

## CULTURA ORGANIZACIONAL, GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO LABORAL

Carmen Berenice Ynzunza Cortés\*, Juan Manuel Izar Landeta\*\*, Rosalva Ávila Acosta\*\*\*

*Ynzunza-Cortés C.B., Izar-Landeta J.M., Ávila-Acosta R.  
Cultura organizacional, gestión de conocimiento y  
desempeño laboral. Hitos de Ciencias Económico  
Administrativas 2013;19 (54): 77-86.*

### RESUMEN

**Objetivo:** Explorar la cultura organizacional y las prácticas de gestión de conocimiento que llevan a cabo las empresas del Estado de Querétaro; el impacto que las mismas tienen en los niveles de satisfacción y el desempeño laboral de sus trabajadores; al igual que su vínculo con las Tecnologías de Información y Comunicación.

**Material y método:** El estudio se llevó a cabo en empresas de manufactura y servicios del Estado de Querétaro. El muestreo fue no probabilístico de conveniencia con base en el deseo de los encuestados en participar. El tamaño de la muestra fue de 247, la escala utilizada fue tipo Likert de 5 puntos para medir la gestión de conocimiento, la satisfacción y el desempeño; mientras que la cultura organizacional se midió con una escala de 1 a 100. El total de ítems fue de 58.

**Resultados:** La cultura organizacional ligeramente predominante es la de mercado según la escala de OCAI. Las prácticas de gestión de conocimiento (GC) tienen un efecto significativo sobre los niveles de satisfacción y el desempeño laboral; y están vinculadas positivamente con el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación. Existen diferencias en cuanto al impacto de la cultura organizacional sobre la gestión del conocimiento, al igual que en los niveles de satisfacción y el desempeño laboral, favoreciendo las de aplicación y conservación del conocimiento en la mayoría de ellas. Asimismo, se encontraron similitudes entre la cultura de adhocracia y la jerarquizada.

*Ynzunza-Cortés C.B., Izar-Landeta J.M., Ávila-Acosta R.  
Organizational culture, knowledge management and job  
performance. Hitos de Ciencias Económico  
Administrativas 2013;19 (54): 77-86.*

### ABSTRACT

**Objective:** Explore the organizational culture and the knowledge management practices carried out by the companies in the state of Querétaro; the impact that these practices have in the satisfaction and job performance of their employees as well as their link with the information and communication technologies.

**Material and method:** The study was carried out in manufacturing and service companies in the State of Queretaro. The sampling was a convenience non-probabilistic one based on the desire to participate of those who were surveyed. The sample size was 247. The scale used was that of 5 points Liker-type to measure the knowledge management, the satisfaction, and the job performance, while the organizational culture was measured with a scale of 1 to 100. The total of items was 58.

**Results:** The slightly predominant organization culture is the one of the market according to the OCAI scale. The knowledge management practices have a significant effect on the satisfaction and job performance levels, and they are positively linked to the use of the information and communication technologies. There are differences in the impact of the organizational culture over the knowledge management, as well as in the satisfaction and job performance levels, favoring the ones of application and keeping of the knowledge in most of them. Furthermore, similitudes were found in both, the adhocracy and the hierarchy culture.

\* Doctora en Administración. Universidad Tecnológica de Querétaro.

\*\* Doctor en Administración. Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

\*\*\* Maestra en Didáctica de las Matemáticas. Universidad Tecnológica de Querétaro.

**Conclusiones:** La cultura organizacional está relacionada con la gestión de conocimiento, fomenta actitudes positivas hacia éste, generando niveles más altos de satisfacción; es un catalizador importante para el aprendizaje organizacional, la efectividad laboral y sin duda alguna, el desempeño organizacional. La gestión de conocimiento debe ser una actividad planeada y sistematizada que permita la identificación, generación y transferencia del conocimiento.

**Conclusions:** The organizational culture is related to the knowledge management, promotes positive attitudes towards it, generating higher levels of satisfaction. It is an important catalyst for the organizational learning, the effectiveness of work, and undoubtedly, the organizational performance. The knowledge management must be a planned and systematic activity that allows the identification, generation and transference of knowledge.

**Palabras claves:** Cultura Organizacional. Gestión de Conocimiento. Desempeño Laboral.

**Key words:** Organizational culture. Knowledge management. Job performance.

**DIRECCIÓN PARA RECIBIR CORRESPONDENCIA:** Correo electrónico: bynzunza@uteq.edu.mx

La globalización, el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), las innovaciones tecnológicas y las demandas constantes de los clientes por nuevos productos y servicios, han provocado cambios importantes en las organizaciones. Por décadas las organizaciones habían enfocado su interés a aspectos relacionados con los activos físicos, la mano de obra, el capital financiero, y poca atención se prestaba a la posesión y generación de activos intangibles. A partir de los 90, el desarrollo del conocimiento emerge como un factor importante para que las organizaciones mejoren su desempeño y rentabilidad, al encontrarse que las estrategias de Gestión de Conocimiento (GC) aceleran el aprendizaje colaborativo, incrementan la competitividad y la satisfacción del cliente; al igual que la competencia organizacional, la productividad, la innovación y la responsabilidad (Alavi y Leidner, 2001; Davenport y Prusak, 1998), resultando en una mayor competencia para generar nuevos productos o servicios; mejora la coordinación de individuos o unidades de trabajo; el desarrollo de habilidades; la toma de decisiones y una rápida respuesta a los cambios ambientales (Anantatmula, 2007; Gold y otros, 2001). Razón por la cual la GC se ha convertido en un activo de valor inmensurable, difícil de cuantificar, relacionado por supuesto con la ventaja competitiva, por lo que cada vez un número mayor de organizaciones se han enfocado a explotar y retener su capital intelectual, así como fomentar el trabajo colaborativo y el aprendizaje organizacional (Alavi y Leidner, 2001). Sin embargo, una GC exitosa, requiere de una cultura organizacional que aliente el

crear y compartir el conocimiento; y propicie el uso de sistemas o herramientas que ayuden a su difusión y preservación. La cultura organizacional parece ser el mecanismo a través del cual las organizaciones fomentan el aprendizaje e influyen en la percepción y participación de la gente en la GC. De ahí la importancia de que las organizaciones promuevan y construyan valores culturales y establezcan iniciativas para la GC; y fomenten el uso de sistemas y tecnologías que puedan potencializar el desarrollo de éste (Alavy, et al, 2005 y Delong y Fahey, 2000). Los medios en los que el conocimiento esté resguardado y disponible, es un factor clave en el éxito de este proceso e influyen en la efectividad laboral, la eficiencia y calidad. Al igual que las iniciativas de GC promueven y mejoran la satisfacción de los empleados a través de mejores productos o calidad de servicio, lo que contribuye al éxito y rentabilidad organizacional (Kulkarni y otros, 2006-2007; Anantatmula, 2007). De ahí el interés por conocer los tipos de culturas organizacionales y las prácticas de GC que emplean las empresas; y su relación con los niveles de satisfacción con estas prácticas y el desempeño laboral. Los resultados de este estudio permitirán a los líderes de las organizaciones establecer estrategias que propicien el desarrollo de una cultura organizacional, prácticas de GC y de acceso a las TIC's que faciliten el intercambio de conocimiento organizacional, al igual que el desarrollo del mismo y que incidan positivamente en el desempeño y la satisfacción laboral; y, por ende, en el éxito organizacional. Para lo cual se han planteado las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son los tipos de culturas organizacionales que están presentes en las organizaciones? ¿Qué relación existe

entre las prácticas de GC y las TIC's con los niveles de satisfacción y el desempeño laboral? ¿Existen diferencias significativas entre los tipos de cultura organizacional con la GC, el uso de las TIC's, los niveles de satisfacción y el desempeño laboral?

### MARCO TEÓRICO

Numerosos estudios han abordado los beneficios estratégicos de la GC, la cual es considerada como un enfoque útil para identificar, filtrar y crear conocimiento colectivo dentro de una organización (Alavi y Leidner, 2001). También han encontrado que la GC está estrechamente relacionada con la cultura organizacional (Tseng y Jung, 2011); y que ésta puede afectar directamente el desempeño, al influenciar las acciones y comportamientos que llevan al éxito o fracaso organizacional. Asimismo, se ha señalado que incrementa las prácticas o actividades relacionadas con la efectividad organizacional (Deal y Kennedy 1982; Denison, 1990), que influye en el compromiso de los empleados y que está asociada positivamente con el comportamiento organizacional (Webster, (2004); incluso sugieren que es difícil encontrar una compañía exitosa que no tenga una cultura organizacional rápidamente identificable y distintiva, debido a su efecto sobre el desempeño y la efectividad de largo plazo; la ventaja competitiva, la adaptabilidad y el nivel de innovación (Cameron y Quin, 1999; 2005; Rowalczyk y Pawlish, 2002).

Por otro lado, la GC ha emergido como una práctica organizacional que puede producir importantes resultados estratégicos y es fuente de ventaja competitiva (Grant, 1996). El activo más valioso para la organización en un ambiente de cambios (Mansour y otros, 2011). Una clase de proceso de negocio esencial en las organizaciones modernas y exitosas para que sean competitivas (Deng y Yu (2006). Su propósito es manejar el conocimiento más significativo, que va desde aplicar el conocimiento colectivo, hasta controlar la habilidad de toda la fuerza de trabajo para alcanzar los objetivos específicos de la organización (Alryalat y Alhawari, 2008). Por lo que entender la forma en la cual las organizaciones se benefician de los procesos de GC, ha captado el interés de diversos investigadores, cuyos enfoques han incluido los procesos de creación, captura, almacenamiento, disposición, transferencia, aplicación, servicio y

monitoreo de conocimiento (Davenport y Volpel, 2001; Alavi y Leidner, 2001; Abdullah y otros 2008). Además del papel que los sistemas y TIC's juegan para soportar, distribuir y acceder al conocimiento (Gold et al., 2001; Sambamurthy y Subramani, 2005), proponiendo que éstos están específicamente diseñados para soportar varios aspectos de las actividades de GC (Alavi y Leidner, 2001) e incluyen características, tales como: intranet, motores de búsqueda, repositorio de documentos y herramientas de colaboración (Wasko y Faraj, 2005). Así, la GC se ha convertido en la base importante para una competencia de largo plazo entre organizaciones. La aseveración implícita es que los procesos de GC son críticos para la operación exitosa de las organizaciones (Davenport et al., 1998); considerando que puede llevar a la realización de innovación tecnológica exitosa (Gilbert y Gordey-Hayes, 1996; Anantatmula, 2007); promueven la satisfacción del usuario y contribuyen al desempeño organizacional, al igual que a la rentabilidad del negocio (Bontiz y Fitz-enz, 2002). De hecho, Tseng y Fan (2011) señalan que el desempeño laboral puede ser alentado significativamente por el compromiso con la GC individual, así como con sus niveles de satisfacción con la gestión de éste.

### MATERIAL Y MÉTODO

El estudio se llevó a cabo en empresas de manufactura y servicios del Estado de Querétaro. Los encuestados fueron egresados de la Universidad Tecnológica de Querétaro. El muestreo fue no probabilístico, de conveniencia con base en el deseo de los encuestados en participar en el mismo. El criterio de selección utilizado para la selección de la muestra fue que los participantes estuvieran trabajando para una empresa y contaran con un mínimo de 1 año de experiencia. Se buscó también que estuvieran representados en proporción tanto de áreas administrativas, como tecnológicas. El tamaño de la muestra alcanzado fue de 285 encuestas, de las cuales solamente fueron tomadas en cuenta 247, en virtud de que las otras 39 tenían datos faltantes. La primera versión del cuestionario estuvo constituida por 69 preguntas sobre los constructos objetos de estudio, lo cual primeramente se llevó a cabo una prueba piloto a una muestra pequeña, ajustándose algunas preguntas con base en los comentarios y dudas de los participantes. La versión final del cuestionario solamente consideró 58 ítems, los cuales fueron evaluados mediante una escala Likert de 5 puntos, con un rango de totalmente

en desacuerdo a totalmente de acuerdo para todos los constructos, con excepción de la cultura organizacional, donde se utilizó una escala de 100 puntos para medir 6 criterios. La primera parte del cuestionario considera preguntas de índole general como sexo, edad, antigüedad laboral, experiencia, tamaño de la empresa y origen del capital; la segunda, evalúa los aspectos relacionados con la cultura organizacional; y la tercera, explora la gestión de conocimiento, tomando en cuenta las actitudes y prácticas para la adquisición, almacenaje y aplicación del conocimiento; además del nivel de satisfacción con la gestión de conocimiento y el desempeño laboral. También se incluyeron ítems sobre el uso de las tecnologías de la información y comunicación para la gestión del conocimiento.

Respecto a los constructos que forman la escala de medición, para la cultura organizacional se utilizó la escala OCAI propuesta por Cameron y Quinn (1999). La cual considera 4 perfiles de cultura: clan, adhocracia, de mercado y jerarquizada con seis criterios de evaluación: características dominantes, líderes organizacionales, manejo de empleados, unión organizacional, énfasis estratégico y criterio de éxito. La gestión de conocimiento se evaluó con la escala desarrollada por Tseng y Fan (2011) que mide las actitudes hacia la GC, las prácticas de adquisición, conservación y aplicación del conocimiento. Al igual que ítems para medir la satisfacción y el desempeño laboral, las TIC's fueron evaluadas con algunos ítems tomados de la escala desarrollada por Donate y Guadamillas, (2010).

Para validar el instrumento, se utilizaron técnicas estadísticas y de fiabilidad, como el Alfa de Cronbach y la correlación de ítems con el total. El Alfa de Cronbach del cuestionario fue de .947, los valores de confiabilidad por constructo se sitúan de .828 a .920; los resultados de confiabilidad individual de las variables de los constructos gestión de conocimiento, las TIC's y desempeño laboral, aplicando las correlaciones de ítem con el total, arrojaron valores superiores a 0.4. Los valores de la media se hallaron entre 3.2632 y 4.2672. En cuanto al constructo cultura organizacional, la media menor fue de 19.3603 y 34.6457 la mayor; los resultados encontrados presentan evidencia de la confiabilidad y validez del instrumento. Las hipótesis

planteadas con base en el cuestionario desarrollado son:

H1: Los cuatro tipos de cultura organizacional están presentes en las organizaciones del estado de Querétaro según la escala propuesta por OCAI.

H2: Las prácticas de gestión de conocimiento están relacionadas positiva y significativamente con el uso de las TIC's y con los niveles de satisfacción con la gestión de conocimiento y el desempeño laboral.

H3: Existen diferencias significativas entre los tipos de cultura organizacional, las prácticas de gestión de conocimiento; y los niveles de satisfacción y el desempeño laboral.

## **RESULTADOS**

Para el análisis de datos se utilizó el software SPSS versión 21.0 haciendo uso de estadística descriptiva e inferencial como el análisis de correlación, regresión lineal y múltiple. Considerando que el estudio es exploratorio, los resultados en virtud del tamaño de la muestra no pueden ser generalizados. Las características de la unidad muestral, empleando solamente las 247 encuestas contestadas en su totalidad reflejan que las empresas en las cuales laboran los encuestados son principalmente grandes empresas con más de 250 empleados (43.1%), el 32.3% son medianas y el 24.7% son pequeñas con menos de 25 empleados, según la clasificación de la SEDUE. Las empresas son mayormente sociedades anónimas de capital variable (55.8%), 26.2% forman parte de un corporativo y 16.0% son familiares. Tienen en su gran mayoría más de 6 años en funcionamiento, solo el 15.7% cuentan con menos de 5 años. El origen del capital es principalmente nacional (55.2%), una parte extranjero (30.7%) y mixto (14.1%). Respecto a los participantes en el estudio, el 41.3% son del género femenino y el 58.7% restante son varones. El 73% de los ellos están en un rango de edad de 19 a 25 años y el resto son mayores. Con relación a la antigüedad en la empresa, el 36.8% tienen menos de 1 año laborando, 46.7% de 1 a 3 años y el 11.3% entre 4 y 7 años; únicamente el 5.2% ha trabajado ahí por más de 8 años. Estos porcentajes son más o menos similares a los años de experiencia laboral; el 31.1% tiene menos de un año, 48.7% de 1 a 3 años, 15.3% de 4 a 7 años y el resto con más de 8 años. Laboran en áreas de administración, comercialización y servicio

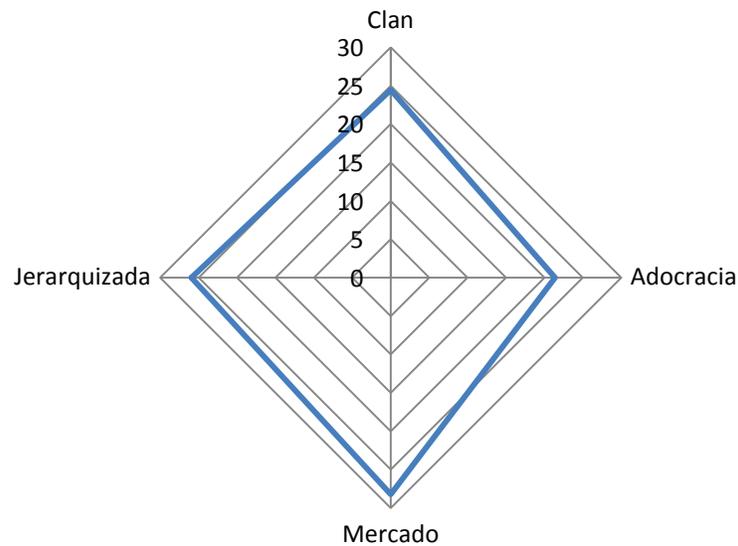
postventa automotriz el 45.1% y el 54.9% restante en mantenimiento, procesos de producción, tecnologías de la información y electrónica y automatización.

Con relación a los resultados de los constructos y sus asociaciones, se encuentran que convergen en la industria del Estado de Querétaro los cuatro tipos de culturas: de clan, de adhocracia, de mercado y jerarquizada (ver figura 1.) Aunque el tipo de cultura organizacional predominante es la de mercado (28.2297571); es decir, organizaciones orientadas a resultados. Con énfasis en la reputación y el éxito; medido éste por la participación de mercado y el posicionamiento. Caracterizadas por su orientación externa y búsqueda de diferenciación. Seguida por la jerarquizada (25.9304993) y clan (24.4679487). La cultura con menor presencia es la de Adhocracia (21.3684211). Estos hallazgos prueban la hipótesis planteada H1: los cuatro tipos de cultura organizacional existen en las organizaciones del Estado de Querétaro.

Respecto a las relaciones entre los constructos, los coeficientes de correlación de Pearson indican correlaciones medias entre todas las variables del constructo gestión de conocimiento, incluido el nivel

de satisfacción, el desempeño laboral y el uso de las tecnologías de la información y comunicación; con valores desde .274 a .581, significativas a un nivel de .01 en una prueba bilateral. En cuanto a los tipos de cultura organizacional, se hallan diferencias en el peso y sentido de las correlaciones con los constructos estudiados. Para explorar y cuantificar la relación entre las variables dependientes e independientes se utilizó también el análisis de regresión empleando el nivel de satisfacción con la GC y el desempeño laboral como variables dependientes y las prácticas vinculadas con la GC como independientes. De igual manera se analizó la relación del desempeño laboral con el nivel de satisfacción con la GC y las prácticas como variables dependientes con las Tecnologías de Información y Comunicación. Los estadísticos obtenidos se presentan en las tabla I. Las variables que presentan una asociación significativa con el nivel de satisfacción con la GC son las actitudes hacia la GC ( $\beta$  .239, .000), las prácticas de conservación de la información ( $\beta$  .136, .034) y las de aplicación del conocimiento ( $\beta$  .248 .001). Respecto del desempeño laboral, resultaron significativas las relaciones de adquisición y aplicación de conocimiento con betas estandarizadas de .210 y .224, y significación estadística de .006 y .002,

**FIGURA 1. RESULTADOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (OCAI) PARA EL TOTAL DE PARTICIPANTES DEL ESTUDIO**



	Clan	Adhocracia	Jerarquizada	Mercado
Global	24.4679487	21.3684211	25.9304993	28.2297571

Fuente: Elaboración propia.

**TABLA I. ESTADÍSTICOS DE REGRESIÓN LINEAL**

Variable independiente	Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	T	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
<i>1. Variable dependiente: Satisfacción con la Gestión de Conocimiento</i>						
Gestión de Conocimiento	SUMKMA	.251	.071	.239	3.558	.000
	SUMKA	.117	.071	.117	1.640	.102
	SUMKS	.116	.055	.136	2.135	.034
	SUMKAP	.286	.076	.248	3.740	.000
<i>2. Variable dependiente: Desempeño Laboral</i>						
	SUMKMA	.104	.061	.122	1.697	.091
	SUMKA	.170	.062	.210	2.762	.006
	SUMKS	.050	.047	.073	1.068	.286
	SUMKAP	.209	.066	.224	3.164	.002
Satisfacción con la Gestión de Conocimiento	<i>3. Variable dependiente: Desempeño Laboral</i>					
	SUMKMS	.266	.049	.328	5.428	.000
Tecnologías de la Información y Comunicación	<i>4. Variable dependiente: SUMKMA</i>					
	SUMTIC	.257	.046	.336	5.591	.000
	<i>5. Variable dependiente: SUMKA</i>					
	SUMTIC	.344	.046	.428	7.420	.000
	<i>6. Variable dependiente: SUMKS</i>					
	SUMTIC	.260	.058	.278	4.523	.000
	<i>7. Variable dependiente: SUMKAP</i>					
	SUMTIC	.258	.041	.371	6.257	.000
	<i>8. Variable dependiente: SUMKMS</i>					
SUMTIC	.219	.049	.274	4.456	.000	
	<i>9. Variable dependiente: SUMDELAB</i>					
	SUMTIC	.194	.040	.299	4.901	.000

Fuente: INEGI, censo económico 2009.

respectivamente. También la asociación del nivel de satisfacción con el desempeño laboral ( $\beta$  .328, .000). Los resultados de las asociaciones de las prácticas de GC con las TIC's resultaron todas significativas; estos resultados permiten probar la hipótesis H2: las prácticas de gestión de conocimiento están correlacionadas positiva y significativamente con el uso de las TIC's asimismo, con los niveles de satisfacción; con excepción de los de las prácticas de adquisición de conocimiento cuya relación fue no significativa. También se prueba la asociación positiva de las prácticas de adquisición y aplicación del conocimiento con el desempeño laboral, no así las actitudes hacia la GC y las prácticas de conservación del mismo.

El mismo análisis se llevó a cabo para encontrar la relación de las prácticas de GC con los tipos de cultura

organizacional, encontrándose significativas en todos los tipos de cultura, las actitudes hacia la GC, aunque en algunos casos la asociación fue negativa con valores de  $\beta$ .147,  $\beta$ .225,  $\beta$ -.153 y  $\beta$ -.193 y significación de .021, .000, .016 y .002 para la adhocrática, clan, jerarquizada y de mercado. Solamente en la cultura tipo clan fueron significativas también las prácticas vinculadas a la conservación del conocimiento y el nivel de satisfacción con la GC con valores beta estandarizados de  $\beta$ .139 y  $\beta$ .193 y significación de .029 y .002. Asimismo, se realizó el análisis de varianza entre la cultura organizacional con la GC, el nivel de satisfacción y el desempeño laboral, cuyas estadísticas se presentan en la tabla II, resultando significativas al nivel de confianza del 95%, las actitudes (.011) y las prácticas para la conservación del conocimiento (.033) para la cultura tipo clan. En la cultura adhocrática

**TABLA II. ANÁLISIS DE VARIANZA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Variable	Tipo de cultura							
	Clan		Adhocrática		Mercado		Jerarquizada	
	Est. F	Sig. Est.	Est. F	Sig. Est.	Est. F	Sig. Est.	Est. F	Sig. Est.
SUMKMA	1.604	.011	1.293	.123	1.603	.013	1.280	.111
SUMKA	1.039	.415	1.091	.337	1.094	.328	1.116	.289
SUMKS	1.463	.033	1.708	.008	1.003	.476	1.392	.050
SUMKAP	1.261	.132	1.709	.008	1.707	.006	1.527	.018
SUMKMS	1.367	.066	1.444	.049	1.408	.054	1.548	.015
SUMDELAB	.886	.693	1.158	.249	1.236	.158	1.000	.485
SUMTIC	1.586	.013	1.088	.342	1.087	.338	1.344	.072

Fuente: Elaboración propia.

son significativas también estas últimas prácticas (.008), más la de aplicación de conocimiento (.008); al igual que el nivel de satisfacción con la GC (.049); mientras que en la de mercado son la actitud hacia el conocimiento (.013) y la aplicación de éste (.006). Por último, en la cultura jerarquizada son significativas las prácticas para la conservación (.050) y aplicación del conocimiento (.018); y el nivel de satisfacción con la gestión del mismo (.015). Respecto a las tecnologías de la información solo fueron halladas significativas para la cultura tipo clan (.013). Los resultados encontrados permiten probar el supuesto planteado H3: existen diferencias significativas entre los tipos de cultura organizacional, las prácticas de GC; y los niveles de satisfacción con la GC y el desempeño laboral.

### DISCUSIÓN

Respecto a la cultura organizacional y los perfiles presentados en la investigación, se hallan características de los cuatro tipos de perfiles con una tendencia a la cultura de mercado; sin embargo, existe un porcentaje significativo de organizaciones jerarquizadas con enfoque interno y alta estructura; también tipo clan, con alto nivel de intercambio de conocimiento, enfoque interno e integración; y en menor medida la tipo adhocracia; organizaciones que propician la creatividad, el espíritu emprendedor, la toma de riesgos y la innovación; la orientación externa y diferenciación, en la búsqueda constante de nuevos productos o servicios, crecimiento continuo y liderazgo en el mercado. Respecto a las prácticas de GC, se ha encontrado que

variables relacionadas con la actitud, la conservación y aplicación del conocimiento se asocian con los niveles de satisfacción. De igual manera aquellas vinculadas a la adquisición y aplicación de conocimiento con el desempeño laboral; es decir, el nivel de satisfacción y el desempeño laboral parecen depender en mayor o menor medida de las prácticas para adquirir el conocimiento (información), medios para acceder al mismo; al igual que de la utilidad de éste. En todo ello las actitudes de los empleados hacia las prácticas de GC juegan un papel relevante. Asimismo, es claro el vínculo existente entre los niveles de satisfacción con la GC y el desempeño laboral. Más y mejores prácticas de GC incidirán positivamente en los niveles de satisfacción y por ende en el desempeño laboral. Resultados similares fueron alcanzados por Tseng y Fan (2011).

En cuanto a las TIC's, se halla que están vinculadas significativamente con cada una de las prácticas de GC. Esto coincide con lo expuesto por Sambamurthy y Subramani, 2005, respecto de que las TIC's tienen un rol significativo en los recursos de conocimiento en las organizaciones, de igual manera a lo referido por Alavi y Leidner, 2001 y Choi et al (2010) sobre el impacto positivo que las TIC's tienen en la compartición y aplicación de conocimiento. Mucho más, las asociaciones encontradas de las tecnologías de la información y comunicación con las prácticas de GC prueban que efectivamente éstas parecen repercutir positiva y significativamente en los niveles

de satisfacción y el desempeño laboral.

También se ha encontrado que existen diferencias significativas en las prácticas de gestión de conocimiento en función del tipo de cultura; las de adhocracia y jerarquizada parecen favorecer las actividades de conservación y aplicación del conocimiento, y el logro de resultados positivos y significativos en los niveles de satisfacción. Mientras que en la cultura tipo clan y la de mercado, el énfasis está en las actitudes hacia la GC, además de la conservación del conocimiento en la primera y la aplicación del mismo en la segunda. No así respecto al desempeño laboral donde no se encontraron asociaciones significativas con ningún tipo de cultura; y solo en la cultura tipo clan se halla una asociación significativa con las TIC's. En estudios anteriores también se han encontrado diferencias, aunque los estudios se han llevado a cabo en instituciones educativas (Doris y otros (2011); al igual que fuertes correlaciones entre tipos de cultura con los procesos de GC; la de mercado y la adhocrática (Gomezelj y otros, 2011). En este estudio esta asociación es similar solamente con la cultura de adhocrática.

### CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación soportan el vínculo existente entre la cultura organizacional y la GC y la importancia de la cultura organizacional para fomentar actitudes positivas hacia la gestión de éste. Actitudes que sin duda alguna incidirán en las prácticas de GC, generando niveles más altos de satisfacción; catalizador importante para el aprendizaje organizacional, la efectividad laboral y seguramente el desempeño organizacional.

La GC debe ser una parte integral de la cultura organizacional, una actividad planeada que permita a las organizaciones la identificación del conocimiento clave, la generación de conocimiento nuevo y la transferencia del mismo entre empleados. La manera de gestionarlo, se enmarca de la cultura corporativa implementada, con características particulares según el contexto y la propia historia de la organización. La importancia creciente del conocimiento requiere de una gestión sistematizada, en la cual las TIC's, los sistemas y procesos juegan un papel importante con consecuencias importantes en los niveles de satisfacción con la gestión del mismo y el desempeño

laboral, incidiendo por supuesto en el desarrollo de habilidades, la innovación y la ventaja competitiva.

### ***Limitaciones y recomendaciones del estudio***

El estudio es limitativo porque se aplicó solamente a un empleado de cada organización. Podría replicarse aplicándose a un número mayor de empleados de una misma organización. De igual manera podría ampliarse la unidad muestral y las características de la misma a otros puestos y áreas de las organizaciones.

Se podrían hacer análisis por tipo de industria, empresa, áreas de trabajo o género para determinar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional y la gestión de conocimiento. Esto permitiría también encontrar las características principales en función de estos parámetros.

REFERENCIAS

- Alavi, M. y Leidner, D. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Alavi, M., Kayworth, T., y Leidner, D. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 192-224.
- Alryalat, H. y Alhawary, S. (2008). Towards customer knowledge relationship management: integrating knowledge management and customer relationship management process. *Journal of Information Management*, 7(3), 145-157.
- Anantatmula, V. (2007). Linging KM effectiveness attributes to organizational performance, VINE. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 37(2), 133-149.
- Cameron, K. (2004). A process for changing organizational culture. *The handbook of organizational development*. 1-18.
- Bontiz, N. y Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223-247.
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. *Reading, MA: Addison-Wesley*.
- Choi, S., Lee, H., Yoo, Y. (2010). The impact of information technology and transactive memory systems on knowledge sharing, Application, and team performance: a field study. *MIS Quarterly*, 34(4), 855-870.
- Davenport, T. y Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. *Harvard Business School Press, Boston, MA*.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1982). Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. *Reading, MA: Addison-Wesley*.
- DeLong, D. y Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Journal of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- Deng, Q. y Yu, D. (2006). An approach to integrating knowledge management into the product development process. *Journal of Knowledge Management Practice*, 7(2).
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Donate, M. y Guadamillas, F. (2010). The effect of organizational culture on knowledge management practices and innovation. *Knowledge and Process Management*, 17(2), 82-94.
- Gilbert, M. y Gordey-Hayes, M. (1996). Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation. *Technovation* 16(6), 301-302.
- Gold, A., Malhotra, A., y Segars, A. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 186-214.
- Gomezelj, D., Biloslavo, R. y Trnavcevic, A. (2011). Knowledge management and organizational culture in higher education institutions. *Journal for East European Management Studies*, 111-140.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 109-122.
- Kowalczyk, S. y Pawlish, M. (2002). Corporate branding through external perception of organizational culture. *The Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 159-174.

Kulkarni, R., Ravindran, S., y Freeze, R. (2006-2007). A knowledge management success model: theoretical development and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 309-347.

Mansour, E., Amine y N. Mufleh, N. (2011). Development of conceptual framework for knowledge management process. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 7(8), 864-877.

Mohanty, J., y Path, B. (2012). Influence of organizational culture on organizational citizenship behavior: A three sector study. *Global Journal of Business Research*, 6(1), 65-76.

Rodríguez, D. (2008). Buenas prácticas en el ámbito educativo y su orientación a la gestión de conocimiento. *Educación*, 17(32), 29-48.

Sambamurthy V., y Subramani, M. (2005). Special issue on information technologies and knowledge management. *MIS Quarterly*, 29(1), 1-7.

Sharimllah, D., Chong, S., y Lin, B. (2007). Organizational culture and KM processes from the perspective of an institution of higher learning. *International Journal Management in Education*, 1(1/2), 57-79.

Tseng, F. y Fan, Y. (2011). Exploring the influence of organizational ethical climate on knowledge management. *Journal of Business Ethics*, 101, 325-342.

Wasko, M., y Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, 29(1), 35-57.

Webster, C. (2004). Exploring the relationships among organizational culture, customer satisfaction, & performance. Retrieved from <http://marketing.byu.edu/>



**Una programación diferente**

- Noti Ujat
- Desde la Música
- Target
- Solo 10
- Agroujat
- Transporte Público
- Relax
- El Cuentero
- Entre Niños Ujat
- Territorio Juchimán
- En Concierto Ujat

**107.3 FM**

**Radio UJAT**

**XHUJAT**  
Voz Universitaria

**314 11 41**

**www.radio.ujat.mx**

**radio ujat**    **@RADIO\_UJAT**    **radioujatenvivo@hotmail.com**  
**radio@ujat.mx**

**Música • Noticias • Deportes • Cultura • Ciencia • Tecnología**

“POR LA UNIVERSIDAD DE CALIDAD”