meet that scope. This activity is part of the methodology and learning of it, which allowed for a compilation of practices.

Finally, the conclusions are presented, in which a recap of the main ideas developed in different chapters throughout this investigation is made.

**Keywords:** Organizational culture, Knowledge culture, Innovation culture, Culture elements, Culture of innovation and knowledge.

## Contenido

	Pág.
<b>1. Introducción</b> .....	15
<b>2. Acercamiento a la cultura organizacional, la cultura de conocimiento y la cultura de innovación</b> .....	21
2.1 Cultura organizacional .....	21
2.1.1 Conceptos y características .....	21
2.1.2 Modelos culturales en las organizaciones .....	25
2.1.3 Medición de la cultura organizacional .....	34
<b>2.2 Cultura de conocimiento</b> .....	35
2.2.1 Conceptos y características .....	35
2.2.2 Relación entre la cultura de conocimiento y la cultura organizacional.....	38
2.2.3 Medición de la cultura de conocimiento .....	53
<b>2.3 Cultura de innovación</b> .....	57
2.3.1 Conceptos y características .....	57
2.3.2 Relación del modelo organizacional con la innovación.....	60
2.3.3 Medición de la cultura de innovación .....	64
<b>2.4 La cultura de las organizaciones y su relación con la cultura de innovación y conocimiento</b> .....	65
2.4.1 Integración entre la cultura de innovación y cultura de conocimiento.....	67
2.4.2 Cultura de innovación y conocimiento a partir de una cultura de las organizaciones .....	68
2.4.3 Tipo de cultura para el desarrollo de la cultura de innovación y conocimiento ..	75
<b>3. Aspectos metodológicos</b> .....	77
<b>3.1 Tipo de investigación</b> .....	77
<b>3.2 Realización de la investigación</b> .....	78
3.2.1 Búsqueda documental .....	79
3.2.2 Análisis documental .....	85
3.2.3 Actividad de referenciación .....	86
3.2.4 Planteamiento de la propuesta .....	91
<b>4. Incorporación integral de la cultura de innovación y conocimiento en las organizaciones</b> .....	92

<b>4.1 Propuesta de creación de la cultura de innovación y conocimiento en la organización</b> .....	93
4.1.1 ¿Qué es una cultura de innovación y conocimiento?.....	93
4.1.2 ¿Cuáles son los elementos y características de una cultura de innovación y conocimiento? .....	94
4.1.3 ¿Cómo se desarrolla una cultura de innovación y conocimiento? .....	98
<b>4.2 Propuesta de seguimiento de la cultura de innovación y conocimiento</b> .....	109
4.2.1 Indicadores y métricas .....	109
4.2.2 Mejoramiento continuo del proceso .....	109
4.2.3 Prácticas y puntos de interés para fomentar una cultura de innovación y conocimiento .....	110
<b>4.3 Comportamiento resultante de una cultura de innovación y conocimiento</b> ...	113
4.3.1 ¿Por qué incorporar una cultura de innovación y conocimiento? .....	113
4.3.2 ¿Qué valores se identifican en una cultura de innovación y conocimiento?....	114
4.3.3 ¿Cuáles son los rasgos de la cultura de innovación y conocimiento? .....	114
4.3.4 ¿Para qué transformar la cultura organizacional hacia una cultura de innovación y conocimiento?.....	115
4.3.5 ¿Cuánto es el tiempo en conseguir la cultura de innovación y conocimiento? .....	116
4.3.6 Diferencias entre una organización con cultura de innovación y conocimiento y de otra sin cultura de innovación y conocimiento.....	117
<b>5. Conclusiones</b> .....	121
<b>Referencias</b> .....	126

## Lista de tablas

Tabla 1. Modelos culturales en las organizaciones.....	26
Tabla 2. Tipos y características de la cultura organizacional .....	32
Tabla 3. Definiciones relacionadas con la cultura de conocimiento .....	35
Tabla 4. Investigación industria: relación entre cultura organizacional y gestión del conocimiento .....	42
Tabla 5. Orígenes e implicaciones organizativas .....	45
Tabla 6. Características de la cultura de conocimiento.....	47
Tabla 7. Elementos claves en la cultura de conocimiento.....	50
Tabla 8. Pilares que potencian el talento humano en las organizaciones.....	53
Tabla 9. Autores y elementos de la cultura de innovación .....	58
Tabla 11. Términos y ecuaciones en la búsqueda inicial.....	82
Tabla 12. Términos y frases en la búsqueda enfocada por objetivo .....	83
Tabla 13. Ejemplo sobre la relación entre los elementos con los valores, normas, artefactos y comportamientos .....	102
Tabla 14. Prácticas recomendadas para fomentar una cultura de innovación y conocimiento .....	111
Tabla 15. Diferencia entre una organización sin y con cultura de innovación y conocimiento .....	117

## Lista de figuras

Figura 1. Modelo de Schein .....	29
Figura 2. Modelo de Valores en Competencia .....	31
Figura 3. Formas de conocimiento y los correspondientes diseños organizacionales (Boisot, 1987) .....	39
Figura 4. Cultura del conocimiento.....	40
Figura 5. Modelo estrella para la innovación.....	61
Figura 6. Dimensiones de la cultura de innovación.....	63
Figura 7. Relación entre culturas .....	66
Figura 8. Capas de la cultura organizacional .....	68
Figura 9. Revisión sistemática para este trabajo de investigación.....	80
Figura 10. Desarrollo de la propuesta .....	93
Figura 11. Plan para una cultura de innovación y conocimiento .....	99
Figura 12. Actividades para desarrollar cada fase del plan.....	106

## 1. Introducción

Actualmente, se habla que las organizaciones deben ser dinámicas para que respondan a la misma velocidad que va exigiendo el mercado. Por lo tanto, se requiere, entre otras cosas, que el comportamiento de las personas sea dinámico y se adapte rápido y fácil al estilo organizacional. Entonces las organizaciones se concientizan que no se encuentran preparadas para responder a dicho ritmo y de ahí surge la llamada transformación digital, como respuesta para abordar dicho fenómeno. Es a partir de ese momento donde la cultura organizacional tiene un giro vertiginoso y comienza, nuevamente, a tomar mayor fuerza en las organizaciones, en tanto resulta la necesidad de estudiar la cultura de conocimiento y la cultura de innovación, además de realizar una propuesta que permita incorporar estas dos culturas desde la cultura organizacional existente.

Así mismo, las diferentes definiciones de transformación digital hacen alusión al ecosistema de las personas. Esta viene siendo uno de sus componentes y tiene, como una de sus características, la mentalidad y el comportamiento de estas, las cuales deberán estar alineadas con el propósito superior o estrategia de las organizaciones. Por tal motivo es de gran importancia entender el concepto, las características, los elementos que se han estudiado alrededor de los temas de cultura de conocimiento y cultura de innovación.

Hay que mencionar que se identifican diversos autores que estudian y formulan modelos de la cultura organizacional y mecanismos para la realización de su diagnóstico (Nakata, 2009), (Hofstede, 2005), (Payne, 2001), (Kates y Galbraith, 2007), (Schein, 2010), (Cameron y Quinn, 2011). En este mismo sentido, también se han realizado investigaciones (De Long & Fahey, 2000), (Knapp & Yu, 1999) (McDermott & O'Dell, 2001), (Rai, 2011), (Lai & Lee, 2007), (King, 2008), (Olivier and Kandadi, 2006), (Cornejo, C. y Muñoz, E., 2009), (Schein, 1988), (Dobni, 2008), (Hofstede,1991), (Morales, 2013), (Shelton, 2016), (Ramírez, 2014), cuyo

objetivo es identificar los elementos y dimensiones que caracterizan a la cultura de conocimiento y a la cultura de innovación.

Sin embargo, no se ha planteado una teoría o un trabajo articulado, donde se integre la cultura de conocimiento y la cultura de innovación. Por lo tanto, se pretende identificar las variables y/o elementos que definen a las organizaciones con dicha cultura y que, a partir de los valores de la cultura organizacional, seguido por las normas y mediante artefactos, lleven a las personas a tomar una actitud y motivación más fuerte hacia un comportamiento de innovación y conocimiento, no sólo cuando es solicitado por el ápice estratégico, sino que se convierta también en un estilo permanente de su vida organizacional y familiar.

Las organizaciones, al no contar con una cultura de innovación y conocimiento, hacen que la curva de aprendizaje en la organización tenga una larga duración. Por ejemplo: el ausentismo de usuarios claves ocasiona costos altos, debido al incremento en el esfuerzo para el desarrollo de la actividad, además de ocasionar insatisfacción por parte del usuario, al no dar respuesta en los tiempos habituales. De igual manera, al momento de proponer una mejora o de crear un nuevo negocio toma más tiempo de lo esperado o, en el peor de los casos, no se concreta, por lo cual puede afectar la estrategia de la organización.

En este sentido, se crea la necesidad de realizar una propuesta con dos fines: el primero, para la creación de la cultura de innovación y conocimiento y el segundo, para el seguimiento de la cultura transformada.

El primer aspecto, para la creación de la cultura, parte de identificar qué es una cultura de innovación y conocimiento organizacional, debido a que es un tema poco estudiado y no se cuenta con literatura que construya una definición de esta. Por lo tanto, es relevante definir un concepto de declaración que sirva como punto de partida para la construcción y desarrollo de la propuesta. En segundo lugar, a partir de la revisión bibliográfica, se identifican los elementos que caracterizan a una cultura organizacional, una cultura de conocimiento y una cultura de

innovación. Esto con el fin de identificar factores comunes que hagan parte de la cultura de innovación y conocimiento. Estos elementos son: liderazgo, estructura organizacional, capacitación, reconocimiento, comunicación, tiempo para explorar, espacios de trabajo, procesos de formalización, reclutamiento y tecnología de la información. Los anteriores factores se encuentran inmersos en las organizaciones, lo que marca la diferencia son las características con las que se implementan y se desarrollan cada una de estas, donde favorece o no el hecho de promover la cultura de innovación y conocimiento. Además de la gestión del cambio, que se realiza para tener una correcta adopción e interiorización de las buenas prácticas y actividades para potenciar cada elemento dentro de la misma.

En otras palabras, esta gestión del cambio permite que las personas se sientan partícipes de la estrategia organizacional. Esto genera sentido de pertenencia y una mejor adopción de los cambios e iniciativas implementadas, asegurando así que la cultura sea acogida y validada por todas las personas de la organización. En tercer lugar, se encuentra el plan de implementación cuya finalidad es iniciar con un diagnóstico de la cultura actual, cuya herramienta es el *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). De igual manera, esta definición, deberá dar respuesta a los lineamientos estratégicos, que al final dan como resultado la brecha hacia la cultura proyectada. La estructura del resultado se inicia con una actividad que permite identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades para cada uno de los elementos señalados en el segundo momento, caracterizando cada uno de ellos con valores, normas y artefactos idóneos para su implementación en la organización, alineada de manera integral con una cultura de innovación y conocimiento. Finalmente, se estructura un portafolio de iniciativas construido como impacto organizacional y que dé respuesta a la cuestión de cómo superar los hallazgos identificados en la categoría de la estrategia, la estructura, los procesos, los incentivos y las personas.

En el segundo aspecto, para la gestión del plan, se enuncia un programa de seguimiento a partir de indicadores y métricas, mejoramiento continuo del proceso

y, además, una adopción de prácticas para fomentar la cultura de innovación y conocimiento dentro de la organización. De igual manera, hace parte de las prácticas el referente de organizaciones que hoy en día trabajan con diferentes elementos y estrategias encaminadas a fomentar esta cultura.

Es por ello por lo que se requiere hacer una intervención en las categorías organizacionales, en función del desarrollo de los elementos de la cultura de innovación y conocimiento y alineado al objetivo estratégico, que es la elaboración de la propuesta para generar el cambio cultural esperado.

La problemática que se plantea en esta investigación indaga en ¿cómo es una cultura organizacional encaminada hacia una cultura de innovación y conocimiento? Razón por la cual se formula como objetivo explicar, a partir de la cultura de innovación y la cultura de conocimiento, unos rasgos de cultura orientado por los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las características de la cultura organizacional, la cultura de conocimiento y la cultura de innovación.
- Analizar la cultura de innovación y la cultura de conocimiento a la luz de la cultura organizacional.
- Establecer los elementos que deben tener en cuenta para la cultura de innovación y conocimiento.

En el marco de los objetivos específicos, hay tres temas que se tratan: cultura organizacional, de conocimiento y de innovación. El producto de este trabajo está constituido por una propuesta para la creación de la cultura de innovación y conocimiento y una propuesta de seguimiento de esta cultura. Estos elementos hacen que la cultura organizacional se transforme en una cultura de innovación y conocimiento y se encuentre alienada con las necesidades de la organización y los objetivos estratégicos y, de igual manera, con el desarrollo individual y colectivo de las personas.

Por lo tanto, el impacto del trabajo se verá reflejado en un cambio que justifica positivamente, por qué las organizaciones deben llevar a cabo una transformación hacia una cultura de innovación y conocimiento. Adicionalmente, por qué es necesaria la identificación de los valores y rasgos característicos de la cultura de innovación y conocimiento que apalancan hacia una actitud y motivación percibida en un comportamiento para la mejora en el desempeño de la organización. Lo anterior se espera que impacte desde el punto de vista de las cinco aristas del Modelo de Estrella Gailbraith: estrategia, estructura, procesos, incentivos y personas.

De igual manera, se indagó en la validación de los resultados e impacto cómo las organizaciones han transformado su cultura y que valores han incorporado, mediante la referenciación de dos organizaciones: Grupo Afín Farmacéutica y Tronex.

Estas organizaciones comenzaron con la implementación de esta cultura, pero de una u otra forma han logrado llegar a la conclusión de la importancia de trabajar de manera diferente, de aprovechar el conocimiento de las personas, de fomentar la comunicación, el trabajo en equipo y los espacios de conversación. Además de lo clave de la selección del personal, lo cual debe estar alineado a esta cultura deseada por la organización y, lo más importante aún, crear relaciones de confianza duraderas, tanto el cliente interno como externo se sientan a gusto, debido a que es una persona feliz, plena, apasionada y dará más de su cien por ciento por la empresa en la que se siente apoyada, incluida, donde sabe el por qué trabaja, así como el fin y propósito de sus labores.

Hablando un poco de estas experiencias, en Tronex inician con una cultura organizacional y transcurridos unos años se implementa un cambio en esta, donde se fomenta la innovación. Esto lo han hecho de una manera más empírica, deliberada y no tan estructurada, pero sí impulsada desde la alta dirección y desde la estrategia misma de la organización. Por ende, han logrado obtener muy

buenos resultados y su camino a seguir es comenzar a medir, de una manera más estructurada y planeada, las brechas aún existentes entre la cultura inicial y la cultura proyectada, es decir, la cultura de innovación y conocimiento.

Grupo Afín Farmacéutica, a diferencia de Tronex, fue fundada para trabajar de una manera diferente, es una empresa con valores y políticas que favorecen a la organización y al desarrollo de las personas. Además desde la alta dirección patrocinan el conocimiento y la innovación. Allí no solo el cliente sino sus empleados sienten comodidad, felicidad y pasión por las labores llevadas a cabo. Su estrategia es la diferenciación, la generación de relaciones de confianza y relaciones duraderas, tanto internas como externas.

Por otra parte, el conocimiento es un bien valorado y apreciado, y lo aprovechan al máximo, buscando que su personal cada día esté más entrenado y polivalente. Además, ven los indicadores como un resultado de una buena planeación y del trabajo bien hecho. Al tener estas apuestas desde el comienzo, han logrado que hoy el Grupo Afín Farmacéutica se caracterice por trabajar con personas alegres, con actitud proactiva y de cambio, actitud de servicio, con ganas de aprender, de ayudar a los otros y se caractericen por trabajar con sinergias y con equipos interdisciplinarios, donde todos piensan como empresa y no como área o gerencia. Esto ha generado grandes resultados, no solo culturalmente, en su clima y en la forma de trabajar, sino también económicamente, pues han crecido de manera exponencial en los últimos nueve años, lo que los ha llevado a la creación de otras unidades de negocio y a otras por explorar.

A partir de la referencia en el sector de la industria, se concluye que el impacto en la transformación cultural trasciende hacia toda la organización y está definida por la estrategia organizacional. En este sentido, la selección del personal, la comunicación abierta, los valores, el uso del lenguaje, el liderazgo y en sí los diez factores que se proponen como claves en la propuesta de este trabajo de grado, hacen la diferencia para generar una organización donde el conocimiento es

relevante y por ende, la innovación. Al final va a arrojar resultados tangibles e intangibles dentro de la organización para generar un cambio cultural dentro de la misma, la cual permea a todos los actores que interactúan con esta, clientes, proveedores, empleados y demás, por medio del cual se consigue un cambio de comportamiento de las personas dentro y fuera de la organización.

Al final, todo se justifica en la búsqueda de la mejora para el desarrollo de la organización y de cada uno de las personas internas y externas, que interactúan con ella de manera directa o indirecta, relacionado con las capacidades, las competencias, las necesidades del cliente, la creación de nuevos negocios, etc., alineados a unos valores y al desarrollo de unos elementos de cultura de innovación y conocimiento, alineados con la estrategia organizacional.

## **2. Acercamiento a la cultura organizacional, la cultura de conocimiento y la cultura de innovación**

### **2.1 Cultura organizacional**

La cultura organizacional es importante para los miembros de una organización, debido a que permite construir un perfil de la realidad del comportamiento organizacional. A su vez, se entiende como una variable cuyo rol dentro de sus resultados impacta en conformar una marca cultural, que inicialmente es establecida por los líderes, quienes pretenden que es suficiente para el cumplimiento del propósito y metas organizacionales.

#### **2.1.1 Conceptos y características**

Desde el marco de la cultura organizacional, se pretende entender la concepción y la creación de los modelos de la cultura de innovación y conocimiento, la cual está presente en el hacer del ser humano y se visualiza de manera explícita y/o tácita,

como una propiedad emergente, donde el producto de las relaciones entre las partes caracteriza a cada sistema social, dando paso a la conformación de la cultura organizacional.

A continuación, se citan en orden cronológico las perspectivas de los autores con mayor presencia en este estudio de las organizaciones y enfoques de cultura. (Jacques, 1951), concibió la cultura organizacional como “la manera rutinaria o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en gran parte por todos los miembros de la organización, que deben aprender y aceptar los nuevos miembros para ser aceptados en el servicio de la empresa” (16).

Ouchi W. (1982) afirma que: “la cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado” (13).

Un tiempo después, Schein, E. (1988) formula el “modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo, dado a ir aprendiendo a enfrentarse a sus problemas de adaptación externa e integración interna y que han ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, para ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (25).

Para Claver, Llopis, Gascó, Molina y Conca (1999), “es un conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada empresa, que describen la forma en que se hacen las cosas en una organización, para la solución de problemas gerenciales tanto internos, como los relacionados con clientes, proveedores y el entorno” (20).

Las diversas perspectivas han llevado a consideraciones similares que se traducen en cumplir un paso a paso en el modo de actuar y pensar de cada persona, influenciadas por líderes y/o directivos de la organización, sin embargo y de manera paralela, se puede llegar a presentar y concebir en subgrupos una cultura basada en tradiciones fundamentadas y en la experiencia desarrollada y que, de manera posterior, se pueden considerar legítimas.

Y de la misma manera, en la cultura organizacional se identifican seis características (Chiavenato, 2004):

- Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes mantienen un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con las conductas y las diferencias.
- Normas: son patrones de comportamiento que incluyen guías con respecto a la manera de hacer las cosas.
- Valores dominantes: son los valores básicos que abraza la organización y que se espera que sus participantes compartan.
- Filosofía: son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados a los clientes.
- Reglas: guías establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización.
- Clima de la organización: es la sensación que transmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato de una persona con otras.

Al final, la cultura se traduce en comportamientos de cada uno de sus miembros regido por normas, políticas, reglas colectivas e individuales (subculturas), donde permean en el hábitat organizacional y en la interacción con el otro y, que, de manera positiva, se construyen valores en busca de un fin para la organización y para su desarrollo personal. Estas características se hacen visibles en las organizaciones en cierta medida y bajo ciertas condiciones.

De manera posterior, se construye una diferencia entre las tres dimensiones de la cultura organizacional (Gentilin, 2015), que son: cultura de la organización, cultura en la organización y cultura organizacional.

*La cultura de la organización* es la más superficial y hace referencia a los aspectos culturales formalmente establecidos que buscan homogenizar la manera de sentir, pensar y actuar de cada una de las personas que la conforman, aquí la fuente es el líder y los documentos formales son las políticas y la normatividad, *la cultura en la organización* está establecida por lo que expresan, es decir, la fuente está en los documentos informales y en el cómo viven y sienten la cultura cada una de las personas y en cómo estas pueden construir subculturas<sup>1</sup>. Y finalmente, *la cultura organizacional* se encuentra en el nivel más profundo del análisis cultural, para lo cual implica haber interiorizado los niveles anteriores y posteriormente realizar un ejercicio exhaustivo de categorizar la información con sus fuentes, métodos y construir sentido de esta, logrando un resultado capaz de sorprender al público que permite descubrir ambigüedades o diferencias semánticas, que no estaban comprendidas en los niveles anteriores.

Al retomar a los autores, junto con sus perspectivas y teniendo en cuenta las tres dimensiones, se identifica la posición de Jaques desde una perspectiva de cultura

---

<sup>1</sup> Grupos que exhiben sus características culturales, es decir, los valores, las normas y las prácticas que se diferencian de la cultura de la organización principal y de otras subculturas (Guía práctica de gestión del conocimiento).

de la organización con su afirmación de rutina y aceptación de la misma, mientras que Ouchi, Claver, Llopis y Gasco se acercan a una cultura en la organización con sus apreciaciones relacionadas con ceremonias, mitos y rituales, que finalmente llegan a un nivel de aceptación dentro de la organización como mecanismo de solución a problemas y, finalmente, Schein tiene un acercamiento con mayor precisión al nivel más profundo, sin dejar a un lado, lo legítimo pasando por los hábitos informales desarrollados, hasta llegar a un acercamiento válido de aspectos y significados culturales, pero sin dejar de lado la cultura más superficial y la construcción de subculturas.

Sin lugar a duda, en el momento que se requiera entender y comprender la cultura de innovación y conocimiento, es recomendable comenzar y ahondar en orden el análisis cultural desde lo exterior hasta lo interior, con el fin de identificar esas propiedades emergentes que caracterizan y diferencian una cultura de otra, haciendo uso de herramientas como el análisis de documentos, cuestionarios, entrevistas y/o la observación. En el numeral 2.1.2.4, se realiza un mejor acercamiento a la perspectiva de Schein, desde el enfoque de modelo o niveles de la cultura organizacional.

### **2.1.2 Modelos culturales en las organizaciones**

Gentilin (2015) en su artículo Las tres dimensiones de la cultura organizacional parte desde lo más superficial hasta lo más profundo dentro de un análisis cultural; sin embargo, es relevante identificar otras dimensiones y para ello se utilizan los modelos teóricos, los cuales enfocan la búsqueda en dimensiones culturales claves. Es importante aclarar que los modelos son de referencia, es decir, no dependen entre sí, además su composición está desde el ámbito cuantitativo y cualitativo, donde su objetivo es explicar los comportamientos con exactitud, profundidad y veracidad. En la tabla 1, se agrupan los principales modelos:

**Tabla 1.** Modelos culturales en las organizaciones

<b>Nombre del modelo</b>	<b>Autor</b>
Modelo de orientación cultural	Nakata, 2009; Hofstede y Hofstede, 2005
Modelo tridimensional de la cultura	Payne, 2001
Modelo estrella	Kates y Galbraith, 2007
Modelo de Schein	Schein, 2010
Modelo de los valores en competencia (MVC)	Cameron y Quinn, 2011

Fuente: Carrillo (2016).

#### 2.1.2.1 Modelo de orientación cultural

Para Hofstede (2005), la encrucijada se encuentra en examinar cómo los valores culturales afectan el comportamiento y construye indicios del porqué las personas de una cultura pueden actuar de cierta forma; para ello formula cinco dimensiones:

- Distancia al poder: hace referencia al grado de poder donde se encuentra este concentrado o distribuido a través de la jerarquía.
- Evitación de incertidumbre: el grado de desviación en las normas y valores en la organización, es decir, romper las reglas.
- Individualismo versus colectivismo: el grado de la cohesión social frente a la independencia personal.
- Masculinidad-feminidad: grado de asertividad o dominancia sobre los demás en contraposición de los otros.

- Dinamismo del confucionismo: grado de ocupación por mantener las ordenes sociales: familias, organización, etc.

#### 2.1.2.2 Modelo tridimensional de la cultura

De igual manera, Payne (2001) propone tres dimensiones para analizar la cultura organizacional: (1) saturación-permeabilidad: hace referencia a las conductas que la cultura intenta definir y controlar, (2) intensidad psicológica: es como la fuerza de la cultura influye en las actitudes y conductas de las personas en la organización y (3) grado de consenso: el grado de variación entre los acuerdos y los asuntos culturales como valores, creencias y premisas.

#### 2.1.2.3 Modelo estrella de Galbraith

El modelo estrella (Kates & Galbraith, 2007), es un marco de referencia que consiste en una serie de políticas de diseño controlado por la organización y puede influir en la toma de decisiones y en el comportamiento de sus empleados y/o colaboradores. Estas políticas se dividen en cinco categorías, así:

- Estrategia: donde se especifican los objetivos y las metas que debe alcanzar la organización, así como los valores y misiones a seguir. De igual manera, está encargada en definir los productos y/o servicios que la organización ofrece al mercado junto con el valor al cliente.
- Estructura: define la colocación del poder y autoridad dentro de la organización. La componen cuatro áreas: (1) especialización: tipo y número de especialidades utilizadas en el trabajo; (2) forma: número de personas que constituyen el equipo de trabajo en cada nivel de la estructura; (3) distribución del poder: hace referencia al sentido de la autoridad de manera vertical siendo la tradicional y la horizontal donde puede estar centralizada o descentralizada;

y (4) departamentalización: define el nivel de departamentos a conformar y responsable de cuáles productos, procesos, flujos de trabajo, mercados y clientes están a su cargo.

- Procesos: son el funcionamiento de la estructura y existen los verticales que hacen referencia a la planificación del negocio y procesos presupuestales y los procesos horizontales están relacionados al flujo del trabajo y responde a un nuevo producto y/o servicio o a la atención de un cliente.
- Incentivos o recompensas: el propósito es alinear los objetivos de empleado y/o colaborador con los objetivos de la organización, donde se proporciona lo conocido como incentivo, el cual está regulado por políticas de salarios, promociones, bonificaciones, participación en beneficios, acciones. Este tiene que estar alineado con la estructura y los procesos para que influyan positivamente con la estrategia.
- Personas: está regida por los procesos de reclutamiento, selección, rotación, formación y desarrollo. La finalidad es desarrollar el talento requerido por la estrategia y estructura de la organización.

De la misma manera, para que una organización sea efectiva, todas sus políticas deben estar alineadas no solo para interactuar correctamente, sino para realizar comunicaciones claras y consistentes a los empleados y/o colaboradores, además los líderes pueden llegar a controlar y afectar el comportamiento de los empleados, influyendo en el desempeño y la cultura, pues todo depende de las políticas influyentes.

#### 2.1.2.4 Modelo de Schein

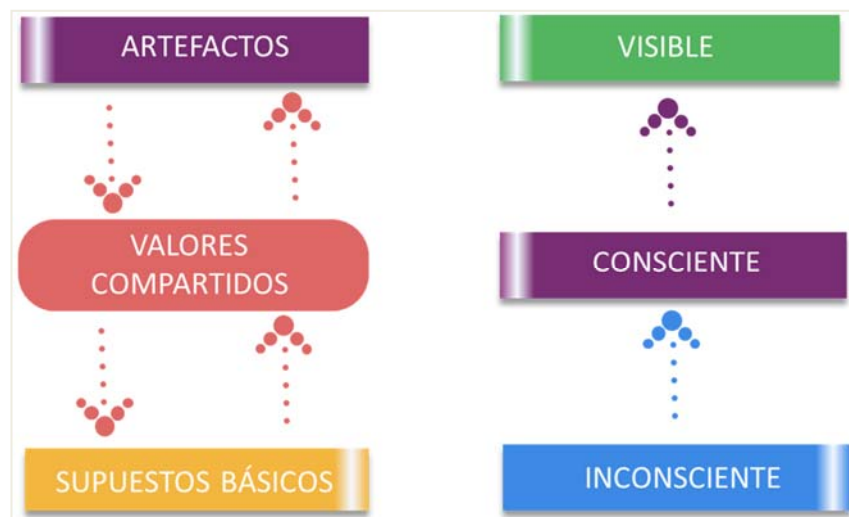
Al analizar una cultura organizacional se habla de los niveles en dicha cultura y Schein E. (1985) menciona que son de dos tipos: externo, que hace referencia a la adaptación y la interna a la integración; entonces de allí se desencadena lo conocido como niveles de cultura organizacional (ver figura 1), desde un primer

nivel de observación se encuentra la parte visible en que se ubican los artefactos, lo que se ve, como son: las manifestaciones y comportamientos, la manera de tratar a otras personas, los ritos, mitos, leyendas, héroes y fácilmente se pueden ubicar las celebraciones, recepción de otras personas a un equipo existente, el recibimiento, jerarquías, la comunicación, los espacios físicos, símbolos, lenguaje, gestos y el vestuario.

En la parte media, se ubica la consciente y los valores compartidos, es allí donde el comportamiento cambia el patrón de la situación convencional y se generan acciones en toma de decisiones frente a condiciones de riesgo, de conflicto, acarreado implementar tareas de contingencia.

Al llegar a la parte más baja, se ubica la parte inconsciente, los supuestos básicos, allí encontramos las presunciones, creencias profundas, percepciones, sentimientos, estilo directivo y políticas estratégicas de relacionamiento.

**Figura 1.** Modelo de Schein



Fuente: Adaptado de Schein (1992).

#### 2.1.2.5 Modelo de los valores en competencia (MVC)

Finalmente, se encuentra el modelo que tiene como propósito diagnosticar la cultura organizacional y establecer una metodología de preparación al cambio (Cameron & Quinn, 1999), que se traduce en indagar la manera de pensar, de comportarse y de asimilar la información en términos de valores e inferencias, en busca de respuestas a preguntas de efectividad.

El Marco de Competencia por Valores (MVC) contempla dos dimensiones: en el eje horizontal se encuentra la orientación interna que se ocupa de las personas, procesos y actividades a corto plazo, mientras que la orientación externa está encaminada hacia el cliente, competidores y actividades como mega y/o propósitos organizacionales, es decir, a largo plazo y con el entorno, mientras que el eje vertical caracteriza a las organizaciones que influyen en sus colaboradores para ser adaptables, dinámicos y flexibles o, por el contrario, hacia lo estable, controlado y predecible.

Al combinar estas dos dimensiones o valores, se llega al objetivo de analizar la cultura en las organizaciones desde cuatro tipos: clan, adhocrática, jerarquizada y mercado (ver figura 2).

**Figura 2.** Modelo de Valores en Competencia



Fuente: Cameron & Quinn (1999)

*La cultura clan* da importancia a los valores internos y a la flexibilidad, recibe este nombre debido a que cuenta con una similitud con la familia y se caracteriza por contar con características compartidas: cohesión, participación, desarrollo de las personas, trabajo en equipo y normas de lealtad y consenso, al final empodera e involucra a todos los colaboradores en las decisiones y compromisos organizacionales. El éxito está enfocado hacia los empleados y la sensibilidad hacia los clientes y consumidores. Los líderes actúan como mentores y se ocupan más en las personas, es decir, en el ser.

*La cultura adhocrática* también valora lo flexible, sin embargo, lo realiza hacia el medio, esto es característico de organizaciones que se encuentran encaminadas en ser líderes en el mercado y, por ende, su enfoque se encuentra en un cambio permanente en función de la creatividad, la innovación para construir iniciativas y

desarrollar intraemprendimientos. El lugar de trabajo es creativo y dinámico donde se toman riesgos, junto con un liderazgo de retos, visionario e innovador. El éxito está enfocado en la experimentación, en busca de la construcción de productos y/o servicios únicos y originales. El énfasis empresarial se centra en ser vanguardista en cuanto a conocimiento, productos y servicios (Cameron & Quinn, 2011).

*La cultura jerárquica* parte de los valores internos hacia una estabilidad y control. Cuenta con niveles jerarquizados, sus características son: la construcción y seguimiento de las normas, formalización de los procesos y largos periodos en los empleos, los ascensos requieren largos periodos y deben cumplir con reglas y políticas. El papel del líder es coordinar y organizar. El éxito está en realizar entregas confiables, a tiempo y a bajo costo, es decir, representa el taylorismo.

*La cultura mercado* inicia desde lo estable enfocada hacia el entorno. Los objetivos son a largo plazo y están enfocados a resultados ambiciosos y competitivos, por lo tanto, los líderes se caracterizan por ser duros y exigentes, con el fin de mantener posicionamiento y estar en función de ganar.

En la tabla 2 se resumen estos tipos y sus características:

**Tabla 2.** Tipos y características de la cultura organizacional

<b>Tipo</b>	<b>Ambiente</b>	<b>Líder</b>	<b>Énfasis</b>	<b>Sostenimiento</b>	<b>Estimulación</b>
Clan	Amistoso (compromiso y cohesión)	Mentor	Desarrollo del talento humano	Satisfacción del cliente personal	Trabajo en equipo, participación y consenso
Adhocrática	Dinámico (creatividad toma de	Innovador	Experimentación e innovación	Liderazgo del mercado/ alta utilidades	Iniciativa y libertad

	riesgos)				
Jerárquica	Estructurado y formal (estabilidad y control)	Coordinador	Reglas y políticas	Entrega, planificación y bajo costo	Eficiencia
Mercado	Competitivo	Exigente	Resultados	Participación de mercado y posicionamiento	Logros de objetivos

Fuente: Cameron & Quinn (1999)

En resumen, la cultura organizacional viene siendo parte de lo conocido hoy en día como el ADN organizacional, siendo su marca la representación del quehacer interno o externo, sin embargo, las empresas están volcadas hacia el mercadeo, es decir, a la oferta y a la demanda, a crear en el cliente una gran experiencia, para lo cual se ven en la necesidad de transformar sus áreas para ser dinámicas, a dar respuestas oportunas, ser flexibles y escalables, encaminadas a principios, valores, creencias en busca de la satisfacción de dicho consumidor y romper con los paradigmas y costumbres que finalmente se conoce como: ¡así se hacen las cosas aquí!, ¡siempre se ha hecho así y ha funcionado! El resultado es unificar criterios claves dentro del marco de las organizaciones como apalancadores para incorporar y adaptarse a cualquier tipo de cambio en lo personal, estructura, proceso y tecnología, esto es conocido como culturas adaptativas y culturas no adaptativas. Todo lo anterior es observado por los niveles directivos, los cuales captan datos y lo llevan a información desde el contexto hacia el entorno y, a partir de allí, se construyen decisiones que evolucionan a estrategias y propósitos hacia respuestas competitivas y predictivas.

Partiendo del párrafo anterior, nos conduce a identificar y a realizar un análisis de las culturas. La primera, parte de la fortaleza o madurez de la cultura, en donde se identifican las culturas fuertes que son aquellos procesos y sistemas con disciplina, convicción, estrictas, de confianza, premios y/o incentivos y castigos. La

segunda son las culturas débiles y se presentan cuando no existe claridad en los valores, constante acomodación y libre albedrío de las creencias, es decir, al relacionarse con Gentilin (2015) y Shein, E. (1988), se indica que todo análisis cultural parte desde una posición externa, fuerte y legitimada por artefactos organizacionales y explícitos, pasando por una media con valores compartidos entre lo formal e informal (posibilidad de creación de subculturas) hasta el nivel más interno o débil, con características que se presentan de manera tácita o inconsciente. De igual manera, Gentilin identifica la creación de subculturas dentro de la cultura en la organización y específicamente surgen en la parte media como mecanismo de querer salvaguardar comportamientos de un grupo de personas, que tienen patrones y creencias específicos y que no se encuentran del todo alineados a la cultura organizacional.

### **2.1.3 Medición de la cultura organizacional**

Con el fin de diagnosticar la cultura organizacional dentro del MVC suele utilizarse el cuestionario denominado Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI, por sus siglas en inglés) (Cameron & Quinn, 2011), (Muro, 2008); esta es una herramienta que mide la mezcla de valores presentes en la cultura actual y se identifica la brecha versus la deseada. Permite apalancar la estrategia organizacional, entonces al final el resultado de la medición identifica las características y la manera de implementar los valores en términos de prácticas gerenciales y dar cumplimiento a los propósitos organizacionales, junto con la cultura organizacional proyectada.

En conclusión, el modelo no propone que las organizaciones puedan ser localizadas predominantemente en un cuadrante, sino construir una mezcla de visiones competitivas y de perspectivas organizacionales, siendo activas y que se identifiquen con cada dominio alienado a la estrategia organizacional.

## 2.2 Cultura de conocimiento

Con el propósito de ahondar en el concepto de cultura del conocimiento, en la búsqueda de identificar las características o rasgos que la describen, se detallan a continuación los conceptos, definiciones y características dadas por los autores más referenciados en esta temática.

### 2.2.1 Conceptos y características

Dilmaghani, Fahimnia, Aboye & Naghshineh (2015), recopilan y comparan diferentes definiciones relacionadas con cultura de conocimiento y, para explicar y demostrar cada una, realizan un estudio de caso en una organización basada en conocimiento, esto lo hacen por medio de estadística y diferentes métodos cualitativos. Para cada caso de este trabajo de grado, se toma y analiza las definiciones de cada uno de los autores ya nombrados, junto con las características identificadas.

**Tabla 3.** Definiciones relacionadas con la cultura de conocimiento

<b>Construir</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Cultura habilitada para el conocimiento (basada en el conocimiento)	Leonard-Barton (1995)	Es la cultura la que distribuye el conocimiento para que los miembros del personal perciban la importancia y el valor del conocimiento.
Cultura organizacional amigable con el conocimiento.	Davenport y Prusak (1998)	La cultura organizacional amigable con el conocimiento es uno de los requisitos más importantes para alcanzar innovaciones en la gestión del conocimiento organizacional.
Cultura del conocimiento	Abell y Oxbrow	Desde su perspectiva, el acceso a la cultura del conocimiento requiere el apoyo de los gerentes para preparar la

	(1999)	organización, dirigir el capital de conocimiento de las instituciones y las actividades, incluidas las tecnologías de la información, y promover todo tipo de conocimiento por el bien de las estrategias.
Cultura del conocimiento	Holsapple y Jushi (2001)	Es una cultura apropiada en la corporación que puede persuadir a las personas a crear y compartir conocimiento.
Cultura del conocimiento	Nahm, Vonderembe, y Koufteros (2004)	Dado que la cultura del conocimiento refleja el compromiso de los líderes principales con las innovaciones en la gestión del conocimiento y el desarrollo de la creación y el intercambio de conocimientos en las organizaciones, su presencia es vital para implementar con éxito las innovaciones organizativas.
Cultura del conocimiento	Walczck (2005)	En sus términos, la gestión del conocimiento no está tan relacionada con la dirección del conocimiento. Está más relacionado con dirigir y crear una cultura de conocimiento que facilita y promueve la creación, el intercambio, la transmisión y la aplicación efectiva del conocimiento para la toma de decisiones, la planificación estratégica y el desarrollo mensurable de activos económicos.
Cultura basada en el conocimiento	English y Baker (2006)	En sus puntos de vista, la gestión del conocimiento implica un sistema de políticas para recursos humanos, habilidades, procedimientos y operaciones convergentes (para garantizar que el conocimiento adquirido, creado y compartido, se utiliza y reutiliza) para alcanzar los resultados deseados como un activo constante. Los líderes de la organización deben cambiar la cultura y las creencias existentes para preparar a los miembros del personal a comprometerse para que acepten y apoyen los principios de la gestión del conocimiento de la organización.
Cultura del conocimiento	Oliver y Kandadi (2006)	La cultura del conocimiento es un estilo de vida organizacional que empodera a las personas y las motiva a crear, compartir y aplicar el conocimiento para alcanzar un éxito y beneficios organizacionales consistentes.
Cultura del conocimiento	Dębowski (2006)	La gestión del conocimiento requiere una amplia aceptación de los principios y valores del conocimiento por parte de una

		sociedad. Por lo tanto, la gestión del conocimiento busca crear una cultura de conocimiento para que todos y cada uno de los miembros de la organización acepten el intercambio de conocimientos como un comportamiento apropiado. La cultura del conocimiento es un tipo de cultura organizacional que persuade a los individuos a identificar y aplicar el intercambio de conocimientos como un comportamiento apropiado.
Cultura de gestión del conocimiento	Wu et al. (2011)	La cooperación positiva de los líderes y la creación de una cultura de conocimiento son de suma importancia para el desempeño deseado de la gestión del conocimiento en una organización. Por otro lado, la aplicación adecuada de la tecnología de la información contribuye a la formación de la cultura del conocimiento. Esta cultura puede resultar en dirigir y guiar a la organización. El comportamiento de los líderes juega un papel clave en la creación de la excelente cultura del conocimiento.
Cultura del conocimiento	Chang y Chang (2011)	La cultura basada en el conocimiento describe hasta qué punto la cultura organizacional apoya el conocimiento como capital y fuente valiosa.

Fuente: Dilmaghani, Fahimnia, Aboyee, & Naghshineh (2015)

Todas las definiciones expuestas en la tabla 3 de una u otra forma recogen las características nombradas por los demás autores expuestos en este capítulo, así lo llamen de diferentes maneras, todos hablan de la cultura de conocimiento. Los que más resumen y plasman la esencia de esta son: English & Baker (2006), los cuales dicen que la gestión del conocimiento implica un sistema de políticas para recursos humanos, habilidades, procedimientos y operaciones convergentes para alcanzar los resultados deseados como un activo constante. Los líderes de la organización deben cambiar la cultura y las creencias existentes para preparar a los miembros del personal a comprometerse, para que acepten y apoyen los principios de la gestión del conocimiento de la organización. Y Chang & Chuang

(2009) dicen que la cultura de conocimiento describe hasta qué punto la cultura organizacional apoya el conocimiento como capital y fuente valiosa.

Ambas definiciones nos muestran que desde la cultura organizacional se apoyan y definen las directrices para apalancar y favorecer el conocimiento y además es vital ver a las personas como el principal actor y fuente de conocimiento; por ende, la mayoría de las acciones y características están enfocadas hacia ellas. Esta afinación se fundamenta a su vez en lo planteado por Claver, Llopis, Gascó, Molina & Conca (1999) en las características de la cultura organizacional, pues según los valores, símbolos, rituales y comportamientos que los miembros de una organización determinan o acogen, describen la forma en que se hacen las cosas dentro de la organización y, por ende, se evidencia el apoyo o favorecimiento de las prácticas de conocimiento en la organización y el cómo son las relaciones entre los empleados, los clientes y el entorno en el cual esta se mueve.

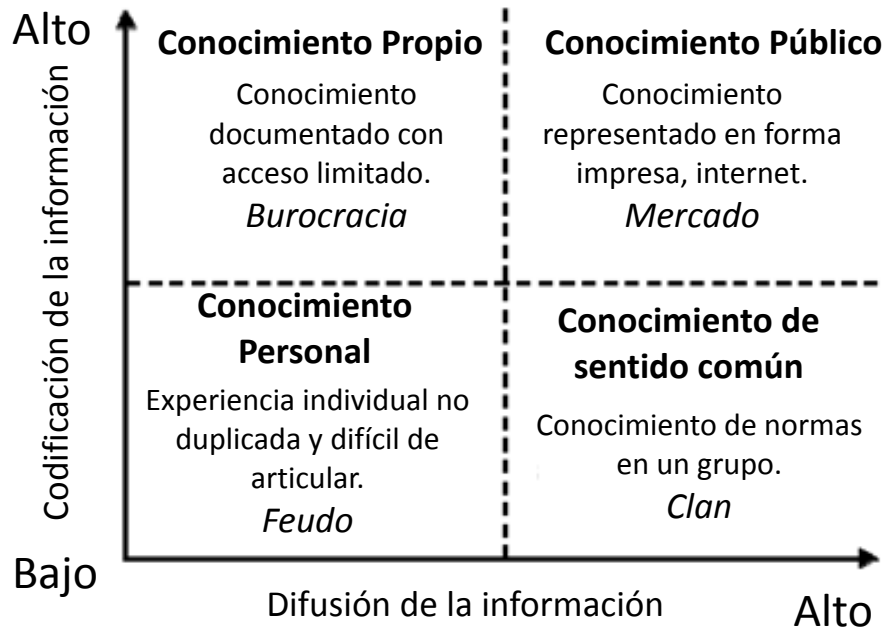
### **2.2.2 Relación entre la cultura de conocimiento y la cultura organizacional**

Boisot (1987), postuló que hay gran influencia de la codificación sobre la difusión. Por ejemplo, cuanto mayor es la codificación (como es el caso con el texto de referencia concepciones comunes), mayor es la difusión. Y es todo lo contrario: cuanto menor es la codificación, menor es la difusión (Travica, 2013).

En la anterior elaboración del marco de Boisot, la interacción de la codificación del conocimiento y tablas de difusión muestran un modelo de cuatro cuadrantes, en los que cada cuadrante está definido por una categoría de conocimiento y su correspondiente organización (Figura 3). Tenga en cuenta que estas formas de organización son ampliamente aceptadas en las teorías de la organización occidental (por ejemplo, de Hatch, 1997; Ouchi W., 1980; Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). Las formas de organización son a menudo consideradas en términos de diseño de la organización, que a su vez implica la cultura, así

como otros aspectos (estructura, la política, etc.). De hecho, Boisot utiliza el término “espacio de cultura” (C-espacio) para referirse a los cuadrantes (Travica, 2013).

**Figura 3.** Formas de conocimiento y los correspondientes diseños organizacionales (Boisot, 1987)



Fuente: Travica (2013)

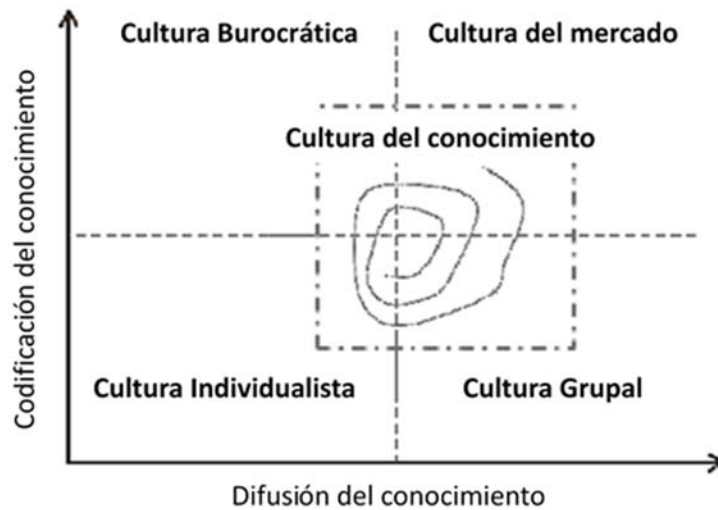
Oliver and Kandadi (2006) identificaron una serie de aspectos que deberían cruzarse para dar lugar a una cultura del conocimiento (los autores no definieron formalmente este término). Sin embargo, los intentos de conceptualización general de la relación entre cultura organizacional y conocimiento son bastante raros. Boisot (1998) asumió esta difícil tarea.

“La cultura del conocimiento es una forma de cultura organizacional que combina elementos de culturas individualistas, grupales y macroorganizativas, para facilitar una gestión cuidadosa de todo el proceso de gestión del conocimiento” (Travica, 2013) (95).

La cultura del conocimiento se describe en la Figura 4, como una categoría de cultura híbrida que combina elementos de las cuatro clases de cultura, identificadas en la teoría de la organización y discutidas anteriormente. Esta apertura de la cultura del conocimiento se manifiesta por la línea discontinua del área de la cultura del conocimiento y su ubicación en los cuadrantes. La cultura de conocimiento necesita utilizar la inventiva individual, pero no debe depender solo del conocimiento personal. Aprovechar el trabajo creativo en equipo es la manera de llegar más allá de un colaborador organizacional. A través de la competencia como un principio de mercado, la creatividad se puede escalar aún más. La cultura de conocimiento también debe regular la codificación del conocimiento y la difusión de conocimientos propietarios por medios burocráticos. Parte de las prácticas de intercambio puede dejarse al reinado libre de los principios del mercado.

La figura 4 muestra las proporciones relativas de conocimientos y tipos de organización que pueden caracterizar el conocimiento cultural en un estado o equilibrio "normal". Pero el dominio de cualquier conocimiento es bastante dinámico, y por lo tanto la mezcla de culturas subyacentes varía con el tiempo. Esta idea está representada por la espiral en la Figura 4.

#### **Figura 4. Cultura del conocimiento**



Fuente: Travica (2013)

Otra forma de ver la cultura de conocimiento es desde la postura de la flexibilidad del proceso. La flexibilidad crea espacio para explorar nuevos lugares a través de métodos “ad hoc”. Esto es importante en el contexto individual y de grupo. Un proceso único de autoexamen crítico también puede ser parte de la cultura del conocimiento (Purser & Pasmore, 1992), como en las empresas japonesas. Por el contrario, el aumento de conocimientos a nivel macro-organizacional (empresa) requiere procesos más formales, como es la codificación y la difusión de conocimiento a través de Sistemas del trabajo del conocimiento (Knowledge Work System, sus siglas en inglés kws) en toda la empresa (Travica, 2013).

Nonaka & Takeuchi (1995) generalizaron la experiencia de los japoneses en un concepto de organización hipertexto. Esta organización es caracterizada por tres capas de “texto”. Una capa es el grupo de trabajo donde se crea la mayoría de los nuevos conocimientos. Otra capa es la jerarquía, que se adapta mejor a la adquisición, acumulación y explotación del conocimiento. La tercera capa es la “base de conocimiento”, que está integrada en la visión corporativa, la cultura y las tecnologías. Se supone que los miembros de una organización de hipertexto son capaces de moverse a través de las tres capas (Travica, 2013).

A nivel de la industria, se han realizado investigaciones con relación al enlace entre cultura organizacional y gestión del conocimiento. Svetlana & Jucevičius (2011) consolidan algunas de ellas y se muestran en la tabla 4.

**Tabla 4.** Investigación industria: relación entre cultura organizacional y gestión del conocimiento

Referencia	Propósitos de la investigación	Encuesta	Resultados de la investigación
Ajmal, Helo (2010)	Proporcionar una fuente empírica para comprender cómo los artefactos culturales en las organizaciones basadas en proyectos afectan las actividades de GC.	45 empresas finlandesas basadas en proyectos.	Relación positiva entre la intangibilidad de los artefactos culturales en la organización y la importancia de la GC.
Al-Adaileh, Al- Atawi (2011)	Investigar el impacto de algunos atributos de la cultura organizacional en el intercambio de conocimientos.	378 empleados en Saudí Telecom Company, Arabia. Saudita.	Los atributos culturales de confianza, innovación, flujo de información, supervisión y recompensa tienen un impacto en el intercambio de conocimientos, por ejemplo, la transferencia de conocimiento entre personas dentro de un contexto determinado, como parte de su interacción.
Al-Alawi, Al-Marzooqi, Mohammed (2007)	Investigar el papel de algunos factores en la cultura organizacional para el éxito del intercambio de conocimiento.	231 organizaciones públicas y privadas en el Reino de Bahréin.	La confianza, la comunicación, los sistemas de información, las recompensas y la estructura de la organización se relacionan positivamente con el intercambio de conocimiento en las organizaciones.
López, Peón,	Analizar cómo la cultura colaborativa afecta la GC y	195 empresas del sector	El efecto de la cultura colaborativa en el aprendizaje organizacional es

Ordas (2004)	al aprendizaje organizacional.	industrial y de servicios que emplean a más de 200 personas en España.	estadísticamente significativo y bastante grande. La cultura colaborativa es un medio para aprovechar el conocimiento a través del aprendizaje organizacional.
Oliver, Kandadi (2006)	Identificar los factores que afectan la cultura del conocimiento.	5 grandes organizaciones distribuidas globalmente y un proveedor del Servicio Nacional de Salud del Reino Unido.	Diez factores que afectan la cultura del conocimiento en las organizaciones identificadas. Estos incluyen liderazgo, estructura organizativa y evangelización, comunidades de práctica, sistemas de recompensa, asignación de tiempo, procesos de negocios, reclutamiento, infraestructura y atributos físicos.
Wang, Su, Yang (2011)	Investigar el impacto de la cultura en la capacidad de creación de conocimiento.	212 empresas en China.	La cultura organizacional juega un papel crítico en la capacidad de creación de conocimiento.

Fuente: Svetlana & Jucevičius (2011).

#### 2.2.2.1 Formas de interacción entre el conocimiento y la cultura

Entre los autores más reconocidos y referenciados de cultura de conocimiento se encuentran, por ejemplo, De Long D. (1997), quien argumenta que “la cultura existente tendrá un impacto importante en la implementación de cualquier estrategia de conocimiento. Cambiar las conductas en torno al uso del conocimiento es la forma más directa para modificar las normas de la organización, que refuercen los comportamientos necesarios en el tiempo” (4).

Además en su texto manifiesta que hay cuatro formas en que el conocimiento y la cultura interactúan; el primero de ellos trata de que la cultura da forma a los

supuestos sobre la importancia del conocimiento y habla de la importancia del conocimiento, sobre las subculturas que también impactan y diferencian el conocimiento y sobre los límites del mismo; la segunda forma habla de que la cultura media las relaciones entre el conocimiento individual y el nivel organizacional, mostrando que la cultura incorpora la totalidad de las reglas tácitas sobre cómo el conocimiento se va a distribuir entre la organización y los individuos y, según estas reglas y definiciones organizacionales, es que se logra una mayor o menor conocimiento, pues si x organización define que desea que se potencie el conocimiento del individuo, esto definirá la cantidad de conocimiento que fluye por la organización y cómo es el intercambio de este; la tercera forma expone que la cultura crea un contexto para la interacción que determina el valor derivado del conocimiento. El conocimiento es visto como un producto de la interacción social, en lugar de como un objeto, entonces la cultura se vuelve aún más importante para la comprensión de cómo aprovechar el conocimiento, ya que crea el contexto para la interacción en la que el conocimiento se crea y utiliza; por último, la cuarta forma trata sobre cómo la cultura da forma a la reacción de la organización a nuevos conocimientos, esto quiere decir que la cultura es la que define cómo se captura nuevo conocimiento en la organización, legitima o rechaza, y distribuye a través de la organización. Dichos argumentos reflejan de manera clara y explícita cómo se da esta relación y cómo debe ser la cultura de conocimiento.

Por su parte, Sivan (1999) dice que a pesar de que la conjunción de las palabras “conocimiento” y “cultura” puede parecerles a algunos como inusual, una cultura de conocimiento es crucial para una infraestructura eficaz de gestión del conocimiento. El grado en que una cultura de conocimiento esté muy extendida dentro de una organización disuadirá el éxito del sistema de gestión del conocimiento y, por consiguiente, el de la organización en su conjunto.

Las propuestas de ambos autores son similares, ambos exponen que es fundamental y clave las declaraciones que se den en la cultura para propiciar el

conocimiento; estas pueden ir a favor o en contra de la GC, pero es decisión de cada compañía tener sus propias reglas, valores, definiciones, etc., que apoyen sus objetivos organizacionales.

#### 2.2.2.2 Componentes claves de las organizaciones tradicionales o clásicas y las organizaciones que gestionan su conocimiento

Salazar (2003) realiza una comparación entre los componentes claves de las organizaciones tradicionales o clásicas y las organizaciones que gestionan su conocimiento. Describe en este los aspectos fundamentales y claves que hacen la diferencia, estos son: la estrategia, la estructura, el estilo de dirección y la cultura.

Si se analiza con detenimiento estos aspectos, al igual que De Long y Sivan, Salazar nos muestra que según las directrices organizacionales definidas y declaradas, se puede lograr favorecer o entorpecer todo el conocimiento dentro de la empresa; aquí entra la cultura como un factor decisivo para la actuación de las personas frente a estos marcos establecidos y acogidos. Por esto desde la estrategia de la compañía, a partir de una visión compartida, buscando continuamente ventaja competitiva en el conocimiento y, desde la estructura, buscando que sea cada vez más plana y descentralizada, seguido del estilo de dirección o liderazgo, y buscando constantemente el crecimiento del personal, con la implementación de planes de motivación basados en el desempeño, finalmente en la cultura se comparte el conocimiento en la organización, desarrollando la creatividad, la confianza, comunicación y tolerando los errores, desmitificándolos y viéndolos más como una oportunidad de aprender, para al final obtener una organización enfocada en el conocimiento.

#### **Tabla 5.** Orígenes e implicaciones organizativas

	<b>Organización clásica o tradicional</b>	<b>Organización que gestiona su conocimiento</b>
<b>Estrategia</b>	Diseñada por la alta dirección.	Visión compartida.
	Se limita a defender su ventaja competitiva.	Busca continuamente nuevas ventajas competitivas basándose en el conocimiento como la única ventaja sostenible.
<b>Estructura</b>	Centralizada	Descentralizada.
	Jerárquica.	Flexible y con menos niveles jerárquicos.
<b>Estilo de dirección</b>	Autoritario.	Socrático- Coordinador.
	Desarrollo de procesos.	Desarrollo y formación de personas.
	Motivación solo por razones económicas y recompensas basadas en la antigüedad y el favoritismo.	Nuevas motivaciones e incentivos basados en el desempeño, en la iniciativa y en la colaboración.
<b>Cultura</b>	Se atrincheran los conocimientos individuales.	Comparte conocimiento.
	Permanece cerrada a los cambios y oculta errores.	Desarrolla la creatividad basándose en la confianza y tolera errores.

Fuente: Adaptado de Salazar (2003)

Estas mismas características o aspectos, aunque algunos nombrados diferente, fueron planteados en el modelo estrella (Kates & Galbraith, 2007), el cual se explicó en el numeral de cultura organizacional. En este se deja claro que, según

las políticas definidas por la organización, se puede influir en la toma de decisiones y en el comportamiento de los empleados. Y a su vez, influir en la cultura organizacional, que estará o no apalancando o favoreciendo el conocimiento dentro de la organización.

### 2.2.2.3 Elementos claves de la cultura de conocimiento

Se evidencia que la relación entre la gestión de conocimiento (GC) y la cultura organizacional ha sido otro de los temas populares (por ejemplo, De Long & Fahey, 2000; Knapp & Yu, 1999; McDermott & O'Dell, 2001; Rai, 2011; Lai & Lee, 2007; King, 2008; Olivier and Kandadi, 2006). Estos investigadores se han esforzado para identificar las culturas organizacionales de apoyo a la gestión de conocimiento o lo que llamamos cultura de conocimiento (Travica, 2013). Un tema relacionado y particularmente interesante, aunque menos estudiado, se refiere a la clasificación de las formas de organización con respecto a formas de conocimiento (Boisot, 1987). Además, los investigadores anteriormente descritos nos dejan un sinnúmero de características, recomendaciones y acciones a tomar para tener una cultura de conocimiento en la organización; por esto a continuación en la tabla 6, se nombran de manera cronológica y discriminando cada investigador.

**Tabla 6.** Características de la cultura de conocimiento

Autor (es)	Año	Elementos cultura de conocimiento
De Long	1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subculturas.</li> <li>• Cambio de conductas.</li> <li>• Reglas culturales que dicen cómo se va a distribuir el conocimiento por la organización.</li> <li>• Conocimiento visto como producto de la interacción social</li> <li>• Cultura es la que define cómo se captura nuevo conocimiento en la organización, legitima o rechaza, y distribuye a través de la organización.</li> </ul>

Sivan	1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de conocimiento es crucial para una infraestructura eficaz de gestión del conocimiento.</li> <li>• El grado en que una cultura de conocimiento está muy extendida dentro de una organización disuadirá el éxito del sistema de gestión del conocimiento y por consiguiente el de la organización en su conjunto.</li> </ul>
Hauschild, Licht, y Stein	2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de incentivos, concursos que incentiven la participación e intercambio de conocimiento.</li> <li>• Metas claras y definidas para el conocimiento.</li> <li>• Crear un entorno que fomente el conocimiento.</li> <li>• Equipos multifuncionales.</li> <li>• Contactos personales frecuentes entre las personas a niveles diferentes.</li> <li>• Creación de redes de trabajo (con expertos internos y externos, con proveedores, etc.).</li> <li>• Pasantías y rotación de puestos.</li> <li>• Programas para fomentar la creatividad.</li> <li>• Participación en proyectos, así no sean de sus funciones.</li> <li>• Programas de ideación, presentación de ideas a los directivos.</li> </ul>
Salazar	2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia</li> <li>• Estructura</li> <li>• Estilo de dirección</li> <li>• Cultura</li> </ul>
Hazel Hall y Melanie Goody	2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cultura es el factor clave para que tengan éxito o fracasen las iniciativas de intercambio de conocimiento, viendo el término cultura como relación de poder.</li> <li>• Gestores de conocimiento.</li> <li>• Relaciones de poder clave para el intercambio de conocimiento.</li> <li>• Actor- Red.</li> <li>• Uso adecuado de la Intranet, documentación, repositorios.</li> <li>• Incentivos ofrecidos en forma de recompensas 'duros' y 'blandos'.</li> </ul>
Brannan	2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura, es un ambiente que promueve las ideas compartir y respeto mutuo.</li> <li>• Liderazgo.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cinco pilares para liderar el poder humano: la estabilidad, foco, consistencia, trabajo en equipo y la velocidad, son su tesis clave.</li> <li>• Comunicación factor clave (abrir vías de comunicación).</li> </ul>
Travica	2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de ideación y de innovación.</li> <li>• Mejora continua, herramientas Lean.</li> <li>• Trabajo en equipo, trabajo por proyectos.</li> <li>• Liderazgo de pensamiento (liderazgo pensamiento automotivados, presentaciones, tutoría, wikis, blogs).</li> <li>• Valores</li> <li>• Normas</li> <li>• Prácticas</li> <li>• Organización hipertexto</li> <li>• Métodos ad hoc</li> <li>• Espacio de cultura” (C-espacio) para referirse a los cuadrantes.</li> </ul>
Dilmaghani-Fahimnia-Ardakan-Naghshineh	2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay dos categorizaciones en la gestión del conocimiento: “la tecnología y la evaluación” “El liderazgo y la cultura”. En otras palabras, la gestión del conocimiento requiere tanto de habilidades blandas y duras.</li> <li>• Muestra diferentes definiciones relacionadas con la cultura conocimiento.</li> <li>• Estrategias de motivación.</li> <li>• Presencia y activo papel de los líderes eficaces y eficientes.</li> <li>• Estructuras descentralizadas.</li> <li>• Autonomía en la toma de decisiones.</li> <li>• Sistemas de premios adecuados, estructura organizacional y procedimientos de trabajo son componentes vitales e importantes de la creación y desarrollo de la cultura del conocimiento.</li> <li>• Influencia directa de los cuatro factores contextuales (estructura, tecnología, recursos humanos, y las características del trabajo) sobre la cultura del conocimiento.</li> <li>• El componente central de la gestión del conocimiento organizacional es la identificación de su capital principal, es decir, los miembros del personal.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de comunidades de práctica.</li> </ul>
--	---

Fuente: Elaboración propia, 2019. Basado en (De Long, 1997), (Sivan, 1999), (Hauschild, Licht, y Stein, 2001), (Salazar, 2003), (Hazel Hall y Melanie Goody, 2007), (Brannan, 2010), (Travica, 2013) y (Dilmaghani- Fahimnia-Ardakan-Naghshineh, 2015).

Después del análisis realizado con los anteriores autores, podemos concluir que los principales elementos, variables y características que apalancan la cultura de conocimiento, son las nombradas en la tabla 7; la buena combinación y uso de algunas o de todas, puede lograr que la cultura centrada o basada en conocimiento favorecerá a la empresa en la consecución de sus metas y resultados y, a su vez, generará empleados y/o colaboradores más motivados, empoderados y apropiados de sus roles dentro de la organización.

**Tabla 7.** Elementos claves en la cultura de conocimiento

<b>Elementos claves en la cultura de conocimiento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglas, normas y prácticas definidas.</li> <li>• Estrategia compartida y clara.</li> <li>• Estructura descentralizada, flexible, plana.</li> <li>• Estilo de dirección abiertos.</li> <li>• Metas claras y definidas para el conocimiento.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Comunicación.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Autonomía en la toma de decisiones.</li> <li>• Programas de ideación e innovación y demás que fomenten la creatividad.</li> <li>• Mejora continua, herramientas Lean.</li> <li>• Participación en proyectos, así no sean de sus funciones.</li> </ul>

- Sistemas de incentivos, concursos que incentiven la participación e intercambio de conocimiento.
- Crear un entorno que fomente el conocimiento.
- Formación de equipos multifuncionales.
- Contactos personales frecuentes entre las personas a niveles diferentes.
- Creación de redes de trabajo (con expertos internos y externos, con proveedores, etc.).
- Comunidades de práctica.
- Pasantías, rotación de puestos y planes de carrera.

Fuente: Elaboración propia (2019), a partir de los autores de la tabla 6

#### 2.2.2.4 Cultura como influencia del poder en la organización.

Hall & Goody (2007) hablan con referencia al intercambio de conocimiento. En particular, una serie de investigadores consideran ahora las insuficiencias de culpar a la cultura de las iniciativas fallidas, sin hacer referencia a las fuentes de las bases de la organización. King (2008), trabajando con Ekbis (2003), hizo un llamado para examinar el poder como un factor explicativo de la práctica de intercambio de conocimiento.

Los investigadores han solicitado examinar la cuestión de la cultura a un nivel más profundo, para dar sentido a la influencia de las relaciones de poder dentro de las organizaciones. Para ellos el término 'cultura', en realidad, se refiere a cuestiones relacionadas con la influencia del poder dentro de la organización. Los esfuerzos para promover el intercambio de conocimiento pueden ser frustrados, en un entorno corporativo, con el debido reconocimiento a los cambios de bases de poder.

Además, hablan del concepto *actor-red*, el cual describe una red de diferentes actores. Los actores pueden ser tanto internos (empleados/colaboradores de la organización) como externos (expertos externos, proveedores, competidores) y además humanos, como no humanos (documentos, tecnología, repositorios, etc.) y sin lugar a duda estos actores-redes no existen en forma aislada. También, estos compiten con otros actores-redes y todos los actores-redes están compitiendo por una cantidad limitada de recursos de la organización. Si el personal de gestión del conocimiento en una organización grande, en la cual están distribuidos en diferentes espacios y sedes, sienten una mayor fidelidad a la unidad de negocio en el que se encuentran, en lugar de los de la función centralizada, la gestión del conocimiento del actor-red comienza a fragmentarse.

Un actor-red fragmentado tiene dificultades para expresar su mensaje cuando sus propios empleados se han unido de manera efectiva a redes de la competencia.

Así Hall & Goody (2007) veían las relaciones de poder como el factor clave, más que la cultura en el favorecimiento o desfavorecimiento del conocimiento, al argumentar el porqué es evidente que se sigue hablando de los aspectos nombrados por los autores anteriores. De Long (1997), Sivan (1999) y Salazar (2003) hablan de tener unas políticas, directrices, objetivos claros, de ver la cultura de una manera más profunda, donde en esta influye de gran manera esas relaciones de poder, y donde además es claro que cada actor dentro de la organización debe alinearse a estas directrices y no fragmentarse, ya que esto desfavorece todas las intenciones y acciones enfocadas en conocimiento.

Todo el tema de las relaciones de poder se evidencia desde las características de la cultura organizacional, en la que Hofstede (2005) planteó la encrucijada que se encuentra en examinar cómo los valores culturales afectan el comportamiento y construyen indicios del porqué las personas de una cultura pueden actuar de cierta forma; para ello formula cinco dimensiones, entre ellas habla de la distancia

al poder, esta hace referencia al grado de poder donde se encuentra, está concentrado o distribuido a través de la jerarquía. Por ende, se puede evidenciar y seguir argumentando que según las definiciones que se tomen desde la cultura organizacional y desde las mismas políticas y estrategias de la compañía, se puede favorecer o no el conocimiento dentro de la organización y comenzar a crear una cultura de conocimiento desde la misma, donde se adopten por los miembros de la compañía las prácticas que lo favorecen y potencian.

### **2.2.3 Medición de la cultura de conocimiento**

#### **2.2.3.1 Pilares que potencian el talento humano en las organizaciones**

Brannan (2010), indica que la mejor manera de liberar el poder humano dentro de su organización es echar un vistazo a lo que él llama, “Los cinco pilares”. Cuando estos pilares están alineados, activados y funcionando, se exponen atributos y bondades de un área de recursos humanos, en caso contrario, cuando se descuidan, se puede erosionar la empresa desde adentro hacia afuera y es posible que mucho antes que se den cuenta. Los cinco pilares son la estabilidad, foco, consistencia, trabajo en equipo y la velocidad. Cada pilar puede trabajar para o en contra de la organización, todo depende de ella misma.

Usarlos para su ventaja es fácil. El requisito principal es la conciencia seguida de la acción. Estos pilares pueden llegar a favorecer o desfavorecer al conocimiento dentro de la organización, por esto identificando el problema y solución que se explican en el siguiente cuadro, podemos lograr que el resultado sea favorable y se potencie más el talento humano, que como decíamos más arriba, es el aspecto fundamental hablando de temas culturales dentro de la organización.

**Tabla 8.** Pilares que potencian el talento humano en las organizaciones

Pilares	Características o definición
<b>Estabilidad</b>	<p><b>¿Cuál es el problema?</b></p> <p>Cuando una empresa y sus empleados no saben para dónde van y cómo se supone que contribuyan a conseguir los objetivos. Los empleados que carecen de claridad y confianza en la dirección de su organización se quedarán en las respuestas de rutina y el comportamiento de autoservicio. Si no están seguros de dónde encajan en el cuadro más grande, ellos dudan. Cuando no entienden el destino final y cómo pueden ayudar para esto, van a empezar a sentirse perdidos y frustrados.</p> <p><b>¿Cómo podemos solucionar el problema?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La solución es muy fácil, los empleados necesitan un mapa y una comunicación con la organización. Así trabajan con el fin (objetivos) en mente y además tienen claridad de hacia dónde se dirigen y el papel de cada uno en este viaje.</li> <li>• Dándoles claridad, se elimina el miedo, se fomenta la confianza y se les da poder para tomar más medidas y decisiones para apoyar a la organización.</li> <li>• La creación de sinergias entre el equipo es un aporte fundamental.</li> </ul>
<b>Foco (atención)</b>	<p><b>¿Cuál es el problema?</b></p> <p>Cuando perdemos el foco perdemos dirección y eficacia. Cuando los empleados no entienden adónde va su empresa, sus esfuerzos pueden ser al azar, caóticos y sin sentido.</p> <p><b>¿Cómo podemos solucionar el problema?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con una ruta clara desde la dirección. Si no está claro en su comunicación acerca de adónde va como empresa y cómo su personal puede ayudar a llegar allí, será más difícil. Una vez que esté claro, es importante dar prioridad a la acción, en un conjunto coherente y centrado de objetivos, estrategias y tácticas.</li> <li>• La comunicación: si se abre por completo, se puede conseguir que todos en esencia remen en la misma dirección, se encenderá y comenzará la diversión, lo que contribuye en acciones cada vez más potentes y eficaces.</li> <li>• Si usted se centra, comunicará al equipo e influirá en la cultura. Ser el líder sucede todo el tiempo, si tiene intención o no. Las acciones que demuestre a su equipo acerca de su nivel de sinceridad y compromiso son superiores a las palabras que hablen (Liderar con el ejemplo).</li> </ul>

<b>Consistencia</b>	<p><b>¿Cuál es el problema?</b></p> <p>Sin expectativas claras y consistencia en las rutinas y la rendición de cuentas para todo el mundo, un negocio nunca se extenderá más allá de la capacidad del propietario. Nunca va a desplegar su potencial como un organismo y florecer. La consistencia es un medio maravilloso para construir marca y para establecer su sabor particular de servicio.</p> <p><b>¿Cómo podemos solucionar el problema?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al reforzar los objetivos de la empresa, las personas se sentirán más cómodas y estables. Se desatará su creatividad y mejora continua, además del aporte a la organización.</li> <li>• Incluyendo esta información en las evaluaciones de trabajo. Alternando revisiones constantes del progreso de manera rápida y evaluar su contribución. Hacerlo de manera constante logra concebir esto como parte de la cultura de la empresa y además ayudará a crear una cultura donde los empleados se complementan entre sí para el logro de los resultados.</li> </ul>
<b>Trabajo en equipo</b>	<p><b>¿Cuál es el problema?</b></p> <p>Sin trabajo en equipo y una cultura de colaboración, vemos organizaciones que delegan en camarillas y partidos de competición para la atención. El trabajo en equipo se produce cuando el equipo se siente estable, se centra, es capaz de imaginar el trabajo necesario para lograr los objetivos.</p> <p>El trabajo en equipo es también una protección contra fallo. Una vez que se establezca el trabajo en equipo, su cultura se convierte en protectora de los resultados. Los empleados se regularán a sí mismos, se motivarán y apoyarán unos a otros, se crearán equipos o grupos con multi habilidades para enfrentar los problemas.</p> <p><b>¿Cómo podemos solucionar el problema?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un método eficaz para inculcar el trabajo en equipo comienza con la comunicación acerca de cómo cada uno contribuye a la general.</li> <li>• Es importante que cada uno vea cómo los diferentes roles aportan dentro del vehículo que ayudan a llegar a su destino. También ayuda al equipo a buscar la ayuda de la persona adecuada en el equipo para ayudarlos.</li> </ul>
<b>Velocidad</b>	<p><b>¿Cuál es el problema?</b></p> <p>La incorporación de estabilidad, foco, consistencia y trabajo en equipo resulta en una aceleración de los resultados y crecimiento geométrico. La velocidad se produce cuando se unen y activan estos elementos. Cuando no lo son, un virus de</p>

	<p>desmoronamiento y desintegración comerá su organización desde el interior hacia fuera.</p> <p><b>¿Cómo podemos solucionar el problema?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas actuales deben ser agresivas en la búsqueda de la excelencia.</li> <li>• Encender el espíritu de las personas, para que crean en su empresa va a transformar el potencial de esta. La velocidad es la expresión de ese potencial. La velocidad significa que el botín de éxito viene más fácil.</li> <li>• Para alcanzar la velocidad, se deben abrazar las tres C: compromiso, comunicación y cumplidos (incentivos, reconocimientos).</li> </ul>
--	--

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Brannan (2010).

### 2.2.3.2 Análisis encuesta McKinsey: comparación entre las empresas más y menos exitosas de cara a sus prácticas para gestionar el conocimiento

Los autores Hauschild, Licht, & Stein (2001) analizaron la encuesta 2000, realizada a 40 compañías en Europa, Japón y los Estados Unidos, llamada análisis McKinsey. En ella, compararon las prácticas de gestión del conocimiento de las empresas más y menos exitosas, para entender cómo esas prácticas contribuyen al éxito de las compañías. Las conclusiones del estudio se pueden resumir en:

- Las empresas de éxito construyen un entorno empresarial que fomenta el deseo de conocimiento entre sus empleados y asegura su continua aplicación, distribución y creación.
- Las compañías menos exitosas tienden a adoptar un enfoque de arriba hacia abajo: empujando el conocimiento a donde se necesita. Las empresas de éxito, por el contrario, recompensan a los empleados para buscar, compartir y crear conocimiento. Se requiere esfuerzo para desarrollar lo que llamamos 'tirón del

conocimiento', una base deseada entre los empleados para aprovechar los recursos intelectuales de su empresa" (77).

Según los autores, algunas de las técnicas utilizadas por las empresas de éxito incluyen: la concesión de incentivos económicos para los empleados (plan de incentivos), el planteamiento de metas claras que promuevan el conocimiento, creación de entornos que fomenten el conocimiento, equipos multifuncionales, contactos personales frecuentes entre las personas a diferentes niveles, creación de canales para la difusión del conocimiento, participación del personal en proyectos que no están directamente vinculados a su trabajo habitual y programas para fomentar la creatividad.

## **2.3 Cultura de innovación**

Hoy se pretende que la cultura de innovación apalanque la creatividad, el desarrollo y la transformación digital, de la que tanto se habla; sin embargo, ¿qué hay más allá de dicha cultura?, ¿qué se necesita?, ¿cómo la cultura de conocimiento se llega a relacionar con la de innovación? y ¿la cultura organizacional llega a ser relevante dentro de este alcance?

### **2.3.1 Conceptos y características**

“La cultura de innovación se define como el conjunto de conocimientos, prácticas y valores (individuales y colectivos), que determinan disposiciones y formas de hacer las cosas y que promueven, en la sociedad, la generación de nuevos conocimientos y la creación de innovaciones” (Cornejo, C. y Muñoz, E., 2009, 10).

Otra definición es: “una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores y actitudes en la empresa, propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que supongan mejoras en el funcionamiento y eficacia de esta, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional” (Asociación española de contabilidad, 2005, 15).

Sin embargo, Schein (1988) indica que: “La cultura es la restricción más grande sobre la innovación” (página 30), es decir, no pretende incorporar cultura ni gestión de la innovación, sin antes realizar un diagnóstico de la cultura organizacional actual y tomar las acciones necesarias para adecuarla al nuevo ecosistema innovador.

Se evidencia que la innovación depende de las personas y, por ende, es un proceso colectivo e interactivo, por lo tanto y de manera posterior, se requiere identificar rasgos de conocimiento social, culturales y relacionales al momento de su implementación en cualquier organización.

En el mismo sentido, los conceptos de la cultura de innovación agrupan elementos que permiten enmarcar diferencias dentro de las organizaciones. Mediante la revisión de varios trabajos, se permite identificar características y/o rasgos de la cultura innovadora, estos son:

**Tabla 9.** Autores y elementos de la cultura de innovación

Autor	Elementos cultura de innovación
Dobni (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intención de ser innovador</li> <li>• La infraestructura para apoyar la innovación</li> <li>• Comportamientos a nivel operativo, necesarios para influir en una orientación de mercado y valor</li> <li>• Entorno para implementar innovación</li> </ul>

Geert Hofstede (1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja distancia del poder, persona y organizaciones, miembros de una estructura social</li> <li>• Tolerancia al riesgo</li> <li>• Comunidad</li> <li>• Compañerismo, colaboración, cooperación</li> <li>• Bajo tiempo de adaptación a cambios</li> <li>• Satisfacción al hacer</li> </ul>
Corporación para la Innovación tecnológica, Cotec (2004).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interiorización de valores: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Confianza entre las personas que conforman la organización</li> <li>○ Espíritu de trabajo en equipo</li> <li>○ Orientación a aceptar los cambios innovadores</li> <li>○ Orientación hacia la acción</li> <li>○ Cercanía con el cliente</li> <li>○ Flexibilidad en los procesos</li> <li>○ Autosatisfacción en el trabajo</li> <li>○ Recompensa al éxito</li> </ul> </li> <li>• Las creencias se deben centrar: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Las buenas ideas merecen la oportunidad para tener éxito</li> <li>○ Permitir el aumento de iniciativas en proyectos innovadores.</li> </ul> </li> </ul>
Morales (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Cuestionar</li> <li>• Entorno y recursos para innovar</li> <li>• Diversidad de pensamiento</li> </ul>
Shelton (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento y motivación</li> <li>• Experimentar y correr riesgos</li> <li>• Colaboración</li> </ul>
Ramírez Beltrán (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores</li> <li>• Motivación</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Creatividad</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2019), adaptado de Dombrowski, C y otros (2007)

Indiscutiblemente el trabajo colaborativo genera la construcción de conocimiento por equipos y desencadena intereses particulares de motivación, que se reflejan en un aprendizaje colectivo e incorpora comportamientos de adaptación y flexibilidad. A partir de dicho crecimiento grupal, el proceso de intercambio de conocimiento y a su vez de ideas, resulta de la creación conjunta, al incorporar mejora continua, es decir, de hacer mejor las cosas, en busca de una primera instancia que es la satisfacción personal, la cual se desencadena, como segunda medida, en la creación de valor e impacto significativo y positivo a todas aquellas personas que hagan uso de estas.

Es muy importante resaltar, que ni la adopción de los elementos de la cultura de conocimiento o de los elementos de la cultura de innovación garantizan la construcción de dichas culturas, sin embargo, brinda un gran acercamiento a los orígenes de estas, que hacen parte del pensamiento colectivo y de la manera de actuar frente a situaciones de interés dentro de una cultura organizacional.

### **2.3.2 Relación del modelo organizacional con la innovación**

A partir de la referencia del modelo de valores en competencia de Cameron & Quinn (1999), la Figura 2 desarrolla el diagnóstico de cultura organizacional integrada entre los dominios o valores organizacionales y las dimensiones del entorno. En primer lugar, se centra en las dos dimensiones del modelo, donde el eje vertical de flexibilidad favorece la construcción de elementos como creatividad, iniciativa, autonomía y riesgos, es por ello por lo que Child (1973), en relación con la flexibilidad plantea: si se asigna autonomía, esta aumenta la participación en la toma de decisiones, lo que obliga a crear círculos de aprendizaje que habilitan la exploración de nuevas maneras de hacer las cosas, sin estar supeditados al riesgo, pues este se asume.

En segundo lugar, está el eje horizontal donde se ubica el entorno interno y externo, en el que (Deshpande, 1993), (Kimberly, 1981) y (Deter, 1996) coinciden que, al realizar mayor intercambio con el exterior, suelen explorar el mercado, conocer sus clientes, público objetivo, competidores y mercado, y esto les permite modelar oportunidades para cumplir con las necesidades identificadas. La integración entre la organización y el exterior habilitan que los elementos que caracterización a la innovación, se desarrollen al interior de la organización y, de igual manera, se busque en los procesos de mejora continua un mecanismo más en su adherencia.

En ese orden de ideas, se entiende que las organizaciones, según modelo de Cameron & Quinn (1999), con tipo de cultura organizacional adhocrática, cuentan con mayor probabilidad de incorporar procesos de innovación, mientras que (Obenchain, 2002) y (Obenchain, A. and Johnson, W, 2004) indican que la jerárquica la limita.

Por otra parte, el modelo de estrella de Kates & Galbraith (2007) ha sido incorporado en organizaciones, con el fin de construir una cultura de innovación a partir del diagnóstico de la cultura base, donde sus componentes son: estrategia que desarrolla las capacidades, estructura, procesos, incentivos y personas (ver figura 5).

**Figura 5.** Modelo estrella para la innovación



Fuente: Kates & Galbraith (2007)

Algunas de las definiciones realizadas por el modelo son: adoptar una forma organizativa basada en proyectos, conformar equipos interdisciplinarios, los proyectos deben contar con una fecha de finalización, adoptar una baja jerarquía, realizar alianza con expertos, tener un equipo que compile las ideas y proyectos, incorporar actividades de inmersión, construir y asignar un espacio grande y colaborativo, posibilitar espacios grupales para lluvia de ideas de prototipos, definir reglas de compromisos, realizar revisión de desempeño de proyectos basado en pares, entre otras.

Ahora bien, desde una apuesta hacia la cultura de innovación, se encuentra el rol del líder, aquel comportamiento de una persona que permite construir y utilizar la confianza, habilidades, sabiduría y experiencia de toda su fuerza laboral, si quiere cumplir con éxito los desafíos asignados dentro de la organización. Por lo anterior, aquellos líderes pueden hacer uso de las siete dimensiones para la implementación de la cultura identificada por Maher (2014), para evaluar y fortalecer la innovación dentro de una organización.

**Figura 6.** Dimensiones de la cultura de innovación



Fuente: Maher (2014)

Albury & Mulgan (2003) revisaron la literatura de la innovación y así surgió crear un tiempo para las personas fuera de la operación, que estimula la creación de ideas. Desde este punto de vista, el líder tiene un rol de incentivar y promover el uso activo de dichos *recursos*, no se trata de liberarlos completamente de las responsabilidades operativas o administrativas, sino que consiste en proporcionar un tiempo para pensar de manera diferente y explorar otros campos de acción, e inclusive, aumentar el *relacionamiento* dentro de equipos interdisciplinarios, donde todos se encuentren alineados con los *objetivos* estratégicos de la organización, lo cual permite compartir y crear *conocimiento*, y al final facilitan resolver problemas y/o transformar un servicio, que por razones de fronteras invisibles solo se abordan dentro de un área y no se visualizaban como un todo. El propósito es tener un amplio *conocimiento* de lo que sucede al interior y exterior de la organización, donde se permita no solo analizar frente a la competencia sino indagar qué está sucediendo a la vanguardia como, por ejemplo, haciendo uso de las prácticas de la inteligencia competitiva. Un ejemplo práctico de encontrar y

utilizar el conocimiento en el otro, se visualiza en la compañía Google, 3M y Sencorp, donde se asigna a los empleados entre el 15 y el 20 por ciento de su tiempo de trabajo, para la creación de nuevos conocimientos, actividades de exploración y de relacionamiento con otros equipos, en pro de las necesidades de la organización; como un caso del resultado de esta actividad, se encuentra la funcionalidad de Google News y mejoras de Gmail, entre otros.

Tanto el *recurso* del tiempo como los espacios son significativos y llegan a contribuir positivamente en la construcción de dicha cultura, donde se permita explorar y discutir cualquier tema sin el temor a ser juzgados o señalados, y donde *tomar riesgos* se asume como una lección de aprender de los errores.

El incentivo o *recompensa* por innovación alienta al interior de la organización, en tanto el premio se reconoce como un logro significativo y los mejores reconocimientos son aquellos que están asociados a las personas y alcances emocionales, más que frente a recursos monetarios.

Las *herramientas*, por su parte, están enmarcadas no solo en las capacitaciones blandas y duras, estas deberían estar complementadas con el aprendizaje en temas no relacionados de la organización, que permitan la exploración de ideas que surgen desde otros puntos de interés. Además, la flexibilidad hace parte de la rotación del trabajo funcional y el intercambio de trabajo, donde se permite proponer mejoras desde el aprendizaje.

Los métodos de *comunicación* son variados, desde momentos en la hora del almuerzo, seminarios, grupos de apoyo, boletines a través de portales internos, hasta sesiones de aprendizaje.

### **2.3.3 Medición de la cultura de innovación**

Ahora bien, después de identificar los elementos de la cultura de innovación a partir de los diferentes autores, se requiere continuar con una medición de dichos elementos, que permitan a las organizaciones calcular el índice de la cultura de innovación como un ejercicio de diagnóstico. Rao y Weintraub (2013) crean una metodología que es actualmente utilizada en España, centrándose en los seis bloques que componen las culturas de innovación, como son: recursos, procesos, resultados, valores y clima, cada bloque se encuentra conectado por 188 factores y, a su vez, por 54 elementos.

El resultado de esta metodología tiene dos objetivos: presentar un informe cuantitativo (ICI) con el análisis estadístico de los resultados y la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora y un informe cualitativo (AP), con las recomendaciones para potenciar las fortalezas y gestionar las oportunidades de mejora para el desarrollo de la cultura de innovación.

Otro estudio de medición de cultura de innovación es el presentado por Dobni (2008), donde agrupa en cuatro categorías las dimensiones de la cultura de innovación, estas son: la intención de innovar, la infraestructura para innovar, la orientación al mercado (influencia) para innovar y la implementación de un contexto para la innovación.

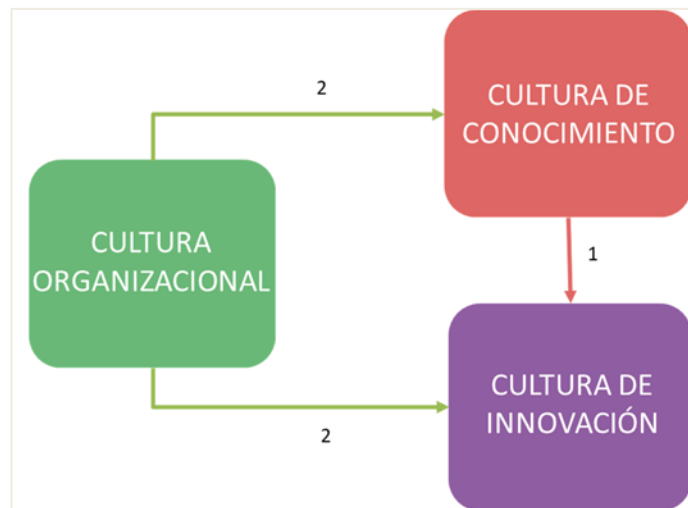
#### **2.4 La cultura de las organizaciones y su relación con la cultura de innovación y conocimiento**

Hoy en día, con la necesidad que las organizaciones innoven continuamente, se ha generado mayor relevancia en identificar aquellos elementos como valores, normas, artefactos y comportamientos que se adhieran al ADN organizacional y la habiliten como innovadora. El modelo de Schein (1985) es un marco útil para pensar en los procesos que fomenten la cultura de innovación y conocimiento y se relacionen con la cultura organizacional, así como analizar, específicamente, por

cada capa (ver figura 1) desde la visible hasta la menos visible. Por lo anterior, se parte de un marco conceptual con el fin de explorar como dicha cultura es clave para impulsar la cultura de innovación y conocimiento y, a su vez, trae consigo mejoras en el rendimiento empresarial. Finalmente, identificar ¿cuál es el tipo de cultura entre clan, adhocracia o emprendimiento, mercadeo y jerarquía (Cameron & Quinn, 1999) (Cameron & Quinn, 2011) por los estudios llevados a cabo por diferentes autores la recomiendan para la implementación de dichos elementos? o en otro sentido, ¿cuál es la que menos recomiendan?.

A partir de la literatura revisada se identifican características, elementos comunes y la relación que existe entre la cultura organizacional con la cultura de conocimiento y con la cultura de innovación, específicamente en las secciones 2.2.1 y 2.3.1 respectivamente, dentro del presente documento. Ahora bien, se continúa con la relación específica, en un primer momento (1) con la cultura de conocimiento y la cultura de innovación y, en un segundo momento (2), la cultura de innovación y conocimiento a partir de la cultura de las organizaciones (ver figura 7).

### **Figura 7. Relación entre culturas**



Fuente: Elaboración propia (2019).

#### 2.4.1 Integración entre la cultura de innovación y cultura de conocimiento

A partir de la definición de cultura de conocimiento, como un estilo de vida organizacional que empodera a las personas y las motiva a crear, compartir y aplicar el conocimiento para alcanzar un éxito y beneficios organizacionales consistentes (Oliver and Kandadi, 2006), se da una estrecha relación con la gestión del conocimiento.

El autor Nagesh (2016) en su revisión literaria señala que las investigaciones encuentran una relación entre la gestión del conocimiento con la cultura de innovación, y que esta es integrada con la cultura de la organización y los procesos de gestión, donde finalmente las organizaciones pueden esperar logros altamente sorprendentes y de gran beneficio; además Nagesh continúa y recopila autores que concluyen que los elementos como estructuras, prácticas, procedimientos y artefactos, comunican y generan impacto positivo en la creatividad e innovación y dichos elementos, son construidos a partir de unas normas dentro de la cultura de las organizaciones. Finalmente, el autor concluye

que hay una brecha del cómo las organizaciones exitosas establecen vínculos entre la gestión del conocimiento y la cultura de innovación.

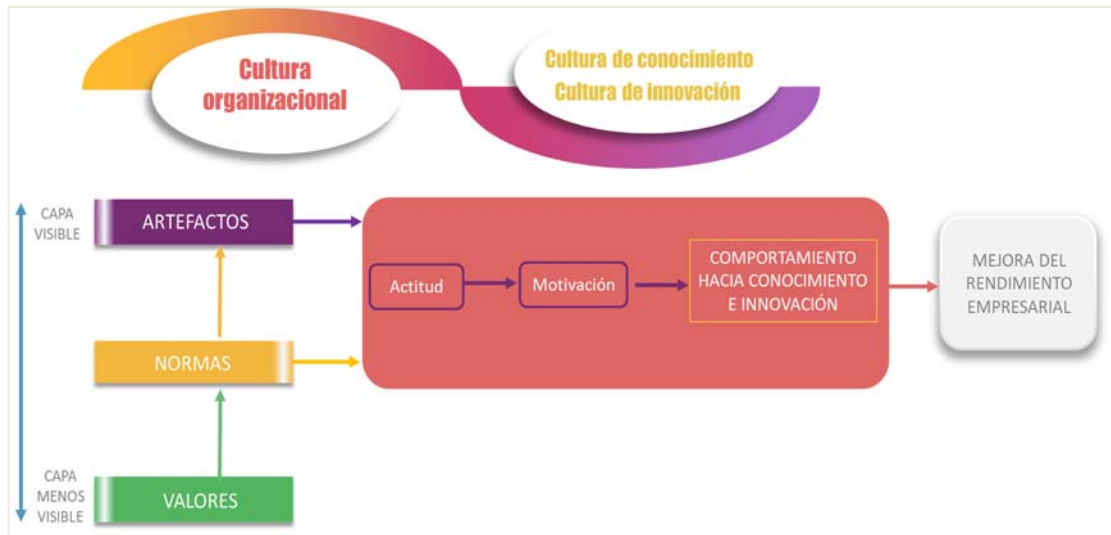
Adicionalmente, Hermeka (2003) a raíz de sus investigaciones, realiza una definición de la innovación como un proceso de conocimiento alineado con el desarrollo de nuevos conocimientos, lo que facilita la creación de valor y soluciones de negocios eficientes, lo que nos permitiría encontrar una relación a nivel cultural entre conocimiento e innovación.

Ahora bien, Davenport y Prusak (1998), indican que la práctica de gestión de conocimiento se focaliza tanto en procesos como en mecanismos que permitan localizar y compartir de manera eficaz el conocimiento, con el fin de realizar una utilización que permita mejorar el rendimiento empresarial.

#### **2.4.2 Cultura de innovación y conocimiento a partir de una cultura de las organizaciones**

Mientras que otras investigaciones hacen referencia a la cultura organizacional como una construcción única, Schein (1992), por el contrario, indica que “la cultura organizacional se refiere a los valores y creencias que proporcionan normas de comportamientos” (11), con esta afirmación resalta la importancia de analizar y distinguir entre varias capas. En la capa menos visible se encuentran los valores, que proporcionan un mecanismo sutil, a través del cual se derivan a las normas, y estas determinan a los artefactos y los patrones de comportamiento observados; estos dos últimos se encuentran en la capa más visible (ver figura 8).

**Figura 8.** Capas de la cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia (2019), adaptado de Suellen & Leonard (2014) y Pérez Fernández de Velasco (2010).

#### 2.4.2.1 Valores

Aquí los valores se definen como lo bueno o lo malo o también se conoce como acuerdos o desacuerdos y son comunicados por la alta dirección, siendo un mecanismo sutil a través del cual dichas personas ejercen influencia o fuerza de poder en los empleados (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002) y estos los aceptan de manera parcial, total o no los aceptan, proporcionando una base amplia para la cultura de una organización.

#### 2.4.2.2 Normas

Las normas pueden considerarse como la aplicación práctica de los valores y definen lo que debe ser (Minsal Pérez & Pérez Rodríguez, 2007), también vienen siendo las expectativas de comportamientos aceptables mantenidos por los empleados de una organización y tienen la fuerza de la obligación social o la

presión (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991) (Schein E. H., 1992), o dicho de otra manera, proporcionan un orden y significado a las situaciones ambiguas o inciertas a situaciones; al final resulta siendo una guía explícita del comportamiento deseado para evaluar la idoneidad de la conducta, por ejemplo, acatar los comportamientos esperados en la ejecución de los procesos de conocimiento (Herkema, 2003) pueden resultar en normas de intercambio de información que desencadenan en comportamientos innovadores, por ejemplo, las normas asociadas a las expectativas, fomento de la toma de riesgos, estímulo del trabajo en equipo, la coordinación, el intercambio de información (Caldwell & O'Reilly, 2003) y la promoción en la implementación de proyectos. Al estar presentes estas normas es más probable que los individuos propongan soluciones que podrían llegar a generar nuevas formas de hacer las cosas y creatividad al momento de resolución de los problemas dentro de la organización, lo cual ocasiona un impacto positivo en menos tiempos de producción o ejecución y mejora en la oportunidad y reducción de costos.

Por otra parte, estas normas subyacen de los valores y se manifiestan en artefactos como rituales, el lenguaje, las historias, los reconocimientos, espacios de trabajo (por ejemplo el Ba como un espacio de conocimiento dentro del contexto para el desarrollo de capacidad de innovación (Acosta, Zárate, & Fischer, 2014)) y en el comportamiento organizacional hacia una cultura de innovación y conocimiento.

#### 2.4.2.3 Artefactos

Los artefactos son las características más explícitas y observables de una cultura organizacional (Schein E. H., 1992), motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes (Minsal Pérez & Pérez Rodríguez, 2007). De acuerdo con la figura 8, los artefactos culturales conducen a

comportamientos de conocimiento e innovación. A continuación, se explorarán algunas de ellas, como:

Las ceremonias y los rituales revelan lo que es importante en una organización particular y pueden transmitir simbólicamente, tangible y visiblemente valores y normas organizacionales (Higgins & McAllaster, 2002) para crear y mantener una cultura (Beyer & Trice, 1987), por ejemplo, una ceremonia de premiación o la publicación de una noticia en la intranet, reconociendo el éxito obtenido al momento de implementar una estrategia rentable.

El lenguaje y las metáforas que utilizan los empleados de alguna forma u otra respaldan los comportamientos y la expectativa de la organización con respecto a sus roles, alcance y objetivos con el trabajo; por otro lado, al momento de realizar actividades en equipo, se construye un lenguaje que da lugar a un comportamiento de seguridad dentro del entorno, lo que promueve a un intercambio de conocimiento hacia la innovación, que de alguna manera es más natural y fluida, sin embargo, la organización también hace uso de lenguaje al momento de transmitir mensajes que contienen las normas organizativas, que están enfocadas hacia el comportamiento de innovación y conocimiento.

Los espacios físicos, como el diseño de la oficina expresan físicamente los valores subyacentes y las normas, que tienen un papel crucial al momento de adecuar el entorno social y físico, correspondiente de una organización y crea una atmósfera, sentimiento y significado particulares para los empleados a lo largo del tiempo (Elsbach & Bechky, 2007). Y bien lo mencionaba Schein (1992), la cultura de una organización, el diseño y la decoración de una oficina simbolizan el orden social de la misma.

Otra característica de artefactos está en las historias y la investigación, pues como sugieren Martin, Feldman, Hatch, & Sitkin (1983), la forma en que se cuentan las

historias tiene un efecto significativo en las actitudes y comportamientos de los empleados, por ejemplo, narrar del cómo es de fácil aprender y del cómo este permite desarrollar un concepto, que más tarde se materializa en innovación, y que al final es un momento para compartir hazañas, información e inspiración de nuevas ideas.

En conclusión, todo depende de la capacidad con que cuente la organización para administrar efectivamente los artefactos y conducir a comportamientos de proceso de conocimiento, que permiten incorporar una cultura alineada con el desarrollo de nuevos conocimientos.

Finalmente, el diseño físico de las organizaciones influye en los comportamientos valorados y esperados. Toker & Gray (2008) investigaron si las diferencias en el diseño espacial de las organizaciones afectaban las consultas cara a cara y, en última instancia, los procesos de innovación en entornos donde se esperaba y alentaba la innovación. En las organizaciones que contaban con espacios abiertos y oficinas individuales tranquilas y fácilmente accesibles, con distancias de caminata más cortas entre ellas, mostraron mayores tasas de consulta cara a cara, mayores conexiones entre redes de consulta y mayores resultados de innovación. Los espacios creados por el diseño de oficinas facilitan o restringen la interacción social entre grupos, y son un medio para obtener los comportamientos deseados.

#### 2.4.2.4 Comportamiento

El comportamiento requiere que tanto los gerentes como los empleados cuenten con un compromiso en la adherencia de los valores, hacia la formalización de las normas y, de igual manera, que se proporcionen señales claras y se haga uso del reconocimiento público de los logros, a la vez de mantener informada a toda la comunidad de las victorias alcanzadas, que igual apalancan a otros empleados

interesados. Los rituales generalmente se perciben como útiles para manejar el comportamiento, de acuerdo con las expectativas basadas en el valor al proporcionar pautas y mapas sociales (Beyer & Trice, 1987). Sin lugar a dudas, el diseño físico influye en los comportamientos esperados, pues un efecto son los producidos por espacios reservados y exclusivos de los jefes, con una oficina que cuente con características diferenciadoras del resto del equipo, a otro espacio que les permita estar inmersos con sus colaboradores y aumentar así las consultas cara a cara entre grupos, donde el ejemplo es la mejor herramienta para transmitir el comportamiento deseado y el incremento en las conexiones entre redes de consulta. Cada uno de los anteriores conceptos permite transformar la actitud de las personas y construir motivaciones hacia el desarrollo del horizonte estratégico y que, de manera consciente y hasta inconsciente, trasciende en aspectos personales, al final conjuntamente se promueve el intercambio de conocimiento y mayores resultados de innovación.

#### 2.4.2.5 Cultura de innovación y cultura de conocimiento

Por ejemplo, Suellen & Leonard (2014), en su estudio examinan los valores, normas y artefactos que la literatura surgiera para motivar a comportamientos innovadores, por lo anterior proceden a evaluar una cultura de innovación a través de las siguientes dimensiones de valor: éxito, apertura y flexibilidad, comunicación interna, competencia y profesionalidad, cooperación multifuncional, responsabilidad de los empleados, apreciación de los empleados y toma de riesgos. Encontraron un fuerte aliado en la cultura de innovación como un precursor crucial de los tipos de comportamientos innovadores, que pueden sustentar y fomentar la renovación de la organización, además el modelo de Schein proporciona un marco para pensar sobre la cultura organizacional y fomentar culturas de innovación y, desde las dimensiones de la cultura organizacional, parcialmente, median los efectos de los valores que apoyan la innovación en el desempeño en las organizaciones.

Otro ejemplo se encuentra en la teoría del aprendizaje social, la cual indica que a partir de la observación se refuerzan los valores de la organización, los cuales son la base para fomentar las normas que se relacionan con las expectativas en un comportamiento, en relación con la innovación y el conocimiento (Suellen & Leonard, 2014).

Al final, todo se traduce en impactos positivos y rentables para la organización, por lo tanto, la medición es la mejor alternativa al momento de evaluar la efectividad alcanzada por el resultado del comportamiento formal, como la productividad (O'Reilly C. , 1989). Sin embargo, no todos los comportamientos son medibles, así que las organizaciones buscan obtener actitudes y comportamientos apropiados de los empleados, mediante adherencias e incorporación de hábitos informales (O'Reilly C. , 1989).

#### 2.4.2.6 Desde una cultura organizacional hacia una cultura de innovación y conocimiento

A modo de recopilación, como una conjetura razonable es probable que surjan comportamientos innovadores en respuesta a entornos en los que se utilizan artefactos (por ejemplo, símbolos, historias, rituales, arquitectura física y lenguaje) para señalar y comunicar los valores y normas subyacentes de una organización. Los comportamientos innovadores requieren un entorno físico y social que pueda apoyar el desarrollo e implementación de nuevas ideas, productos, estrategias y sistemas (Suellen & Leonard, 2014).

En resumen, la teoría de Dose (1997) y Rokeach (1973), indican que los valores, a pesar de que no son directamente observables, se desarrollan a raíz de un contexto cultural y social que hacen parte de un proceso de evaluación y, por ende, de aceptación en relación con el entorno laboral y tienen una fuerza poderosa sobre las normas y comportamientos observables resultantes de los

valores, que impactan en las expectativas del comportamiento. Este resultado debe estar enfocado hacia comportamientos en función del conocimiento e innovación, que a su vez trae consigo resultados rentables, es allí donde se habla que la cultura organizacional está orientada hacia una cultura de innovación y conocimiento.

### **2.4.3 Tipo de cultura para el desarrollo de la cultura de innovación y conocimiento**

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores, las normas y artefactos influyen en el comportamiento de las personas, entonces es a partir de allí que Schein (1992) consolida la cultura organizacional como fuerza social que se espera influya en los empleados y que estos podrían seguir dicha fuerza. Está en gran parte invisible y es poderosa, por ello es clave para la construcción de la cultura de innovación y conocimiento, la que a su vez influye en la actitud de los empleados y en la efectividad de la organización, en tanto permea a nivel de conocimiento y hace una mayor contribución en la gestión de este, así como en la innovación y en el mejoramiento del desempeño a nivel financiero y de mercado de la organización. Entonces, ¿qué tipo de cultura es la más adecuada para desarrollar dicha fuerza social?

En la revisión literaria realizada por Naranjo-Valenciaa, Jiménez-Jiménez, & Sanz-Valle (2015), se plantea que en los valores de una cultura de innovación, en primer lugar, como se ha mencionado, los empleados deberían tener tiempo para pensar de manera diferente, creativa y apoyarlos para incentivar la búsqueda en nuevas formas de abordar los problemas; en segundo lugar, un ambiente de libertad, donde se puedan manifestar factores como la autonomía, el empoderamiento y la participación en la toma de decisiones y, finalmente, la toma de riesgos, aunque no todo funciona correctamente o como se esperaba en el primer intento.

Lo que la literatura aún no aclara de manera suficiente es qué tipo de cultura mejora o inhibe la cultura de innovación y conocimiento. En la investigación realizada por Naranjo-Valenciaa, Jiménez-Jiménez, & Sanz-Valle (2015), se comparan los valores mencionados con el modelo propuesto por Cameron & Quinn (1999) (ver figura 2) y donde se concluye:

- Las culturas orientadas a la flexibilidad mejoran la creación de dichas culturas que se encuentran asociadas a la creatividad, libertad y actitud de riesgo, caso contrario sucede con las culturas de estabilidad y control.
- Las culturas orientadas externamente, se espera que fomenten la innovación buscando aportes a perfeccionar las nuevas ideas en productos y/o servicios, caso contrario sucede cuando la organización permanece encerrada y no incorpora prácticas como la inteligencia competitiva que incluye la vigilancia tecnológica, lo cual no le permite explotar otras oportunidades fuera de su negocio e, inclusive, en la búsqueda de alianzas que pueden llegar a completar sus capacidades técnicas y operativas con una baja inversión.
- La cultura jerárquica inhibe la innovación debido a los valores que la constituyen, como se visualizó en los dos puntos anteriores; se enfatiza en estabilidad y control y orientación interna, caso contrario sucedería con la cultura adhocrática.
- La relación de la cultura de clan no se encuentra profundizada, esta se enfatiza en el trabajo en equipo y la participación de los empleados, lo cual a simple vista es elocuente, sin embargo, no se asegura que por contar con participantes interdisciplinarios y que haya cohesión de equipos o que, al momento de cambiar sus integrantes, se garantice incorporar nuevas experiencias, es decir, compartir conocimiento y a su vez promover la creatividad e innovación.

Además, este tipo de cultura se encuentra enfocada internamente, es decir, baja exploración de su contexto y descubrir oportunidades.

- La cultura de mercado, al contrario que la de clan, sí cuenta con una exploración externa, fomentando la innovación y descubriendo las necesidades de sus clientes, sin embargo, el exceso en dicha característica podría conducir a barreras de algunos tipos de ideas innovadoras. Además, este tipo de cultura se enfatiza en el control y estabilidad, es decir, que un valor ausente es la toma de riesgos, lo cual es un obstáculo para la innovación.

En resumen, la relación entre el comportamiento al momento de ejecutar los procesos de conocimiento resulta en comportamientos innovadores, según Herkema (2003), sin embargo, en una cultura de clan o una cultura de mercado no está clara, caso contrario sucede con la cultura adhocrática, que fomenta la concepción de dichas culturas de conocimiento e innovación y la cultura jerárquica que las inhibe y para esto la literatura proporciona evidencia y argumentos claros.

### **3. Aspectos metodológicos**

#### **3.1 Tipo de investigación**

Esta investigación comprende un estudio cualitativo de tipo descriptivo. Según Hernández Sampieri (2014), “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (78), de igual manera, “sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes” (78). Son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (Hernández Sampieri, 2014, 79).

Así, lo que se busca con esta investigación es justamente identificar los elementos y características claves para crear una cultura de innovación y conocimiento, partiendo de la identificación de los valores, normas, artefactos y comportamientos de una cultura consciente e inconsciente, junto con lo identificado como subculturas y tipo de cultura, que por sus características, permite su desarrollo, esto a partir del modelo de referencia de valores de competencias y del modelo estrella de Galbraith.

Esta información permitirá construir una propuesta que identifica la brecha entre la cultura actual y los aspectos estratégicos, para incorporar una cultura de innovación y conocimiento. En este sentido, es relevante realizar una exploración de las organizaciones que se caracterizan por trabajar en el tema de innovación y conocimiento como cultura en el sector, permitiendo así identificar desde su estrategia y experiencia en este ámbito, cuál ha sido utilizada por cada una de ellas, para continuar con el paso de punto de referencia frente a la propuesta y acercar a las organizaciones hacia el cómo hacer para que se adhieran a dichas culturas y culmine siendo parte de su ADN organizacional.

### **3.2 Realización de la investigación**

A continuación, se describe el método utilizado para identificar y revisar los documentos de este trabajo de grado, siguiendo todas las características de una revisión sistémica de la literatura como “medio para identificar, evaluar e interpretar todas las investigaciones disponibles relevantes para una pregunta de investigación, área temática en particular o fenómeno de interés” (Kitchenham, 2004, 4).

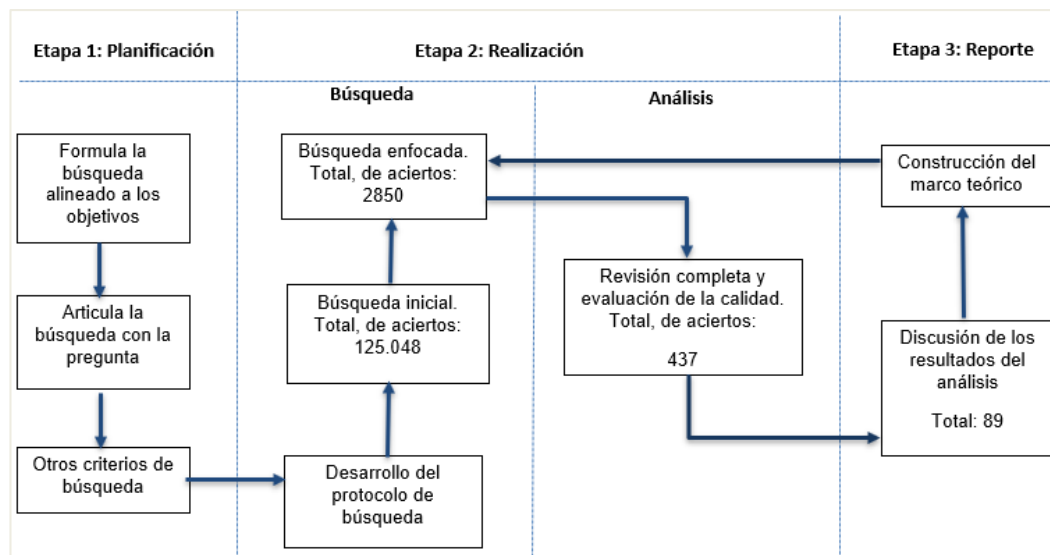
### **3.2.1 Búsqueda documental**

Para definir la cultura de innovación y conocimiento es necesario realizar una búsqueda exhaustiva de información, con base en unos términos de búsqueda que permitan definir unos criterios de inclusión y exclusión de fuentes, es decir, criterios de selección del material bibliográfico (Kitchenham, 2004).

La revisión sistemática de información permitirá tener un rango de acción amplio, que permita detectar qué se ha realizado frente al tema de investigación y cuáles son los vacíos que aún permanecen, con el fin de entender el punto de partida y, si es del caso, afinar el alcance de este trabajo de grado, formular nuevas propuestas y proponer investigaciones futuras. Y bien, la estrategia de búsqueda que la revisión sistémica se compone de tres etapas: “planificar”, “realizar” e “informar” (Kitchenham, 2004).

Cada una de las etapas cuenta con una finalidad específica; la primera etapa busca identificar la necesidad y la brecha existente, a partir del objetivo de la investigación actual, en la segunda etapa se identifican los criterios de selección de búsqueda y se realiza la actividad de inclusión y exclusión e ir recopilando las fuentes de datos, y la tercera etapa es donde se ejecuta la actividad de discusión a partir del resultado de la etapa anterior. Para esta investigación se desarrollaron las etapas tal cual como se indican en la figura 9.

**Figura 9.** Revisión sistemática para este trabajo de investigación



Fuente: Elaboración propia (2019).

### 3.2.2.1 Planificación de la búsqueda

Entonces, en la primera etapa se inicia con la identificación de las categorías de búsqueda a partir de los objetivos específicos, la pregunta de investigación y de otros criterios de búsqueda que permitan realizar una homologación de criterios.

Las categorías de búsqueda son: “cultura organizacional”, “cultura de conocimiento”, “cultura de innovación”, “cultura de conocimiento e innovación” “características de la cultura organizacional”, “elementos de la cultura organizacional”, “modelos de la cultura organizacional”, “elementos de la cultura de conocimiento”, “características de la cultura de conocimiento”, “modelos de la cultura de conocimiento”, “elementos de la cultura de innovación”, “características de la cultura de innovación”, “modelos de la cultura de innovación”, “elementos de la cultura de conocimiento e innovación”, “características de la cultura de conocimiento e innovación” y “modelos de la cultura de conocimiento e

innovación”, esta etapa está alineada con la “planificación de la revisión” (Kitchenham, 2004).

De igual manera, se definió como criterio para iniciar la búsqueda la herramienta Descubridor, un motor de consulta bibliográfica que ofrece la Universidad EAFIT, las bases de datos de búsqueda y el servicio de búsquedas bibliográficas de la misma universidad, cuya finalidad es apoyar la elaboración de los trabajos de grado, mediante la búsqueda de referencias bibliográficas sobre un tema específico; se ofrecieron las siguientes indicaciones: publicaciones en el idioma inglés o español, las categorías de búsqueda y desde qué año de publicación, para este caso 2000 hasta el presente. Las categorías de búsqueda se enfocaron para resolver los interrogantes planteados desde el qué y el cómo de una cultura de innovación y conocimiento.

#### 3.2.2.2 Realización de la búsqueda

En la segunda etapa se llevaron a cabo dos tareas: primero se desarrolló un protocolo de búsqueda donde se utilizaron ecuaciones de búsqueda (ver tablas 10 y 11) a partir de un conjunto explícito de términos, combinaciones de términos y frases incluyentes y excluyentes (Kitchenham, 2004). Al final, el protocolo de selección del material bibliográfico se resume en los siguientes pasos:

1. Los artículos relevantes se identifican en la búsqueda inicial, se realizó manualmente por título, palabra clave y autor.
2. Se excluyen los artículos fuera del alcance, mediante lectura rápida del resumen y conclusiones.

Durante la búsqueda inicial, se hace uso de las bases de datos de revistas académicas: Emerald Insight, Science Direct, ProQuest, Ebsco, Elsevier, Springer, Dialnet, Scielo y Academia, donde se aplicaron los operadores de

búsqueda de comilla doble (“) para las frases y suma (+) para la unión de palabras y/o frases, en las ecuaciones de la Tabla 10 y Tabla 11, utilizando la plataforma de la Universidad EAFIT.

A partir de este resultado, se realiza la segunda tarea que consiste en excluir el material bibliográfico, que después de una revisión más detallada, no da respuesta ni resuelve la pregunta del problema ni los objetivos planteados. El material que sí supera la revisión, se consolida en un archivo llamado ficha bibliográfica y se estructura la siguiente información por artículo: autor, obra, año de creación, nota, página 1, página 2, tema, subtema 1, subtema 2, subtema 3, observaciones.

**Tabla 10.** Términos y ecuaciones en la búsqueda inicial

<b>Términos y ecuaciones de búsqueda inicial</b>
“Organizational culture”
“Knowledge culture”
“Innovation culture”
“Conceptualizing knowledge culture”
“Knowledge-oriented” +culture
“Innovation-oriented” +culture
Element + knowledge + culture
Element + innovation + culture
Organizational culture + knowledge
“Organizational culture” + “knowledge culture”
“Organizational culture” + innovation
“Organizational culture” + “innovation culture”
“Organizational culture” + “knowledge-oriented culture”
“Organizational culture” + “innovation-oriented culture”

Fuente: Elaboración propia (2019).

A partir del resultado de la búsqueda inicial, se procede a realizar búsquedas enfocadas por cada objetivo (ver tabla 11):

**Tabla 11.** Términos y frases en la búsqueda enfocada por objetivo

<b>Ecuaciones de búsqueda adicional utilizadas en la búsqueda enfocada a los tres objetivos específicos</b>		
<b>Objetivo específico # 1</b>	<b>Objetivo específico # 2</b>	<b>Objetivo específico # 3</b>
Characteristic + innovation culture Characteristic + knowledge culture Impact and organizational culture + innovation Correlation + knowledge-oriented culture Creating + culture + innovation Creating + culture + innovation Shaping+ behavior + culture towards + organizational knowledge culture Schein’s model + innovation + culture Schein’s model + knowledge + culture Model value competition + knowledge culture	Developed + innovation culture Competing Values Framework +organizational culture Organizational Culture + Assessment + Instrument Relationship + innovation culture + knowledge culture Correlation + innovation culture + knowledge culture Influence + innovation culture + knowledge culture	Links + innovation culture + knowledge culture Links + knowledge culture + organizational culture Links + innovation culture + organizational culture Competing Values Framework +knowledge Competing Values Framework +Innovation Diagnosing + changing + organizational culture + competing values framework Star Model + Galbraith + innovation Star Model + Galbraith + knowledge Factors + influencing innovation + culture Factors + influencing + knowledge + culture

Fuente: Elaboración propia (2019).

1. Se procede a buscar qué características específicas han identificado los diferentes autores para la cultura organizacional, cultura de conocimiento y

cultura de innovación y, a partir de la teoría de conjuntos, se concluye lo común entre organizacional con conocimiento, organizacional con innovación, conocimiento con innovación y entre las tres culturas.

2. Sin embargo, para conseguir dichas características entre innovación y conocimiento, se debe contar con elementos claves que de manera transversal permean la organización.
3. Después de identificar los elementos y características comunes en la intersección de conocimiento e innovación, se enfoca la búsqueda para identificar y analizar los valores, así como normas y artefactos que requiere la cultura organizacional implementar, para estar orientada hacia una cultura de innovación y conocimiento.

Entonces, la actividad de realización de la búsqueda se desarrolló en dos momentos: el inicial y la enfocada, las cuales permitieron identificar aquellos artículos que trataron explícitamente, tanto la innovación como el conocimiento en las organizaciones dentro del contexto cultural. Se excluyeron los artículos que solo examinaban conocimiento o innovación, de manera particular. Por ejemplo, se excluyeron los artículos que tratan sobre la cultura fuera de las organizaciones o que estudian la cultura organizacional con más énfasis en los datos o la información o las tecnologías del conocimiento o la innovación como proceso; de igual manera, se buscó en acotar los resultados de gestión del conocimiento que permitan apoyar al desarrollo de los objetivos, más no participando como actor clave dentro de la investigación, sino como resultado de la cultura de conocimiento y apalancador de la innovación.

### 3.2.2.3 Reporte de la búsqueda

En la tercera etapa se realiza el análisis de 437 artículos según el título, el resumen, marco teórico y el texto completo de los artículos, en algunos casos. El objetivo de esta etapa fue examinar el enfoque del documento en términos de cultura organizacional, cultura de conocimiento y cultura de innovación e identificar las características, elementos y la relación entre ellos. El análisis completo condujo a un resultando de 89 artículos relevantes.

En resumen, contar con los objetivos específicos claros y previos a la búsqueda bibliográfica, es pieza clave para obtener un resultado asertivo. Los métodos de exclusión e inclusión hacen parte de una actividad relevante en todo el proceso de búsqueda (Kitchenham, 2004). Es importante considerar que, en cualquier momento de la investigación, se debe utilizar este proceso y será tan iterativo como de beneficio llegue a ser para abordar en su totalidad los objetivos específicos y la pregunta de investigación.

### **3.2.2 Análisis documental**

Con la información organizada se realizó una lectura más exhaustiva que permitiera analizar dos aspectos relevantes: la citación entre autores, con el fin de identificar los más utilizados como punto de referencia, y las variables más utilizadas para agrupar los elementos de investigación. A partir de estas actividades se construye una matriz de análisis y síntesis, donde se tienen en cuenta: el tema, que está relacionado con cultura organizacional, cultura de conocimiento o cultura de innovación, el autor, la citación, el año y palabras claves a partir de la citación como fueron: liderazgo, identidad, característica, procesos, factores, productividad, adopción, adaptación, oportunidad, comportamiento, rutina, prácticas, integración, artefactos, creencias, valores, reglas, subculturas, estilo, norma, clima organizacional, inteligencia competitiva, sistema complejo, sistema abierto, organización social, estrategia organizacional, estructura

organizacional y cambio cultural. Este ejercicio condujo a una identificación de los rasgos comunes entre las culturas de estudio.

Una vez identificados los rasgos, se procede a estructurar el marco teórico con los temas comunes e identificados en las lecturas, estos fueron los conceptos y características de cada cultura, los modelos culturales de la cultura organizacional y, a partir de este, se realiza una relación por separado con los modelos identificados para cultura de innovación y cultura de conocimiento, se continúa con la identificación de los mecanismos utilizado en las organizaciones, para realizar un diagnóstico que identifique el grado de incorporación de la cultura de conocimiento y cultura de innovación.

En esta etapa del análisis se identifica que no se encontraron artículos que hubiesen realizado un estudio explícito de cultura de innovación y conocimiento en las organizaciones, para lo cual se utiliza nuevamente como herramienta una matriz que permitiera realizar la identificación de los rasgos comunes y de los modelos propuestos para cada una de las culturas, enunciado por los autores.

A partir del anterior resultado, se visualiza que los autores de cultura de innovación y conocimiento utilizan palabras claves que permiten integrar la cultura de innovación y conocimiento y de la articulación de esta, de manera conjunta y no aislada, con la cultura organizacional. Por otra parte, se identifica que no solo los elementos y el modelo integrador son relevantes para la concepción de dichas culturas, sino que este análisis es seguido por la identificación del tipo de cultura con mayor impacto positivo y recomendada por la investigación de los diferentes autores para su implementación; esto al final permitió identificar, por lo menos, las menos recomendadas.

### **3.2.3 Actividad de referenciación**

Como complemento del marco teórico y del análisis documental, se desarrolla la actividad de referenciación en dos organizaciones ubicadas en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá de Antioquia, las cuales son referente en la cultura organizacional. Una de ellas ha sido referente de cultura de mejoramiento continuo, estamos hablando del Grupo Afín Farmacéutica y adicionalmente con la empresa Tronex, que ha desarrollado aspectos culturales en relación con la innovación.

#### 3.2.3.1 Elaboración de la herramienta

Se elaboró un cuestionario con 15 preguntas de tipo abiertas. Esta herramienta tiene dos objetivos, primero, servir de apoyo dentro del desarrollo de la conversación informal, con personas referentes dentro de cada una de las organizaciones y que son partícipes del cambio hacia la construcción del conocimiento e innovación en cada una de las organizaciones y segundo, identificar las prácticas tácitas o explícitas que han realizado las organizaciones para cerrar la brecha, entre la cultura organizacional actual y la cultura ha incorporar de innovación y conocimiento. Este artefacto, permitió entender las acciones que han hecho, lo que están haciendo y lo que ha devenir, en términos de la cultura organizacional con relación a la innovación y el conocimiento.

#### 3.2.3.2 Ejecución de la referenciación

La primera visita se realizó en Tronex, que junto con Federico Vásquez se desarrolla la actividad en dos momentos: primero, una introducción por parte de Federico, en relación con la historia de la compañía y de las actividades que actualmente ha desarrollado la organización para incorporar una “cultura de innovación” con sus aciertos y desaciertos y en un segundo momento, se desarrollan las preguntas de la herramienta.

Con el Grupo Afín Farmacéutica, se desarrolla la segunda entrevista. Esta se lleva a cabo de manera particular e inicia a partir de la introducción de Barbara Osorio. Ella identifica que, desde la fundación en el 2005, la organización fue diseñada para trabajar diferente, es decir, su principio es no trabajar de la manera tradicional, para lo cual se concluye que la herramienta no se ajusta para el desarrollo de la actividad, debido a que no cumple con el segundo objetivo planteado por la herramienta. Entonces, se decide cambiar la dinámica en la cual Barbara cuenta desde sus momentos vivenciales en la organización lo relacionado a la cultura organizacional actual y como esta apalanca la innovación y el conocimiento.

### 3.2.3.3 Resultados de la referenciación

Las dos organizaciones cuentan con estrategias diferentes para implementar una cultura de innovación y conocimiento, y todo se debe a la diferencia en el diseño de la creación de cada una de ellas.

Tronex, no fue creada para contar con elementos que habiliten la construcción de la innovación y del conocimiento, por lo tanto, actualmente ha incorporado un modelo de transformación cultural que se ha formalizado, denominado LIV, siglas que hacen referencia a liderazgo, innovación y valores, siendo esto los pilares para desarrollar. De manera explícita, cuenta con valores alineados a la estrategia, que son: lealtad, respeto y compromiso, además de la definición de los rasgos y actitudes tanto blandas como duras, que la organización tiene como foco de desarrollo en las personas; dispuesta, asociativa, asumir el riesgo y ambidiestra.

Los anteriores cambios han sido ejecutados de dos formas; de manera deliberada o planeada e inconsciente. Por ejemplo, cuentan con la aprobación del ápice estratégico para hacer uso del veinte por ciento del tiempo a la semana de 15 personas claves en la organización y que pertenece a diferentes áreas, con el fin de desarrollar temas de innovación.

Después de estos avances, Tronex tiene planeado continuar con el desarrollo de establecer la cultura meta. Esta definida a partir de la correlación entre los resultados estratégicos con los comportamientos. Continuar con la realización de un diagnóstico de la cultura actual con la herramienta OCAI (por sus siglas en ingles).

Finalmente, identificar las brechas y realizar un plan estructurado para hacer intervención a través de un programa de gestión del cambio, es decir, hacer uso de la herramienta más idónea, que al final tiene como fin a nivel táctico más no estratégico. Además, incorporar aspectos cualitativos relacionados con el nivel de madurez de los valores, donde cada cargo contará con su calificación y su meta y para ello se utiliza la evaluación de competencias y de desempeño.

Grupo Afín Farmacéutica, apuesta por desarrollar productos diferenciadores, que traspasen lo transaccional que gestiona el mercado, más no competir por precio. A partir de este principio se evidencia una cultura de innovación.

Dentro de las fortalezas de innovación y conocimiento, se evidencia el relacionamiento basado en la confianza y el respeto con sus proveedores y clientes, estos cambian su rol dentro del Grupo Afín Farmacéutica y son denominados “*aliados*”, para lo cual realizan actividades de manera conjunta y entienden las necesidades para desarrollar soluciones, al final se adquiere un beneficio directo o indirecto y cumpliendo con el principio de: “*hacer posible lo imposible*”, trabajando con pasión para mejorar la calidad de vida de las personas. Es decir, el principal foco es construir relaciones efectivas a largo plazo y no mantener una constante dependencia de los indicadores. Argumentan que los indicadores, serán el resultado de una adecuada planeación y ejecución.

En relación con lo organizacional, los entrenamientos se realizan mediante una inmersión por toda la organización, de manera tal que los empleados adquieren aprendizaje de todas las áreas y desarrollan la cualidad de ser polivalentes. Esto

caracteriza a la organización en no generar impactos con sus aliados ni dependencias al interior, es muy positivo en los casos de ausentismo laboral.

El desarrollo del talento humano inicia desde los procesos de selección, que cuentan con actividades que permiten identificar las personas idóneas que se adhieran de manera innata, es decir, fácil y rápida a su cultura organizacional.

Por otra parte, los programas de capacitación están enfocados en promover el desarrollo de las capacidades, de manera tal que permiten construir planes de carrera para los empleados.

Con relación a la tecnología de información, los empleados tienen a su disposición el aplicativo *Innovi*, como herramienta para la formulación y construcción de ideas. Además, identifican de manera legítima que la innovación no hace parte de un grupo de personas, ni un espacio físico de trabajo, esta se encuentra de cada uno de los espacios y áreas que comprende la organización. Sin embargo, cuentan con espacios e insumos necesarios, para la conversación y socialización de conocimiento, sin restricciones de uso del empleado en general.

Por otra parte, identifican al programa de ideación Kaizen, una herramienta para el desarrollo de su cultura organizacional, debido a que la conformación de los equipos se realiza entre diferentes áreas, lo que permite eliminar fronteras invisibles de jerarquía entre ellas y habilita un relacionamiento descomplicado.

Finalmente, los valores se transfieren de manera tácita, es decir, a partir del ejemplo, es por ello la importancia del liderazgo. Además, después de estar adheridos a la vida laboral, estos trascienden a la vida personal y familiar de cada empleado.

#### 3.2.3.4 Análisis de la referenciación versus marco teórico

El resultado del análisis de relación, entre los hallazgos de la refrenciación y el marco teórico, permiten concluir una alta correspondencia entre ellos. A continuación, se enuncian algunos ejemplos:

- Se evidencia que las organizaciones argumentan los planes de acción para incorporar una cultura de innovación y conocimiento a partir de la teoría en temas de cultura organizacional, diagnóstico de cultura y diseños organizacionales como son Gailbraith, Cameron y Quinn, Boisot y Schein, los cuales fueron autores de referencia en este trabajo de grado.
- Los elementos de cultura de innovación y conocimiento identificados en este documento están alineados con lo expresado por las organizaciones referenciadas. Entre ellos están: liderazgo, estructura organizacional, capacitación, comunicación, tiempo para explorar, espacios de trabajo y reclutamiento

Lo anterior, permite concluir que la referencia bibliográfica aquí consultada, es un marco de referencia importante para las organizaciones que consideran incorporar una cultura de innovación y conocimiento.

### **3.2.4 Planteamiento de la propuesta**

Metodológicamente el trabajo de grado se estructuró con la realización del marco conceptual, a partir de la revisión, análisis y discusión documental de 89 artículos y la actividad de referencia, para lo cual se identificaron las características, los elementos comunes, el relacionamiento específico de los modelos, la dimensión de la cultura de conocimiento y cultura de innovación, los tipos de cultura y la interrelación de las variables o rasgos claves, que al final contribuyen a la organización a transformarse a un nivel de madurez organizacional, que apalanque o propicie la incorporación de prácticas de conocimiento y, a su vez de

innovación, además de las entrevistas realizadas con usuarios claves dentro de la organización del Grupo Afín Farmacéutica y Tronex como marco de referencia.

A partir de este momento, se establece la necesidad de encontrar el cómo incorporar y orientar las compañías a una cultura de innovación y conocimiento, a partir del desarrollo de la cultura organizacional y que sume frente a la concepción de los objetivos estratégicos alineados, al mejorar el rendimiento empresarial, como pueden ser mercado, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, desempeño y desarrollo gerencial y del empleado, responsabilidad social e innovación.

#### **4. Incorporación integral de la cultura de innovación y conocimiento en las organizaciones**

Con base en lo realizado hasta este momento, a continuación, se describe la propuesta orientada a promover una cultura organizacional integral hacia el conocimiento e innovación. Comienza con una introducción relacionada con la definición de cultura de innovación y conocimiento, seguido de la identificación y anuncio de los elementos identificados a lo largo del marco conceptual y que caracterizan a una cultura de innovación y conocimiento, continúa con la formulación del plan, cuyo objetivo es, a partir de la cultura organizacional, direccionarla hacia un concepto de innovación y conocimiento y alineado con la estrategia de la compañía; lo anterior se llevará a cabo a partir de la ejecución de cada una de las iniciativas del portafolio y finalmente se realiza un seguimiento mediante indicadores, métricas e implementación de prácticas, que al final hacen parte de un ciclo de mejoramiento continuo (ver figura 10). Es importante resaltar que dicha propuesta se recomienda como referencia para incorporar la cultura de innovación y conocimiento en las organizaciones, sin embargo, su éxito este

sujeto a condiciones y características externas e internas a las cuales estén sujetas las organizaciones en un momento específico.

**Figura 10.** Desarrollo de la propuesta



Fuente: Elaboración propia (2019).

En general, la propuesta esta construida a partir de estrategias que permiten una correcta alineación de la estrategia organizacional con la transformación cultural, sin dejar a un lado, la importancia del aval de la alta gerencia, que dé a la necesidad de consolidar una cultura de innovación y conocimiento.

#### **4.1 Propuesta de creación de la cultura de innovación y conocimiento en la organización**

##### **4.1.1 ¿Qué es una cultura de innovación y conocimiento?**

Conceptualmente el trabajo de grado se fundamenta en los autores de cultura organizacional (Schein E. H., 1992)(Cameron & Quinn, 2011), cultura de conocimiento (Boisot, 1987) (Travica, 2013) (De Long D. , 1997) (De Long D. , 1997) y cultura de innovación (Kates & Galbraith, 2007) (Albury & Mulgan, 2003) (Rao, J. and Weintraub, J., 2013), a partir de la implementación de aquellos valores para los cuales requiere la organización posibilitar y garantizar cumplir el objetivo estratégico, pasando por aquellas normas y artefactos, hasta llegar a conseguir un comportamiento de innovación y conocimiento; sin embargo, finalmente ¿qué es una cultura de innovación y conocimiento?, es un conjunto de valores, normas, actitudes, creencias, compartidas y tácitamente aceptadas por toda la organización que caracterizan el comportamiento (estilo) de esta y favorece a la incorporación de prácticas (actividades) de innovación y conocimiento y que se orientan y responde a ese nivel superior estratégico, sin dejar a un lado el entorno en el cual se desarrolla esta nueva cultura y se enmarca de manera explícita en lo denominado declaración cultural, alineado con el objetivo estratégico. Como bien lo menciona Roces (2017): “la cultura es una propiedad emergente de la combinación más o menos acertada entre prácticas y comportamientos. Las culturas son generadas por las creencias y por los hábitos que desarrollamos en función de las prácticas y de los estilos habituales” (39).

#### **4.1.2 ¿Cuáles son los elementos y características de una cultura de innovación y conocimiento?**

Basados en un análisis de la revisión literaria, se han derivado diez elementos que influyen en el desarrollo de la cultura del conocimiento y en la cultura de innovación. Estos elementos entre las culturas se encuentran interrelacionados, como se concluyó en el numeral 2.4.2 del marco conceptual. A continuación, se describen cada uno de los elementos:

##### **4.1.2.1 Liderazgo**

El liderazgo está enmarcado por una visión orientada hacia un foco estratégico que, a partir de unas prácticas, estilos y comportamientos, incorporan una cultura en valores específicos y, a su vez, permean en la toma de decisiones y en el ejemplo que se desencadena en los colaboradores, los cuales están encaminados a obtener resultados bien sea a través del uso del poder o de la autoridad (Oliver & Kandadi, 2006) (Cornejo, C., Muñoz, E., 2009) (Naranjo-Valenciaa, Jiménez-Jiménez, & Sanz-Valle, 2015).

En ese sentido, el mejor estilo de dirección es el que mejor se adecua al nivel de madurez e incentiva a la conformación de los elementos como trabajo en equipo, comunicación asertiva, interacción social, motivación y tolerancia a los errores.

#### 4.1.2.2 Estructura organizacional

Se entiende que las estructuras organizativas actuales son complejas y no permiten desarrollar el concepto de redes de conocimiento o colaborativas, donde el tema del poder y la autoridad cuentan con objetivos precisos, que afectan el comportamiento y los valores culturales, marcando características relevantes como el grado de poder, acatamiento de órdenes e instrucciones, cohesión grupal, igualdad de género y clima organizacional, por lo tanto, se debe adoptar una distribución flexible donde el acceso a cualquier persona sea de manera fácil y rápida (Oliver & Kandadi, 2006) (Salazar, 2003).

De igual manera, la estructura influye en el clima organizacional a raíz de las influencias que se presenten desde el contexto y el entorno, lo cual desencadena en identificar mecanismos que contribuyan en la organización a adaptarse a los cambios que proceden de influencias internas y externas a ella.

#### 4.1.2.3 Capacitación

Se requiere que las organizaciones se vean comprometidos en facilitar procesos permanentes de formación del talento humano, que permitan fortalecer destrezas en las personas, que potencien los distintos procesos de los cuales hagan parte, tanto a nivel personal como laboral y social, lo cual redundará en una transformación social caracterizada por la innovación, la productividad, la competitividad y el bienestar social (Oliver & Kandadi, 2006) (Hall & Goody, 2007) (Maher, 2014).

#### 4.1.2.4 Reconocimiento

Recompensar es una estrategia organizacional para generar un clima organizacional de participación, motivación y compromiso con el desarrollo personal y laboral hacia el éxito de dar cumplimiento a lo conocido como mega, el propósito superior, la misión, etc., y donde genera mayor satisfacción la apreciación y el reconocimiento que el incentivo monetario y, mejor aún, se refuerza la conducta del aprendizaje y las emociones de autorrealización (Oliver & Kandadi, 2006) (Maher, 2014).

#### 4.1.2.5 Comunicación

La comunicación abierta interna y externa, permite el intercambio de experiencias donde el cuestionamiento, la justificación y la observación son protagonistas. Conocer conceptos y términos permite ahondar en los temas de aprendizaje y entender el porqué de las circunstancias en dichas situaciones, que conlleva a la construcción de la empatía para entender y comprender. El lenguaje común permite dar mayor fluidez al momento de la construcción de soluciones a problemas y contar con la facultad de asertividad al momento de las construcciones en equipo (Oliver & Kandadi, 2006).

#### 4.1.2.6 Tiempo para explorar

Es necesario asignar tiempo para el conocimiento, a explorar, a tomar riesgos, a volver a intentar y solo es viable si los líderes del equipo o directivos asignan este recurso organizacional crucial, por lo que ellos juegan un papel importante y afectan positivamente al desarrollo de la cultura de innovación y conocimiento, al momento de otorgar dichos momentos dentro de la jornada laboral (Oliver & Kandadi, 2006).

#### 4.1.2.7 Espacios de trabajo

La configuración física de los espacios cumple dos roles: el primero, junto con el tiempo se encuentran los espacios que permitan desarrollar comportamientos a los empleados, que les posibilite reunir iniciativas, ideas y saberes y, que a raíz de las actividades operativas muchas veces no se da y, el segundo, está relacionado con la estructura organizacional flexible, donde los jefes y directivos cuenten con espacios sin diferencia alguna al resto del equipo y colaboradores (Oliver & Kandadi, 2006) (Elsbach & Bechky, 2007) (Toker & Gray, 2008).

#### 4.1.2.8 Procesos de formalización

Los procesos del negocio hacen parte del éxito de las organizaciones, es decir, qué tan prácticos o complejos puedan llegar a ser, son la medida de llegar a brindar oportunidades dentro del mercado de manera ágil y competitiva frente a otros dentro de su gremio, sin embargo, es realmente significativo formalizar e incorporar procesos de conocimiento que se manifiesten hasta innovación; es por ello que se recomienda iniciar con los equipos de proyectos, que mediante la adopción de prácticas cultivan el hábito dentro de los participantes, que al momento de retornar a sus labores operativas ya cuentan con la destreza necesaria para continuar con las tareas adquiridas (Oliver & Kandadi, 2006).

#### 4.1.2.9 Reclutamiento

Es significativo regular la cultura de conocimiento desde el proceso de reclutamiento, así como la actitud positiva de los aspirantes e importante identificar su posición frente al intercambio de conocimiento e inclusive a la adopción. Analizar las actitudes de conocimiento de los empleados potenciales debe ser un plan bien planificado y estructurado, por ejemplo, evaluar si en anteriores trabajos realizó contribuciones de conocimiento o motivaciones pares, compartirlo en equipo y como aprendizaje (Oliver & Kandadi, 2006).

#### 4.1.2.10 Tecnología de la información

Es un elemento que cumple el papel de herramienta, más no es el centro del desarrollo de la cultura, solo apoya para estructurar y organizar la información y el conocimiento, que cumpla con las funciones de almacenar y las características de fácil acceso y amigable, es decir, que aliente a todos los empleados a hacer uso de este y que se convierta en un instrumento, donde al acudir a este sea gratificante y su experiencia lo mantenga conectado a consultar y mantenerlo actualizado (Oliver & Kandadi, 2006).

### **4.1.3 ¿Cómo se desarrolla una cultura de innovación y conocimiento?**

A partir del entendimiento de la definición de cultura de innovación y conocimiento y de los elementos y características identificadas en el numeral anterior, que han sido contruidos a partir de la revisión literaria, además de las metodologías y casos de éxito relacionados con cultura organizacional, cultura de conocimiento y cultura de innovación, e incluyendo el acercamiento a las prácticas que viene desarrollando algunas organizaciones del sector, se busca, fundamentalmente, estructurar una propuesta que responda a la necesidad particular de desarrollar rituales, hábitos, lenguaje, espacios físicos y estructuración de mecanismos, que

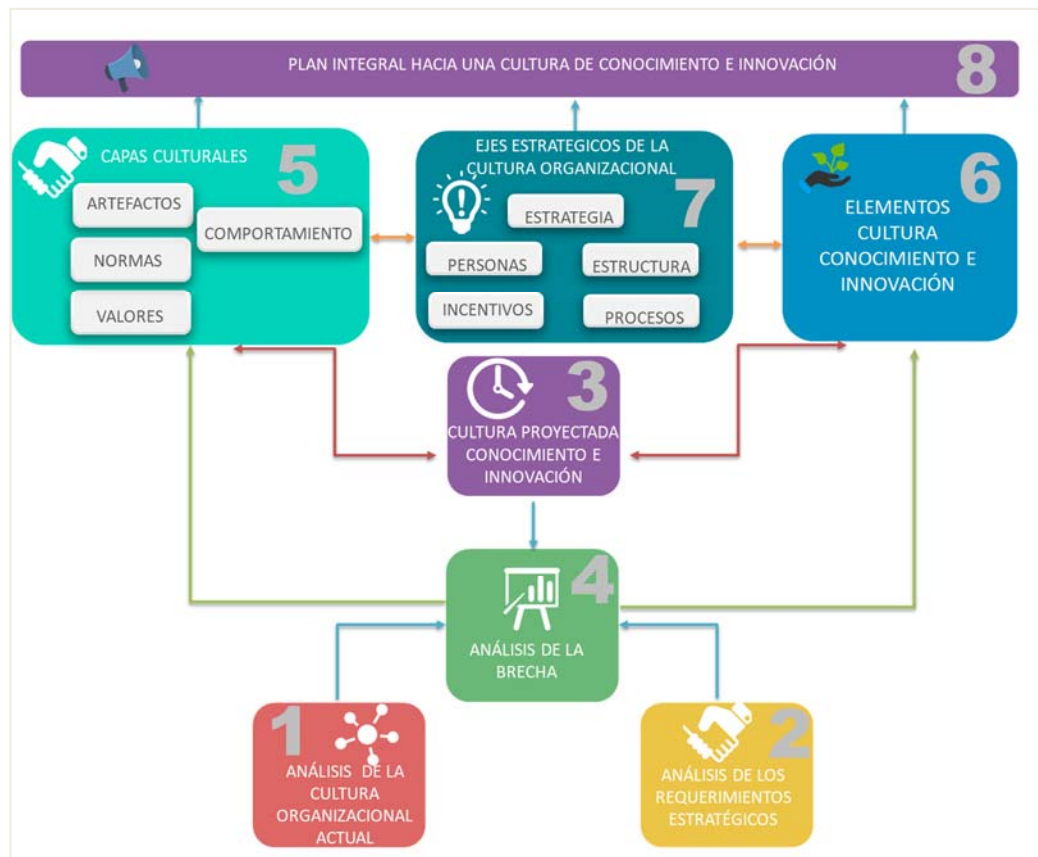
habiliten definir, desarrollar y evaluar una cultura de innovación y conocimiento en las organizaciones.

#### 4.1.3.1 Construcción del plan para una cultura de innovación y conocimiento

Se trata de un plan que al intervenir varios tópicos organizacionales busca transformar modelos culturales con relación a la estrategia, estructura, procesos, incentivos y personas ya existentes o no, culturales, organizaciones y de procesos. Comprende 8 fases: diagnóstico de la cultura actual, recolección de información del direccionamiento estratégico, definición de la cultura proyectada, identificación de la brecha cultural, capas culturales, elementos de cultura, ejes estratégicos de la cultura organizacional, donde se consolida el plan de iniciativas y, finalmente, la aprobación y comunicación del plan (ver figura 11).

Para la definición de la cultura proyectada o comportamiento de conocimiento e innovación, se asumen unos retos y uno desafíos que se encuentran consolidados en el plan para una cultura de innovación y conocimiento.

#### **Figura 11.** Plan para una cultura de innovación y conocimiento



Fuente: Elaboración propia (2019)

Cada una de las etapas aborda un objetivo específico y desarrolla actividades en busca de un resultado que hace parte del plan y, a su vez, da respuesta al desarrollo de la propuesta:

#### 4.1.3.1.1 Fase 1

Esta etapa hace parte de lo denominado ciclo de conocimiento, cuyo objetivo es realizar un diagnóstico de la cultura organizacional actual e identificar los valores, normas, artefactos y comportamientos, frente al conocimiento e innovación en la organización. La actividad se desarrolla con el fin de caracterizar la cultura base e identificar los rasgos culturales existentes, a partir de un análisis cuantitativo (Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional) del modelo de valores

de competencia de Cameron & Quinn (2011), en el que indican que a partir de los rasgos y factores se configuran los diferentes tipos de cultura que son 6: las características dominantes de la organización, el liderazgo organizacional, la gestión de empleados, el vínculo organizacional, el énfasis estratégico y el criterio de éxito. El resultado permite visualizar características en: clima organizacional, estilos de liderazgos, sistema de creación de nexos y priorización de objetivos, donde a cada uno de ellos se le identifican las fortalezas, debilidades y oportunidades.

#### 4.1.3.1.2 Fase 2

Simultáneamente en la fase 2, se documenta y analiza con el grupo directivo el plan estratégico, la estructura organizacional, la misión, la visión, los valores, la estrategia del negocio, el propósito superior, la mega, etc., que permitan identificar desde el punto de vista estratégico, hacia dónde se proyecta la organización.

#### 4.1.3.1.3 Fase 3

La cultura proyectada, consiste en identificar las directrices de la cultura deseada en cuanto a comportamientos y rasgos culturales esperados. Esta no solo responde a los deseos o voluntad política de sus directivos ni al colectivo empresarial, sino que surge de varias fuentes. Cuando se define la estrategia de crecimiento de la organización con impactos significativos económicamente, esto genera la necesidad de crear comportamientos, rasgos y actitudes culturales en toda la organización. Al momento de la dirección de la organización se presentan desafíos que se reflejan en la organización del trabajo, el liderazgo y el comportamiento de las personas. Finalmente, la identificación y priorización de las necesidades empresariales alineadas a los elementos claves.

#### 4.1.3.1.4 Fase 4

La actividad para desarrollar es construir un análisis de la brecha cultural entre lo que ofrece el estado presente y el estado requerido y se estructura a manera de fortalezas y debilidades. A partir de dicho resultado, se realiza un ejercicio para establecer los rasgos culturales que se mantienen y cuáles se deben suprimir, modificar o implementar. Adicionalmente, se debe realizar una valoración en esfuerzo requerido para cerrar dicha brecha y construir prioridades a corto, mediano y largo plazo.

La identificación en el análisis de brecha determina y precisa las transformaciones: mejoras, cambios, incorporaciones y adopción de nuevos esquemas, organización y tecnologías, que debe emprender la organización en lo referente a cultura.

#### 4.1.3.1.5 Fase 5

Esta fase tiene por objetivo realizar definiciones a partir del modelo de Schein (1992) desde los valores, normas y artefactos que se requieren para implementar los elementos claves. De manera que, posterior el resultado, se relaciona con cada categoría: estrategia, estructura, procesos, personas e incentivos (Kates & Galbraith, 2007). Lo anterior para identificar qué propicia un comportamiento de innovación y conocimiento organizacional.

Ejemplo:

**Tabla 12.** Ejemplo sobre la relación entre los elementos con los valores, normas, artefactos y comportamientos

Elemento	Valores	Normas	Artefactos	Comportamiento
Comunicación	Comunicación abierta	Expectativa de comunicación abierta sobre nuevas ideas y	Historia sobre empleados que han resuelto problemas de	Resolver problemas de los clientes de manera

		enfoques para resolver problemas.	manera innovadora.	innovadora y que genere valor.
Espacios de trabajo	Cooperación organizacional	Expectativas de cooperación y trabajo en equipo, en el desarrollo de nuevas ideas y formas de hacer frente a las tareas de trabajo.	Disposiciones físicas para facilitar las actividades relacionadas con la innovación.	Implementar programas para desarrollar retos de mercadeo innovadores.
Reconocimiento	Reconocimiento	Formalizada la actividad de reconocimiento y sus condiciones.	Sistema de reconocimiento.	En búsqueda de mejoras en software, optimización de procesos.
Estructura organizacional	Jerarquía	Estructura organizacional horizontal	Eliminar espacios ejecutivos	Interactuar directamente con las personas requeridas sin importar su cargo

Fuente: Elaboración propia (2019), adaptado de Hogan & Coote (2014).

#### 4.1.3.1.6 Fase 6

Para el desarrollo de dicha fase, se establece desde la perspectiva de la estrategia, con el desarrollo de las capacidades, estructura, procesos, incentivos y personas se alinean con los elementos claves del numeral 4.1.2, para habilitar la organización a una cultura de innovación y conocimiento, organizadas integralmente, a sus metas de desarrollo que impacten positivamente el rendimiento empresarial.

#### 4.1.3.1.7 Fase 7

A partir del plan de cultura construido entre los elementos, valores, normas, artefactos y el comportamiento esperado, se continúa con la definición para cada elemento y su objetivo dentro del resultado del plan de gestión, este lo comprenden cinco categorías: estrategia, estructura, procesos, personas e incentivos (Kates & Galbraith, 2007); lo anterior para identificar qué propicia un comportamiento de innovación y conocimiento organizacional, de manera integral en las categorías y dentro del contexto de cada elemento clave, junto con el valor, la norma y el artefacto indicado:

- Estrategia: para establecer una estrategia adecuada, se debe comprender el liderazgo de factores externos como la competencia, los proveedores, los clientes y las tecnologías; las cuales se relacionan directamente con la empresa y su conocimiento de las fortalezas presentes en la organización. De allí surge la necesidad de identificar la cadena de valor.
- Estructura: se relaciona al concepto de poder, subordinación, responsabilidades y canales de comunicación entre aquellos que contribuyen a servir un objetivo en común. La estructura organizacional se basa en formas y estilos, cuya única finalidad es atender los objetivos, medios disponibles y entornos, los cuales definen cómo se comporta la organización.
- Procesos: estos se dividen en dos, los horizontales diseñados a través de flujo de trabajo que incluyen las actividades de gestión, planificación, desarrollo de normas, gestión de la capacidad y la resolución de conflictos; por otro lado, los verticales están relacionados con la planificación y el presupuesto que desencadenan en el flujo de la información, espacios y el desarrollo de nuevos productos y/o servicios.
- Incentivos o recompensas: implementación de un sistema de recompensas cuya finalidad es alinear los intereses de los empleados con la organización, algunos de ellos son: políticas salariales, promociones, bonos, reparto de utilidades, reconocimiento del empleado y asignación de desafíos o retos organizacionales.

- Personas: está relacionado a la captación del recurso humano con las capacidades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización y, de igual manera, a la capacitación, rotación estos últimos para el desarrollo aún más de sus capacidades; así mismo, genera habilidades y modos de pensar necesarios para aplicar a la dirección elegida.

#### 4.1.3.1.8 Fase 8

A partir del resultado de la integración de las fases 5 y 6, se realiza una retrospectiva, la cual consiste en revisar si a lo largo del desarrollo de cada una las diferentes fases se han cumplido con el objetivo de responder los siguientes cuestionamientos:

- ¿Se tienen identificados los elementos, junto con su estado (mantener, modificar, eliminar, implementar), para incorporar una cultura de innovación y conocimiento?
- ¿Qué requiere cada elemento en relación con cada categoría (estrategia, estructura, procesos, incentivos, personas) para su implementación?
- ¿Qué requiere la categoría en relación con valores, normas y artefactos para transformar culturalmente la organización?
- ¿Qué tipo de valores, normas y artefactos se requieren para transformar el tipo de cultura identificado en aquella que habilite la cultura de innovación y conocimiento?

De manera posterior, se consolidan todas las iniciativas requeridas, estableciendo una prioridad para su desarrollo, teniendo en cuenta la dependencia entre ellas, la importancia e impacto en la organización y la disponibilidad de recursos. Cada iniciativa cuenta con una definición conceptual, justificación, duración, presupuesto estimado, roles, perfil de los participantes y recomendaciones, es decir, se obtiene como resultado un portafolio de iniciativas estructurado y priorizado a corto, mediano y largo plazo.

La comunicación es importante para difundir el resultado del plan, para ello se debe contar con el tiempo y los recursos necesarios. De igual manera, sirve para interiorizar y crear la cultura de innovación y conocimiento, flexible y creativa; se convierte, entonces, en una de las herramientas clave dentro de la ejecución del plan.

#### 4.1.3.2 Ejecución del plan para una cultura de innovación y conocimiento

Ahora bien, para la correcta y exitosa ejecución de cada una de las 8 fases del plan, se recomienda ejecutar las siguientes 5 actividades (ver figura 12):

**Figura 12.** Actividades para desarrollar cada fase del plan



Fuente: Elaboración propia (2019).

#### 4.1.3.2.1 Planeación de actividades de la fase

Al inicio de cada una de las etapas, se planeará las actividades, se preparará el material e instrumentos de trabajo requerido y se identifican los actores principales; de igual manera, se revisará el cronograma detallado de trabajo para realizar ajustes si es necesario.

#### 4.1.3.2.2 Recolección de información

El procedimiento es realizar de 10 a 15 entrevistas a gerentes, directivos o líderes, con el fin de visualizar la estrategia de la organización y políticas definidas y, a su vez, identificar si favorecen o no el conocimiento y la innovación. Con el siguiente cuadro se pueden visualizar de forma más clara las variables a revisar (el número de personas puede variar según el tamaño de la empresa, lo ideal es que sea una muestra representativa).

Encuesta de 20 a 30 personas del personal operativo y de mandos medios, con el fin de validar cómo se vive la cultura dentro de la organización (el número de personas puede variar según el tamaño de la empresa, lo ideal es que sea una muestra representativa).

Se plantea el establecimiento de una encuesta que permita validar el estado y sentimiento de las personas referente a los mismos aspectos del cuadro anterior, esta se debe construir de la mano de la gerencia de la compañía, ya que debe plasmar en ella las necesidades y objetivos gerenciales, alineados a la estrategia organizacional. Se presenta esta propuesta como base para dicha encuesta.

Cada una de las anteriores herramientas están sujetas a la fase de ejecución del plan.

#### 4.1.3.2.3 Análisis de información o resultados, incluye identificación de conclusiones y/o recomendaciones

Esta es la actividad central en cada etapa y se subdivide en dos actividades que se ejecutan simultáneamente, un análisis preliminar, en el que se realiza un previo procesamiento de la información y un análisis final que incluye validaciones y resultados.

Se deben analizar los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas y compararlos con las metas establecidas; de cara a estos hallazgos y brechas identificadas, se debe definir un cronograma de trabajo que permita tener estas variables lo mejor posible dentro de la organización, para que así se favorezca una cultura de innovación y conocimiento.

En esta etapa se identifican las situaciones particulares, se establecen las definiciones y los escenarios deseables.

#### 4.1.3.2.4 Elaboración del informe

La elaboración de un informe ejecutivo con los resultados planteados, que servirá para orientar a los directivos de la organización de cuáles son las acciones para seguir para cada una de las iniciativas presentadas. Dicho informe debe contener información tales como: cronograma o mapa de ruta, recursos humanos internos y externos, perfiles y capacidades del equipo de trabajo, así como recursos físicos y presupuesto.

#### 4.1.3.2.5 Presentación de análisis, resultados y retroalimentación

Luego de logrado el resultado correspondiente en cada actividad, se expone a la dirección para su entendimiento, revisión y comentarios, el portafolio de iniciativas,

de tal forma que se identifiquen aspectos, situaciones y enfoques que deban ser tenidos en cuenta y retroalimenten el proceso de elaboración final del entregable de dicha etapa.

## **4.2 Propuesta de seguimiento de la cultura de innovación y conocimiento**

Para la gestión del plan se elabora un plan de seguimiento y un esquema de evaluación de cumplimiento para realizar el control de este.

Después de culminar la construcción del plan, se continúa con la implementación y seguimiento de cada una de las iniciativas.

Se realiza periódicamente revisión del estado del cronograma, donde se valide la implementación y el avance de cada una de las acciones, ideas y proyectos establecidos; se debe establecer además un equipo interdisciplinario, el cual será el encargado de realizar seguimiento a dicho cronograma y además será el encargado de garantizar la implementación de los proyectos e ideas acá definidos, a la vez de la medición de los beneficios y resultados obtenidos.

### **4.2.1 Indicadores y métricas**

Medir es un elemento importante a nivel directivo y demostrar asertivamente que implementa una cultura de innovación y conocimiento, desde dos aspectos: de aprendizaje y de rendimiento, que han constituido beneficios para la organización. Por ejemplo, la evaluación de desempeño es una herramienta apropiada para dicho objetivo, la cual debe incluir aspectos de innovación y conocimiento.

### **4.2.2 Mejoramiento continuo del proceso**

Las empresas tienen una cultura dominante o línea base y también pueden contener muchas subculturas diferentes, por ejemplo: por área, por lo tanto, es relevante realizar un proceso de mejoramiento continuo, es decir, revisar periódicamente el estado de las variables y volver a comenzar el ciclo. Se refiere a estar monitoreando de manera periódica cada uno de los elementos que definen una cultura de innovación y conocimiento, con el fin de validar que las acciones, ideas y proyectos implementados sí estén favoreciendo la innovación y el conocimiento y, además estén alineados a los lineamientos estratégicos.

#### **4.2.3 Prácticas y puntos de interés para fomentar una cultura de innovación y conocimiento**

A continuación, se enuncian prácticas y puntos de interés que facilitan incorporar una cultura de innovación y conocimiento. Esta sección está dividida en dos: la primera en relación con las vivencias y recomendaciones recopiladas en la actividad de referenciación y la segunda a partir de la referencia bibliográfica de este documento.

##### 1. Recopilado de la actividad de referenciación:

- La cultura es un elemento organizacional para alcanzar la estrategia.
- Las capacidades se dividen en aptitudes y actitudes.
- Hacer uso de actividades de ludificación y gamificación para transformar la cultura.
- Entender cuando y a que renunciar al momento de la transformación.
- Es mejor tener buena cultura que buenas políticas.
- La estructura organizacional sigue la estrategia.
- Encontrar el equilibrio entre planeación y operación.
- Los elementos de cambio se dividen en motivacionales como el clima organizacional y palancadores como los modelos de transformación cultural.

- El apoyo del ápice estratégico para la incorporación, es vital para una cultura de innovación y conocimiento.
- Los símbolos marcan la diferencia, al momento de la transformación cultural.
- Incorporar mecanismos de consistencia para el desarrollo de elementos o valores organizacionales.
- El cambio inicia por identificar lo que se desea incorporar, seguido de un concepto, pasando por una actitud, luego desarrollando una habilidad para convertirse en un hábito y formar una virtud, hasta llegar a una transformación cultural.
- Las personas dentro de la organización deben encontrar sentido de lo que hacen, no sólo para la organización también para la vida.
- Se debe escuchar asertivamente a los empleados de una organización.
- Incorporar la polivalencia en los equipos de trabajo.
- Aceptar el riesgo como base de la innovación.
- Valorar el relacionamiento para llevar el dato a información y crear conocimiento.

2. Recopilado de la referencia bibliográfica y agrupados por las categorías del Modelo de Estrella (Kates & Galbraith, 2007).

**Tabla 13.** Prácticas recomendadas para fomentar una cultura de innovación y conocimiento

Categoría	Buenas prácticas / Ideas /proyectos
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estrategia de la organización debe ser clara, y conocida por todos los miembros de esta, además identificar cuál es el rol o papel que juegan dentro de la organización.</li> <li>• Se deben contar con políticas y metas establecidas que favorezcan el conocimiento y la innovación. Por ejemplo, desde la estrategia ser una organización que comparte el conocimiento,</li> </ul>

	<p>que premia o reconoce las ideas, la participación, una organización que fomenta los espacios de conversación, de trabajo en equipo, que es tolerante al cambio y a los errores, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe además establecer desde la planeación estratégica proyectos enfocados a favorecer el conocimiento y la innovación. Por ejemplo, la creación de universidades corporativas, de espacios de capacitación, planes de carrera, programas de innovación e ideación, etc.</li> </ul>
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe eliminar a su mínima expresión la jerarquía en la estructura organizacional, esto permite mayor acercamiento y beneficia a la comunicación que se desarrolló de manera directa.</li> <li>• Se recomienda destinar recursos para el conocimiento y la innovación.</li> <li>• Lograr tener un entorno que favorezca el trabajo en equipo y el contacto de las personas. Por ejemplo, teniendo espacios de conversación, de coworking, oficinas abiertas y actividades de integración.</li> </ul>
Personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De debe fomentar el liderazgo en todas las personas de la organización, no solo los directivos.</li> <li>• La comunicación debe ser abierta, cercana, activa.</li> <li>• Generar autonomía en la toma de decisiones, empoderar a las personas desde sus puestos de trabajo.</li> <li>• Tener flexibilidad en todos los sentidos, ejemplos horarios, espacios, reuniones, etc.</li> <li>• Siempre fomentar el trabajo en equipo, sinergias, formación de equipos interdisciplinarios, trabajo por proyectos, etc.</li> <li>• Fomentar la tolerancia al riesgo y al error.</li> </ul>
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener programas de mejora continua, innovación, ideación, que fomenten la participación de las personas con sus ideas dentro de la organización, esto ayuda a empoderar a las personas y como una fuente para la socialización del conocimiento.</li> <li>• No dejar de lado la gestión de cambio, es un tema clave para generar confianza en las personas, generar motivación y aumentar la comunicación.</li> </ul>
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar programas de incentivos y motivación, ya sean tangibles</li> </ul>

	<p>o intangibles, pero que generen espacios de reconocimiento y agradecimiento, esto empodera a las personas y aumenta su sentido de pertenencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener programas que propicien la creatividad, se puede realizar por medio de dinámicas, actividades grupales y demás, que ayuden a la generación de ideas de mejora e ideas disruptivas.</li> </ul>
--	--

Fuente: Elaboración propia (2019), a partir de la referencia bibliográfica de este documento

### **4.3 Comportamiento resultante de una cultura de innovación y conocimiento**

Es natural que surjan interrogantes alrededor de implementar la propuesta para desarrollar una cultura de innovación y conocimiento en las organizaciones, debido a que, según lo observado, se requiere un gran esfuerzo por parte de ella.

Por lo tanto, en este punto es relevante y significativo identificar de manera explícita los cambios en el comportamiento y los beneficios organizacionales analizados desde el punto de vista de los ejes estratégicos de la cultura organizacional, integrados con los elementos claves y la declaración de la cultura de innovación y conocimiento.

#### **4.3.1 ¿Por qué incorporar una cultura de innovación y conocimiento?**

Se ha identificado a lo largo de este texto, que la cultura organizacional no solo incluye valores, actitudes y comportamientos, sino también la misión, la visión, la estrategia y las acciones en la organización. Hoy, el mundo se encuentra en un cambio con una alta frecuencia, entonces para ello se requiere construir o transformar las organizaciones hacia una cultura con característica dinámica, que

apoye la flexibilidad, la agilidad y la coordinación, y qué mejor aliado que los conceptos de cultura de innovación y conocimiento como actores principales.

#### **4.3.2 ¿Qué valores se identifican en una cultura de innovación y conocimiento?**

Pérez Fernández de Velasco (2010) indica que estos valores tienen por objetivo cambiar el comportamiento de una manera estable, por lo no se tiene más remedio que cambiar la cultura que lo induce, mediante el ejemplo y el uso de herramientas de gestión participativa, para lo cual propone lo siguiente:

- Aprendizaje, curiosidad, aceptación de la formación.
- Trabajo en equipo, que requiere de grandes dosis de honestidad y transparencia, estos también son valores por sí solos.
- Enfoque del trabajo a proceso.
- Generosidad para compartir información, aprendizaje y conocimiento.
- Ilusión, innovación, actitud responsable de retos.

#### **4.3.3 ¿Cuáles son los rasgos de la cultura de innovación y conocimiento?**

A partir de la premisa, que el ejemplo no es una forma de difundir la cultura proyectada, sino que es la única, entonces, se requiere que el primer rasgo sea la de crear esta nueva cultura como convicción del ápice estratégico, más no por imposición, con el fin de incorporar nuevos esquemas gerenciales que habiliten la cultura de innovación y conocimiento.

Por lo tanto, este nuevo comportamiento gerencial permite habilitar en las organizaciones los otros rasgos de la cultura de innovación y conocimiento, que son:

- Liderazgo adaptativo que motive hacia un comportamiento de innovación y conocimiento.
- Redes de trabajo y tiempo para la ejecución de estos.
- Procesos flexibles para introducir de manera ágil los cambios del hoy.
- Estructura plana, ágil y fácil.
- Sistema de recompensa donde se comparte el éxito y el riesgo.
- Comunicación asertiva.
- Desarrollo de capacidades de aprendizaje y habilidades.
- El autoaprendizaje.
- La ética y los valores.
- Espacios y prácticas para la creación de conocimiento.
- Inversión en programas de capacitación.
- Implementación de un sistema de reconocimiento.
- Proceso de reclutamiento alineado a la cultura, con el fin de garantizar la vinculación de personas enfocadas en adoptar la cultura meta.
- Actividades de socialización, es decir, de retrospectiva al culminar las actividades.
- Mecanismos de divulgación y acercamiento que permitan la participación.
- Inversión en tecnología de la información como base de conocimiento.

#### **4.3.4 ¿Para qué transformar la cultura organizacional hacia una cultura de innovación y conocimiento?**

El hecho de introducir la cultura organizacional hacia el conocimiento e innovación trae consigo transformar de manera dinámica dicha cultura, lo cual implica construir nuevas filosofías, como ver al cliente y al proveedor como aliado, trabajos con enfoque, relacionamiento, comunicación y liderazgo.

Ahora bien y específicamente en el conocimiento, se requiere transformar a las personas hacia una actitud de aprendizaje en modo constante, lo cual no solo trae consigo el fortalecimiento del sentido de compromiso hacia la empresa, sino que prácticamente exige la creación de estructuras flexibles al cambio, que permiten a las personas participar fácilmente desde diferentes especialidades y rotar por las áreas con mínimos inconvenientes, debido a que cuentan con una curva de aprendizaje alta.

Este modo de aprendizaje requiere que se organicen equipos que solicitan un porcentaje del tiempo a la semana, junto con espacios idóneos para ello, por ejemplo, como el Ba; al final se crean equipos de alto desempeño que generan valor en el trabajo y mayor adaptabilidad a cualquier tipo de cambio, con una amplia visión hacia la innovación.

Por otra parte, las estructuras planas hacen que la organización de los equipos que hablamos no solo sea más fácil, sino que también tiene un impacto en la oportunidad para la toma de decisiones, lo cual habilita a las personas desde cualquier punto dentro de la organización, y ello mejora la oportunidad en los tiempos de respuesta y al final se refleja en un impacto positivo para la satisfacción del consumidor.

En resumen, todo se conjuga en beneficio de construir los nuevos rasgos para mejorar el rendimiento empresarial y este se manifiesta en la productividad, innovación, competitividad y la interacción con el entorno, en función de hacer las cosas más fáciles al aliado y a los empleados.

#### **4.3.5 ¿Cuánto es el tiempo en conseguir la cultura de innovación y conocimiento?**

El tiempo está determinado por varios factores: la brecha cultural identificada a partir del resultado del diagnóstico de la cultura actual y la cultura proyectada, incluyendo el tipo de cultura, debido a que los valores y las normas influyen en el comportamiento de los empleados, la priorización de las iniciativas dentro del portafolio que fue resultado de la ejecución del plan, la meta y objetivos organizacionales, las características de las personas y el tamaño de la organización. Indiscutiblemente estas dos últimas vienen siendo una variable importante que considerar e implica reconocer, que algunas veces, no todo se logra con todos y al mismo tiempo.

#### **4.3.6 Diferencias entre una organización con cultura de innovación y conocimiento y de otra sin cultura de innovación y conocimiento**

Los valores gerenciales permiten hacer contraste entre el comportamiento de las organizaciones, entonces los elementos o características asumen actitudes que responde a dichos estilos y hacen la diferencia entre una organización con cultura de innovación y conocimiento y una sin dicha cultura. En la tabla 15 se recopila el resultado del estudio de los autores Minsal Pérez & Pérez Rodríguez (2007).

**Tabla 14.** Diferencia entre una organización sin y con cultura de innovación y conocimiento

<b>Elemento o característica</b>	<b>Organización sin una cultura de innovación y conocimiento</b>	<b>Organización con una cultura de innovación y conocimiento</b>
Liderazgo y estilo de dirección	Basado en jerarquía y considera la calidad como una función.	Basado por niveles de conocimiento, creatividad, capacidad de anticiparse a los cambios y capacidad de motivación personal. La calidad es la base de toda la gestión empresarial.
Estructura organizacional	Compleja, orientada a sus funciones especializadas. Visión de la gestión	Ágil, dinámica y motivadora. Orientada a los procesos

	de arriba hacia abajo.	fundamentales de la producción y gestión, que procura la toma de decisiones a los niveles más bajos.
Gestión y toma de decisiones	Gestión individualista en la que no prima el trabajo en equipos ni la participación en la toma de decisiones.	Gestión participativa en la que prima el trabajo en equipos y los grupos autónomos de gestión y que persigue el consenso y el compromiso en el establecimiento y la consecución de los objetivos.
Reconocimiento	Los aportes a la organización se realizan en el plano individual y no siempre se reconocen.	Representación justa de los aportes individuales y colectivos realizados.
Innovación	Falta de espíritu renovador, tanto en los procesos productivos como en los de gestión, así como en los productos y servicios prestados.	Visión del negocio a largo plazo mediante la planificación integral de las actividades, espíritu de renovación, flexibilidad en la distribución y en los modos de trabajo.
Mejora continua	Carencia de planes de mejoras bien estructurados a fin de conseguir objetivos.	Ejecución de un plan de mejoras de acuerdo con los objetivos generales, realizado mediante la participación de todas las personas.
Comunicación	Procedimientos de comunicación e información interna inexistentes o restringidos.	Comunicación e información continuas en todos los sentidos, transparentes, amplias y puntuales, con sistemas que propician y potencian el proceso.
Capacitación	Planes de formación puntuales poco vinculados con las carreras profesionales y escasa colaboración con el mundo universitario.	Planes de formación permanentes para todos los trabajadores. Intensa colaboración con el mundo universitario y centros tecnológicos.
Conocimiento	Desarrollo de procesos de aprendizaje en función de los planes de formación.	Organizaciones con una filosofía de aprendizaje constante, con entornos laborales en el que los trabajadores pueden realizar todo tipo de

		actividades de aprendizaje que sirven de catalizador a los procesos de producción y a la generación de valor.
Productividad	Baja capacidad de respuesta rápida a los cambios del entorno y a los pedidos de los clientes.	Orientación total hacia el cliente, sustentada en el concepto de calidad total. Capacidad de respuesta rápida a los cambios del entorno y las demandas de los clientes.
Reconocimiento	Sistemas retribuidos que no estimulan la eficacia.	Sistemas de retribución y recompensas que estimulen la eficacia, basados en el nivel de cumplimiento de las tareas y la capacidad de generar ideas de mejora.
Conocimiento	Cultura organizativa basada en la infraestructura y los activos materiales.	Cultura organizativa basada en el uso de los activos intangibles, fundamentalmente en el sujeto, y los asociados con este (conocimiento, know-how, experiencia, habilidades y aptitudes)
Tipo de cultura	Cultura basada en las funciones, con una definición clara y precisa de las responsabilidades de cada puesto de trabajo.	Cultura basada en las personas, con una detallada identificación de las actitudes y aptitudes requeridas del individuo y los puestos de trabajo y que tributan al cumplimiento de las metas de la organización.

Fuente: Tomado de Minsal Pérez & Pérez Rodríguez (2007)

En definitiva, las organizaciones continuamente se plantean retos que responden a las necesidades de sus consumidores, gracias a que previamente se conoce en gran magnitud el mercado y permite ofrecer diferencias para estar por encima de la competencia.

Estas diferencias se construyen a partir de una cultura de innovación y conocimiento, en su esencia es estar en función de las personas de la organización y garantizar el desarrollo de las capacidades o aptitudes tanto duras (técnicas) como las blandas (motivación, el deseo al cambio y la participación democrática en la toma de decisiones) para lograr los objetivos estratégicos.

Sin embargo, al momento de transformar la cultura organizacional se requiere medir el clima organizacional e implementar programas de gestión del cambio, con el fin de garantizar y estar observando los cambios que se presenten de manera positiva o negativa en los comportamientos de las personas y establecer de manera rápida y oportuna, las acciones correctivas para impactar mínimamente el éxito en la implementación de la cultura de innovación y conocimiento.

Finalmente, las organizaciones desafían el cambio, entonces es determinante definir continuamente nuevas estrategias, diseñar estructuras, mejorar y optimizar los procesos, diseñar programa de incentivos emocionales y desarrollar las capacidades de las personas hacia un perfil organizacional de cultura de innovación y conocimiento.

## 5. Conclusiones

Con relación al primer objetivo específico, orientado a identificar las características de la cultura organizacional, la cultura de conocimiento y la cultura de innovación, se cumplió con los siguientes hallazgos.

A partir del marco teórico, los autores evidencian elementos que caracterizan a cada una de dichas culturas desde aspectos estratégicos, estructurales, procesos y personas, como son las normas, los valores, el clima organizacional, el liderazgo, la estructura descentralizada, la comunicación, el trabajo en equipo, flexibilidad en los procesos, reconocimiento, entre otros. Muchos de ellos son comunes, permitiendo concluir que puede llegar a existir una evidencia relacional entre dichas culturas.

Así mismo, Jacques, Ouchi, Schein, Claver, Molina y Conca en sus definiciones identifican a la cultura como un patrón de comportamiento organizacional, cuya base es el desarrollo de elementos; entonces, a partir de dicha identificación, deberá ser construida la actitud y la motivación que caracterizan a la cultura de innovación y conocimiento.

Con respecto al segundo objetivo, dirigido a analizar la cultura de innovación y la cultura de conocimiento a la luz de la cultura organizacional, se evidencia que los modelos de cultura de conocimiento, como cultura de innovación, han sido contruidos a partir de las investigaciones realizadas por los autores de la cultura organizacional como Schein, Gailbraith, Hofstede y Cameron y Quinn. Lo anterior permite reconocer a la cultura organizacional como la base para la construcción de una cultura de innovación y conocimiento.

Además, se evidencia en el análisis de los principales exponentes, tanto de cultura organizacional, como de cultura de innovación y de cultura de

conocimiento, que es relevante considerar no solo el estado de las directrices internas de la organización para la identificación y entendimiento del tipo de cultura que poseen, sino también cómo el entorno en el que dicha organización se mueve, dado que así como Boisot plantea en los cuatro cuadrantes de los tipos de organización, esto determina los diseños organizacionales y además favorece o limita las definiciones y la adopción de las prácticas definidas.

Por otra parte, el tercer objetivo, encaminado a establecer los elementos que deben tener en cuenta para la cultura de innovación y conocimiento, se identifica lo siguiente.

Partiendo, de la construcción de la matriz de relacionamiento de variables citadas por cada uno de los autores dentro del marco teórico, se procede a identificar aquellas como mayor factor común, lo cual permitió identificar al liderazgo, la estructura organizacional, la capacitación, el reconocimiento, la comunicación, el tiempo para explorar, los espacios de trabajo, los procesos de formalización, el reclutamiento y la tecnología de la información. Es relevante identificar que dichos elementos no son los únicos, sin embargo, los autores recomiendan, que focalizan de una manera exitosa al momento de cumplir con la pregunta de investigación y el objetivo general de incorporar una cultura de innovación y conocimiento en las organizaciones.

En relación con la metodología, se concluye que ha sido asertiva la búsqueda sistémica de referencias bibliográficas, la cual permitió identificar que el tema de cultura, de conocimiento y de innovación es un asunto estudiado no solo por universidades sino por la industria de diferentes países, sin embargo, en menor proporción se evidenció a América Latina. De igual manera, los estudios están orientados desde una cultura organizacional, bien sea hacia una cultura de conocimiento o hacia una cultura de innovación, mas no se identificaron artículos que investiguen la cultura organizacional enfocada hacia una cultura de innovación y conocimiento.

Por otra parte, al momento de realizar una investigación es importante contar con objetivos definidos, pues esto permite identificar las palabras claves y enfocar la búsqueda bibliográfica y el análisis de la información. Además, es importante tomar la determinación de realizar renunciaciones, en tanto esto permite focalizar el resultado de la investigación. Y para el entendimiento de un tema que ha sido poco o no estudiado, como en este caso, es clave la búsqueda exhaustiva de documentos relacionados en parte con el tema e identificación de los principales exponentes. De igual manera, se recomienda, en la medida de lo posible, confrontar los hallazgos teóricos, con aquellas organizaciones que de una manera u otra avalen o mejoren la propuesta de investigación.

A su vez, es importante realizar actividades de referenciación, en la medida de lo posible, relacionadas con la cultura de innovación y/o cultura de conocimiento, en organizaciones donde la estrategia brinda un espacio para el desarrollo de dichas culturas y más aún siendo un tema poco estudiado. Esta actividad, de igual manera, permite validar, comprobar o modificar los hallazgos dentro del marco teórico, además de convertirse en una herramienta que afina y sustenta la construcción de propuestas.

Ahora bien, para el desarrollo de la cultura innovación y conocimiento se plantea una propuesta, que esta sujeta a modificaciones que dependen de la organización, primero se especifica la definición de dicha cultura junto con una declaración de la cultura, seguido de la identificación de los elementos con sus características y se continúa con la construcción del plan. Esta fue definida a partir de los estudios de Schein, Cameron y Quinn y Gailbraith. Sus investigaciones fueron la base para identificar una secuencia lógica y la relación e integración de conceptos. Como resultado se tiene un plan formado por ocho fases, que inicia con un diagnóstico, pasando por una cultura proyectada, se identifica la brecha que conduce a la construcción de las iniciativas para su posterior implementación. Como resultado se impacta desde la estrategia, la estructura, los procesos, las personas y los incentivos.

Aun así, se deben buscar mecanismos para garantizar el éxito y el mantenimiento de las nuevas prácticas acogidas, por lo tanto, se propone implementar un ciclo de seguimiento mediante indicadores, métricas, mejoramiento continuo del proceso y la exploración de prácticas, para garantizar que el propósito de la cultura de innovación y conocimiento se encuentre en todo momento alineado con la estrategia de la organización.

Recordemos que la cultura es el principal movilizador de la estrategia de la organización. Por esto debemos garantizar que los cambios se realicen con las personas y no a pesar de ellas, lo cual es clave en la implementación y el manejo de gestión de cambio, como habilitador táctico de los proyectos y de las intervenciones culturales.

Igualmente, no solo los elementos son aspectos para considerar en el momento de incorporar una cultura de innovación y conocimiento, sino también el identificar el tipo de cultura es un criterio para analizar, y se obtiene a partir de la ejecución de la etapa de diagnóstico de la cultura inicial. Sin embargo, las investigaciones no han encontrado cuál es la cultura más idónea para incorporar la cultura de innovación y conocimiento, por otro lado, sí se ha identificado que la cultura burocrática no es la recomendada para este aspecto.

En los modelos de Cameron y Quinn y Trávica con Boisot, se evidencia una estrecha relación en componentes claves, al momento de perfilar una cultura organizacional hacia la innovación y el conocimiento. Los valores internos como la flexibilidad (cultura adhocrática), se traduce en organizaciones que se encuentran en función de la creatividad y en construir iniciativas para generar un impacto económico y/o social (mercado). El desarrollo de cada una de estas oportunidades o necesidades identificadas se realiza a partir de una dinámica colaboración, sin reparos y de manera inteligente de los equipos de trabajo, los cuales trascienden desde otras áreas dentro de la organización hasta con proveedores y líderes del mercado, en busca de alianzas estratégicas que

contribuyen exponencialmente a la construcción de conocimiento y productos y/o servicios para cada una de las partes.

Igualmente, es importante recordar que el líder no es un cargo sino un comportamiento, por lo tanto, todas las personas dentro de la organización están en la facultad de asumir una actitud habilitadora de la cultura de innovación y conocimiento.

La búsqueda constante de mejorar y las necesidades de cambio de las industrias y del mundo en general, hacen que tener una cultura que favorezca la innovación y el conocimiento, sea una necesidad. Por lo tanto, potenciar el conocimiento de los empleados y además generando espacios de creación conjunta, de conversación e ideación, posibilita la vanguardia y además maximiza los recursos y el talento de la organización.

Un efecto indirecto de la cultura es el rendimiento a través de la innovación, esto es predecible porque, dependiendo de los valores que se fomenten, la cultura puede adoptar un papel de habilitador o limitador para toda la actividad de innovación de una organización. Esto aplica de igual manera para el conocimiento.

En las organizaciones no llaman esta cultura de innovación y conocimiento, sino que es la misma cultura organizacional, la cual desde el planteamiento de la estrategia de la compañía y los elementos que definen, hacen que se favorezcan y busquen mejorar la innovación y el conocimiento dentro de la organización, y de cara a esto, se realizan todos los cambios en la estructura, programas y demás que apalanquen el logro de dicha estrategia.

Finalmente, se recomienda que, para comenzar con una declaración de la cultura de innovación y conocimiento, se deben identificar los valores, normas, actitudes, creencias, artefactos (elementos y actividades) que caracterizan el comportamiento y estilo de esta.

## Referencias

- Acosta, J. C., Zárate, R. A., & Fischer, A. L. (2014). Ba: espacios de conocimiento, contexto para el desarrollo de capacidad de innovación. Un análisis desde la gestión del conocimiento. *Revista Escuela De Administración De Negocios* (76), 44-63.
- Albury, D., & Mulgan, G. (2003). Innovation in the public sector. Prime Ministers Strategy Unit (5), 5.
- Asociación española de contabilidad y, a. (2005). Cultura y cambio organizacional, serie organización y sistemas. Madrid: <https://www.innoquotient.com/es/>
- Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1987). How an organization's rites reveal its culture. *Organizational Dynamics* (15), 5-24.
- Boisot, M. (1987). *Information and Organizations: The Manager as Anthropologist*. London: Fontana.
- Brannan, T. (2010). Build a team culture among your employees. *Instinctive Life for Business*. 1 - 12.
- Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A. (2003). The determinants of team-based innovation in organizations: The role of social influence. *Small Group Research* (34), 497–517.
- Cameron & Quinn (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron & Quinn (2011). *Diagnosing and changing organizacional culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chang, T., & Chuang, S. (2009). Performance effects of knowledge management: Corporate management characteristics and competitive strategy enablers. *Asian Journal of Management and Humanity Sciences* (4), 181-199.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México. México: McGraw Hill.
- Child, J. (1973). Predicting and understanding organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, 17.
- Claver., E., Llopis, J., Gascó., J., Molina, H., & Conca, F. (1999). Public administration: from bureaucratic culture to citizen-oriented culture. *International Journal of Public Sector Management* (5).
- Cornejo, C., Muñoz, E. (2009). Percepción de la innovación: cultura de la innovación y capacidad innovadora. *Pensamiento Iberoamericano* (5), 121-139.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press (1), 1 - 233.
- De Long, D. (1997). *Building the Knowledge-Based Organization*. Boston. Center for business innovation.
- De Long, D., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge. *Academy of Management Executive* (4), 113-27.

- Deshpande, R. y. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrante analysis. *Journal of Marketing*, (14).
- Deter, J. J. (1996). Planning for change: Determinants of innovation in U.S. National Unions. *Industrial and Labor Relations Review*, (17).
- Dilmaghani, M., Fahimnia, F., Abooyee, A., & Naghshineh, M. (2015). Function of knowledge culture in the effectiveness of knowledge management procedures: A case study of a knowledge-based organization. *Webology* (12), Article 134.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation*, 539-559.
- Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (70), 21.
- Elsbach, K. D., & Bechky, B. A. (2007). It's more than a desk: Working smarter through leveraged office design (49), 80-101.
- English, M., & Baker, W. (2006). *Winning the Knowledge Transfer Race*. New York: McGraw-Hill.
- García, V. A. (2017). Desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional. *Perspectivas* (39), 75-112.
- Gentilin, M. (2015). Las tres dimensiones de la cultura organizacional. *Investigación cualitativa en ciencias sociales*, 5.
- Guía práctica de gestión del conocimiento. (s.f.). <https://www.une.org/encuentra-tu-norma/busca-tu-norma/norma?c=N0042431>
- Hall, H., & Goody, M. (2007). KM, culture and compromise: interventions to promote knowledge sharing supported by technology in corporate environments. *Journal of Information Science* (33), 181-188.
- Hatch, M. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. New York, NY: Oxford University Press.
- Hauschild, S., Licht, T., & Stein, W. (2001). Creating a knowledge culture. *The McKinsey Quarterly* (10), 6 - 24.
- Herkema, S. (2003). A complex adaptive perspective on learning within innovation projects. *The Learning Organization* (10), 6.
- Hernández Sampieri, R. F. (2014). *Metodología de la investigación*. México, McGraw-Hill.
- Higgins, J. M., & McAllaster, C. (2002). Want innovation? Then use cultural artifacts that support it. *Organizational Dynamics* (31), 74-84.
- Hofstede, G. y. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Ontario, McGraw-Hill.
- Jacques, E. (1951). *The changing culture of a factory*. London: Tavistock Institute.
- Kates, A., & Galbraith, J. (2007). *Designing Your Organization: Using the Start Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Kimberly, J. y. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of management journal*, 24.
- King, W. (2008). Questioning the conventional wisdom: culture-knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, (3), 35-47.
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. *Keele University* (33), 1-26.
- Knapp, E., & Yu, D. (1999). Understanding organizational culture: how culture helps or hinders the flow of knowledge. *Knowledge Management Review* (7), 16-21.
- Lai, M., & Lee, G. (2007). Relationships of organizational culture toward knowledge activities. *Business Process Management Journal*, (2), 306-322.
- Maher, L. (2014). Building a culture for innovation: A leadership challenge. *World Hospitals and Health Services* (50), 2.
- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J., & Sitkin, S. B. (1983). The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative Science Quarterly* (28), 438-453.
- McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management* (5), 76-85.
- Minsal Pérez, D., & Pérez Rodríguez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *ECIMED*, 1-12.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly* (13), 45.
- Muro, J. (2008). La cultura organizacional en la comunidad universitaria de la universidad pedagógica nacional de Celeya. *Disertacion doctoral no publicada, Universidad de Celeya, Guanajuato, México.*
- Nagesh, T. (01 de 09 de 2016). Linking knowledge management and innovation culture for business performance improvement. Recuperado el 07 de 07 de 2019, de Publishing india: <http://www.publishingindia.com>
- Naranjo-Valenciaa, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2015). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies, 30 - 41.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation.* New York: Oxford University Press.
- Obenchain, A. and Johnson, W. (2004). Product and process innovation in service organizations: The influence of org. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 22.
- Obenchain, M. (2002). Organizational culture and organizational innovation in not-for-profit, private and public institutions higher education. PhD Tesis. Florida, Estados Unidos.
- Oliver and Kandadi (2006). How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations. *Journal of Knowledge Management*, 4.

- Oliver, S., & Kandadi, K. R. (2006). How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 6-24.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review* (31), 9 - 25.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal* (34), 25.
- Ouchi, W. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly* (25), 129-141.
- Ouchi, W. (1982). *Theory Z, how American Business meet the Japanese challenge*. México: Traducción al español por el Fondo Educativo Interamericano.
- Payne, R. L. (2001). A three dimensional framework for analyzing and assessing culture/climate and its relevance to cultural change. *The International handbook of organizational culture and climate*, 14.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Cultura del conocimiento*. Asociación española para la calidad, 49 - 54.
- Purser, R., & Pasmore, R. (1992). Organizing for Learning. In Pasmore, W., and Woodman, R. *Research in Organizational Change and Development*, 6.
- Rai, R. (2011). Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework. *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 779-801.
- Rao, J. and Weintraub, J. (2013). How Innovative Is Your Company's Culture? *MIT Sloan Management Review*, 12.
- Roces, J. L. (2017). *Cultura innovadora*. Buenos Aires: Colección ITBA Press.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Salazar, J. (2003). *Gestión de conocimiento: origen e implicaciones organizativas*. Revista Foro ESINE.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Josey Bass.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, Plaza & Janes Editores. P.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Simpson, P. M., Siguaw, J. A., & Enz, C. A. (2006). Innovation orientation outcomes: The good and the bad (59), 1133–1141.
- Sivan, Y. (1999). Knowledge Culture- Beliefs & Practices. *WebNet Journal*.
- Suellen, J. H., & Leonard, V. C. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 13.
- Svetlana, S., & Jucevičius, R. (2011). Investigation of Critical Attributes of the Organizational Knowledge Culture. *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*, (pp. 529–538).

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=69713435&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Travica, B. (2013). Conceptualizing knowledge culture. *Online Journal of Applied Knowledge Management*.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York, NY: McGraw Hill.