

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 117 – 139]

Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas

Organizational culture and change-knowledge management in organizations of Caldas

Culture organisationnel et gestion du changement et de la connaissance dans organisations de Caldas

Marcelo López Trujillo

Ingeniero de Sistemas

Magíster en Educación

Doctor en Ingeniería Informática, Línea Sociedad de la Información y del Conocimiento

Universidad de Caldas

Correo: mlopezt@ucaldas.edu.co

Carlos Eduardo Marulanda Echeverry

Ingeniero Industrial

Especialista en Diseño y Manufactura Asistida por Computador

Magíster en Administración

Doctorando en Ingeniería - Industria y Organizaciones

Universidad de Caldas

Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales

Correo: carlose@ucaldas.edu.co, cemarulandae@unal.edu.co

Gustavo Adolfo Isaza Echeverri

Ingeniero de Sistemas y Computación

Especialista en Software para Redes

Doctor en Ingeniería de Software

Universidad de Caldas

Correo: gustavo.isaza@ucaldas.edu.co

Tipo de artículo: Investigación científica y tecnológica¹.

Recepción: 2011-03-09

Revisión: 2011-05-09

Aprobación: 2011-05-16

¹ Investigación: Valoración de indicadores de la gestión del conocimiento en el Departamento de Caldas, contexto institucional inicial el Departamento de Caldas; Grupo de investigación en Tecnología de Información y redes GITIR: línea de investigación en gestión del conocimiento; participantes: Marcelo López Trujillo, Carlos Eduardo Marulanda Echeverry y Gustavo Adolfo Isaza Echeverri; Financiación: Universidad de Caldas; Fecha de inicio: febrero de 2009; fecha de finalización: abril de 2010.

Contenido

1. Introducción
2. Metodología
3. Resultados y discusión
 - 3.1. La gestión de conocimiento en organizaciones del Departamento de Caldas
 - 3.1.1. Procesos de gestión del conocimiento por subregiones
 - 3.1.2. Municipio de Manizales
 - 3.1.3. Municipio de La Dorada
 - 3.1.4. Municipio de Chinchiná
 - 3.1.5. Sector productivo
 - 3.1.6. Sector educativo
 - 3.1.7. Sector gubernamental
 - 3.2. Cultura organizacional
 - 3.2.1. Cultura y gestión del conocimiento
 - 3.3. Gestión del cambio
4. Conclusiones
5. Lista de referencias

Resumen

La gestión del conocimiento es un proceso holístico y sinérgico fundamental para la competitividad de las organizaciones; para un desarrollo local, regional y nacional basado en el conocimiento es necesaria su implementación y medición. Se presentan los resultados alcanzados en una investigación sobre la valoración de la sociedad del conocimiento en el Departamento de Caldas, imperando la necesidad de un enfoque hacia la cultura organizacional y la gestión del cambio, como elementos potenciadores de la gestión del conocimiento. En este artículo se proponen factores claves para adelantar este enfoque en organizaciones públicas y privadas del Departamento de Caldas.

Palabras clave

Aprendizaje organizacional, Cultura organizacional, Gestión del cambio, Gestión del conocimiento.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 117 – 139]

Abstract

Knowledge management is a holistic and synergistic process that is essential for the competitiveness of organizations; for a local, regional and national development based on knowledge is necessary its implementation and measurement. We present the results of a research on the evaluation of knowledge society in Caldas (Colombia), with a prevailing need for an approach towards organizational culture and change management, as propelling-potential elements of knowledge management. This article suggests key factors to perform this approach in public and private organizations of the Caldas Department.

Keywords

Knowledge management, Organizational culture, Change management, Organizational learning

Résumé. La gestion de la connaissance est un processus holistique et synergique qui est fondamental pour la compétitive des organisations ; pour un développement local, régional et national basé sur la connaissance, est nécessaire son implémentation et mesure. On présent les résultats qui on a obtenu dans une recherche sur la évaluation de la société de la connaissance dans Caldas (Colombie), ici règne la nécessite d'un approche vers la culture organisationnelle et la gestion du changement, comme des éléments qui donnent de la puissance a la gestion de la connaissance. À l'intérieur de cet article on propose des facteurs clés pour réaliser cette approche dans organisations publiques et privés de Caldas.

Mots-clés. Apprentissage organisationnel, Gestion de la connaissance, Culture organisationnel, Gestion du changement.

1. Introducción

El grupo de I+D² GITIR de la Universidad de Caldas, categoría C de Colciencias, tiene una línea de investigación en desarrollo basado en conocimiento en el ámbito organizacional y regional; en el marco de esa línea se vienen adelantando proyectos de investigación, como es el caso del proyecto finalizado: Valoración de indicadores de la gestión del conocimiento en el Departamento de Caldas. En este artículo se presentan los resultados alcanzados con respecto a la valoración de la

² Investigación y desarrollo.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 117 - 139]

gestión del conocimiento en las organizaciones de la triple hélice del Departamento de Caldas³, con una propuesta para generar cultura organizacional.

Cultura que requiere la aplicación de la comunicación, la motivación y la creatividad, que impulsan el avance y fomento de la participación de las personas, las cuales al final crean, gestan, fortalecen o ejecutan los procesos y le agregan valor, (Yamada & Kimala, 2010, p. 407), generando así su consolidación, tal como lo plantea Pérez (2007, p.16), "las organizaciones tienen una cultura propia, pero ella es, a su vez, un reflejo de la sociedad circundante, de los sistemas de valores de estas sociedades y naciones, de su filosofía, de su política, de su religión, etcétera".

Y gestión del cambio, la cual, establece Rodríguez (2007, p. 42), es un conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones influenciadas por fuerzas externas, que pudieran amenazar su sobrevivencia u ofrecer nuevas oportunidades, y fuerzas internas que promueven la generación y adaptación a los cambios del entorno. Todo esto en el marco de la economía del conocimiento y del desarrollo basado en conocimiento.

La propuesta parte de los hallazgos encontrados en organizaciones de Manizales y Caldas para proponer gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, gestión del cambio y la aplicación de la web social y la web semántica para potenciar las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

2. Metodología

La investigación está enmarcada en un enfoque descriptivo cualitativo, con manejo estadístico, para determinar cómo se aplican los procesos de gestión de conocimiento en organizaciones del sector productivo, del sector educativo y del sector público en el Departamento de Caldas. Siendo descriptiva, se procura descubrir las estructuras organizativas, los sistemas dinámicos o red de relaciones de un determinado fenómeno; y siendo cualitativa, se procura identificar la naturaleza de las realidades y su estructura dinámica. Esta metodología comprendió dos etapas, la primera para identificar la temática guía de la investigación; la segunda, las operaciones caracterizadas por su integración y simultaneidad, considerando las siguientes acciones: a) se utilizaron los datos primarios y secundarios; b) se utilizaron las fuentes de información; c) se usaron las técnicas de recolección de datos, mediante un instrumento de la guía Europea de buenas prácticas en gestión del conocimiento para medir cómo están situadas las organizaciones actualmente con respecto a los procesos de conocimiento para

³ Universidad, empresa y estado trabajando a unísono en proyectos de investigación aplicada.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. **[pp. 117 – 139]**

identificar, crear, almacenar, compartir y usar el conocimiento; en cada uno de estos cinco procesos, se realizaron siete preguntas de diagnóstico relacionadas con el "modelo de 7s⁴" de McKinsey, centrado en estrategia, visión compartida, estilo, personal, habilidades, estructura y sistemas.

La población fue la comunidad asociada a cada sector en cada municipio del departamento de Caldas. La muestra se calculó con una confiabilidad del 90 por ciento y un error estándar de estimación del 10 por ciento, quedando conformada por 139 organizaciones.

Para realizar la investigación se conformó un equipo base de trabajo, integrado por: tres (3) investigadores del grupo GITIR de la Universidad de Caldas y diez (10) estudiantes con 4 proyectos de trabajo de grado (Ingeniería de sistemas, Licenciatura en biología y Licenciatura en ciencias sociales) de la Universidad de Caldas.

El cronograma de trabajo incluyó una fase teórica y de estado del arte alrededor de la gestión del conocimiento, la cultura organizacional, la gestión del cambio y la aplicación de la web social y semántica a las organizaciones. Para el análisis de los instrumentos se utilizó el software SPSS⁵.

3. Resultados y discusión

Caldas es uno de los 32 departamentos de Colombia con una población aproximada de 968.740 habitantes según el DANE (2005, p.29) y una superficie de 7.888 kilómetros cuadrados. Su capital es Manizales con 387.000 habitantes de acuerdo con las proyecciones demográficas gubernamentales para el año 2009. El Departamento hace parte, junto con Risaralda, Quindío, el Norte del Valle y el Suroeste Antioqueño del llamado Eje Cafetero o triángulo del café colombiano y está dividido en seis subregiones (figura 1) que cuentan con diversos pisos térmicos, desde los cálidos valles del Río Magdalena y el Río Cauca hasta las nieves perpetuas del Nevado del Ruíz. Su topografía principalmente es montañosa.

⁴ Fue desarrollado en 1980 por Tom Peters y Robert Waterman para McKinsey & Co, como "Enfoque de las 7 S de la Estructura Corporativa". Consiste en una lista de verificación para implementar con éxito las estrategias de una empresa.

⁵ Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado.

“Revista Virtual Universidad Católica del Norte”. No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 117 – 139]

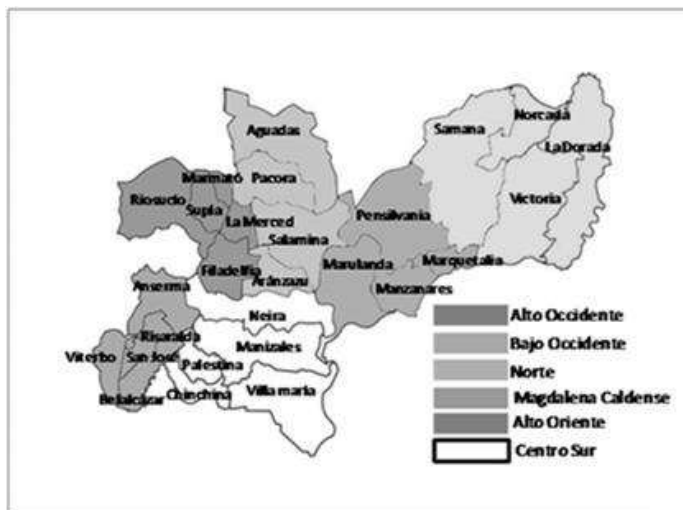


Figura 1. Subregiones del departamento de Caldas.
Fuente: Lopez T y Joyanes A. (2009).

3.1. La gestión de conocimiento en organizaciones del departamento de Caldas

Sobre los procesos de gestión del conocimiento en el Departamento de Caldas (figura 2) se destaca que el municipio de Manizales muestra porcentajes por encima del 85 por ciento en cuanto a estrategia, cultura organizacional, desarrollo de personal, competencias, estructura y sistemas, en contraste con un 73 por ciento de la visión compartida, a pesar de toda la dinámica desarrollada por el ente local; por debajo del 50 por ciento se observan los municipios de La Merced y Villamaría en cuanto al área de sistemas, situación importante para desarrollar planes que permitan fortalecer estos municipios.

“Revista Virtual Universidad Católica del Norte”. No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 117 – 139]

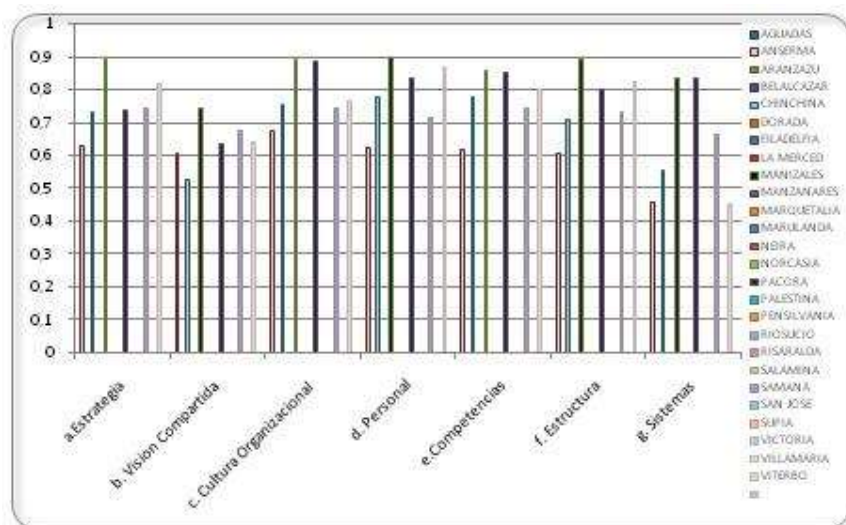


Figura 2. Gestión del conocimiento en el departamento de Caldas.

3.1.1. Procesos de gestión del conocimiento por subregiones

Sobre los procesos de gestión del conocimiento en las subregiones del departamento de Caldas (ver figura 3) se destacan por su alto porcentaje en estrategia y visión compartida, el Alto Oriente; en cultura organizacional, personal y competencias, el Centro Sur; en estructura, el Occidente Alto; y en sistemas, el Magdalena Caldense; pero en contraste, los más bajos porcentajes, visión compartida y sistemas por parte del Occidente Bajo y Occidente Alto en sistemas. Pero en términos generales las subregiones están por encima del 50 por ciento.

“Revista Virtual Universidad Católica del Norte”. No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. **[pp. 117 – 139]**

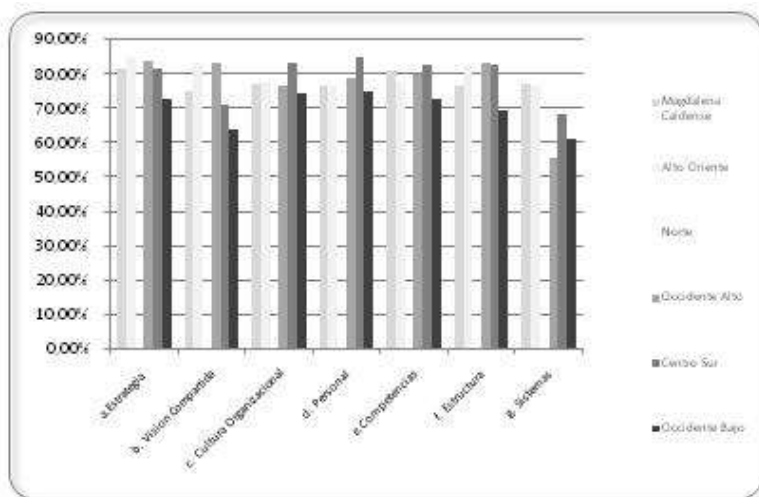


Figura 3. Gestión de conocimiento en las subregiones del departamento de Caldas.

Los resultados de los municipios con más población son los siguientes:

3.1.2. Municipio de Manizales

Se destaca del municipio de Manizales (figura 4) lo siguiente: un 100 por ciento en visión compartida y cultura organizacional dentro de compartir y utilizar conocimiento; y un 100 por ciento en estrategia dentro de utilización del conocimiento, en contraste con la visión en otras categorías, sin embargo, los resultados generales se pueden explicar por todos los esfuerzos realizados en el ámbito de la planeación que se vienen realizando desde administraciones públicas anteriores. En cuanto a los porcentajes más bajos se observa que hay baja cultura organizacional para la identificación del conocimiento y en compartir conocimiento.

“Revista Virtual Universidad Católica del Norte”. No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/>, ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 117 – 139]

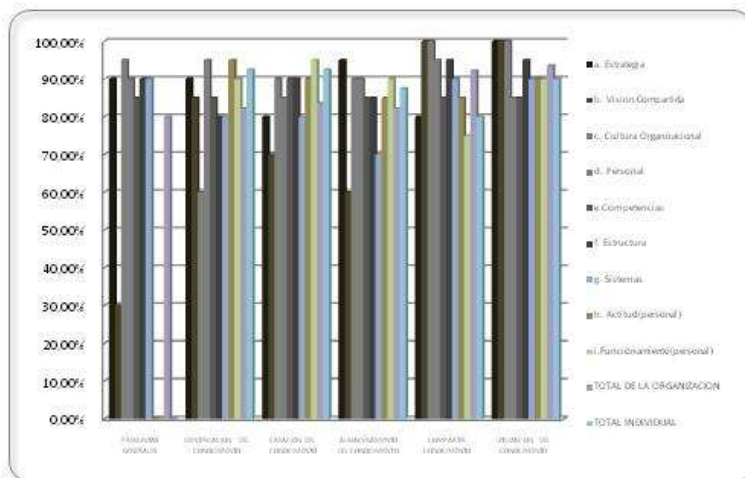


Figura 4. Gestión del conocimiento en el municipio de Manizales.

3.1.3. Municipio de La Dorada

Se destaca del municipio de La Dorada (ver figura 5) lo siguiente: un 100 por ciento para la mayoría de áreas de gestión del conocimiento, sólo contrastada con estructura para la gestión del conocimiento en la creación del conocimiento y con cultura organizacional en almacenamiento y compartir conocimiento.

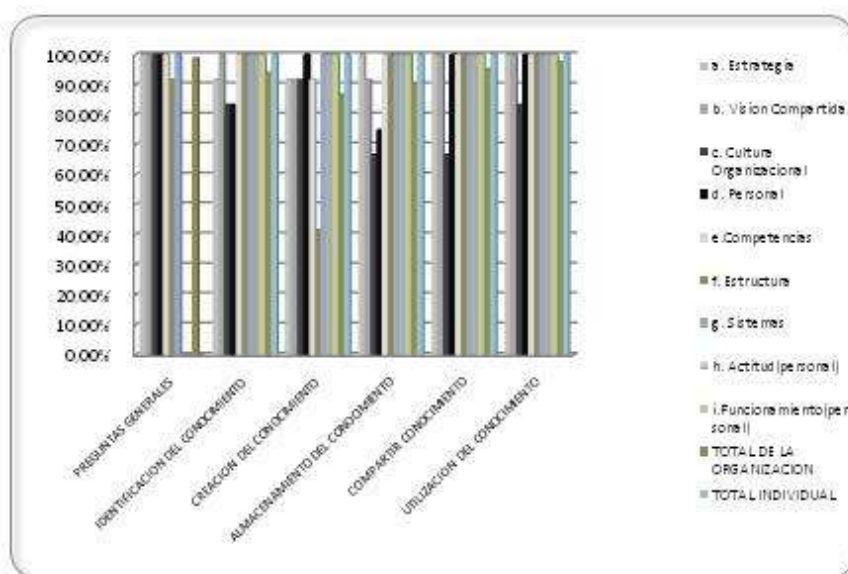


Figura 5. Gestión del conocimiento en el municipio de La Dorada.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 117 – 139]

3.1.4. Municipio de Chinchiná

Se destaca del municipio de Chinchiná (figura 6) lo siguiente: la actitud personal sobresale en 4 de las áreas de gestión del conocimiento, al igual que las competencias, en contraste con la visión compartida en la mayoría de las áreas.

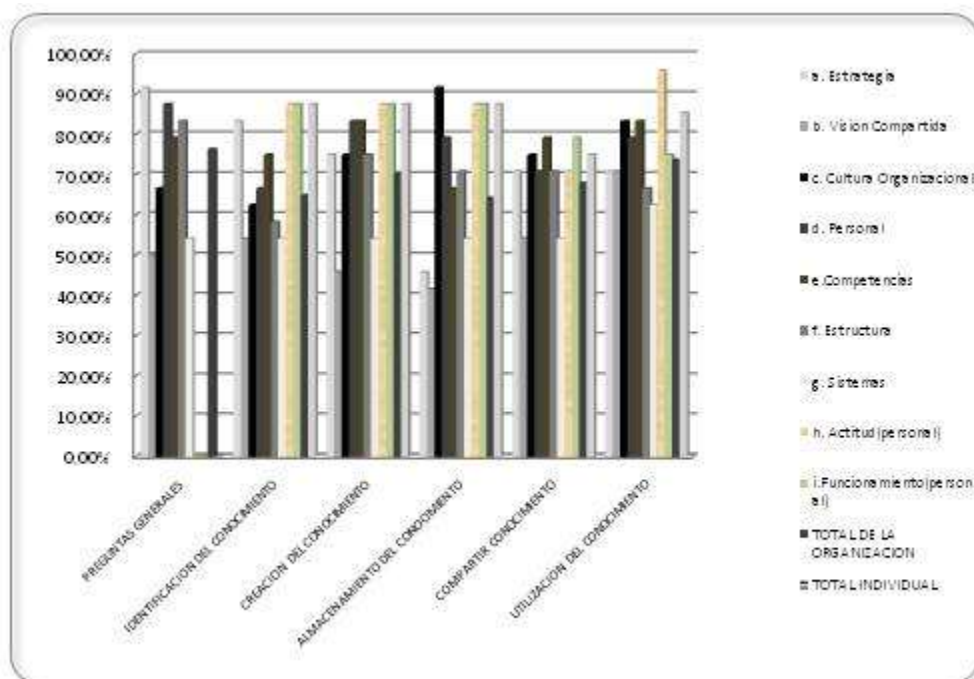


Figura 6. Gestión de conocimiento en el municipio de Chinchiná.

3.1.5. Sector productivo

Se destaca del sector productivo del departamento de Caldas (figura 7) lo siguiente: por encima del 80 por ciento la cultura organizacional y la actitud en crear, compartir y utilizar el conocimiento, lo que refleja de parte de las personas del sector productivo una acción positiva y una determinación importante para hacer del conocimiento una herramienta que permita un mejoramiento continuo para el alcance de los objetivos de las empresas. En contraste se observa que los sistemas están con una baja calificación alrededor del 60 por ciento, lo que muestra una tendencia a la falta de apoyo de los sistemas de información y comunicaciones para crear, compartir y utilizar el conocimiento.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 117 - 139]

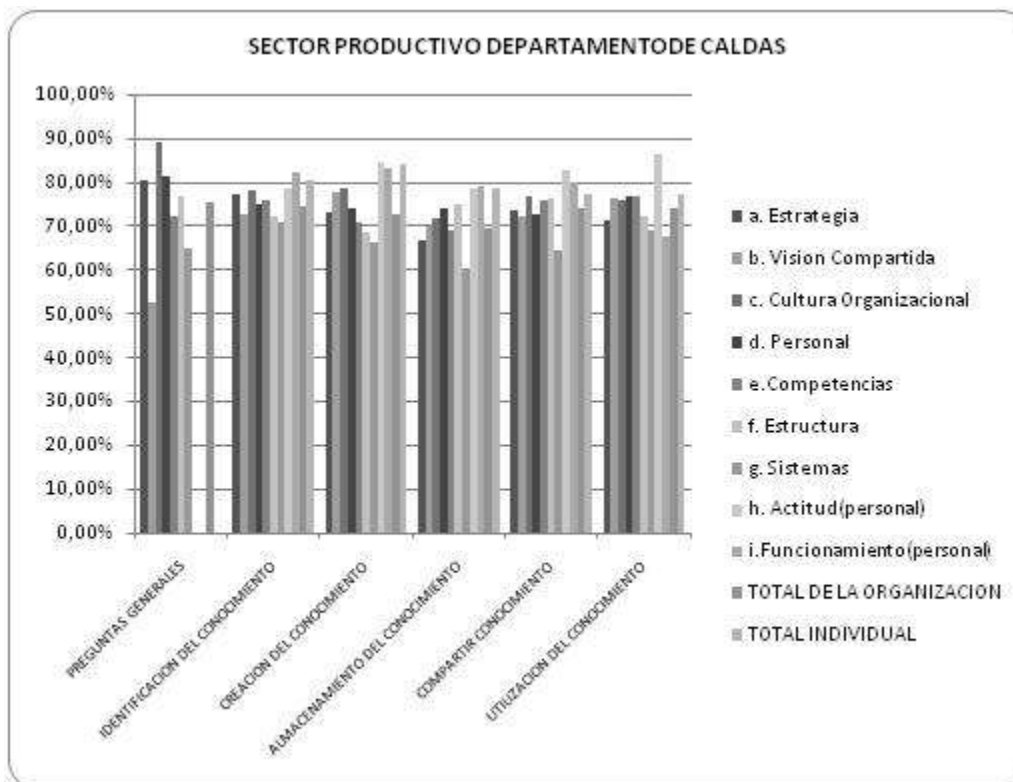


Figura 7. Sector productivo departamento de Caldas.

3.1.6. Sector educativo

Se destaca del sector educativo del departamento de Caldas (figura 8) lo siguiente: la actitud personal sobresale en cuatro de las áreas de gestión del conocimiento, para identificar, crear, almacenar, compartir y utilizar conocimiento, lo que muestra una clara tendencia de las personas del sector educativo para procurar el conocimiento en función de los objetivos de las instituciones educativas, en contraste con la estructura y los sistemas de información que según la evaluación no están respondiendo como debieran para hacer realidad la gestión del conocimiento en este sector.

“Revista Virtual Universidad Católica del Norte”. No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 117 – 139]

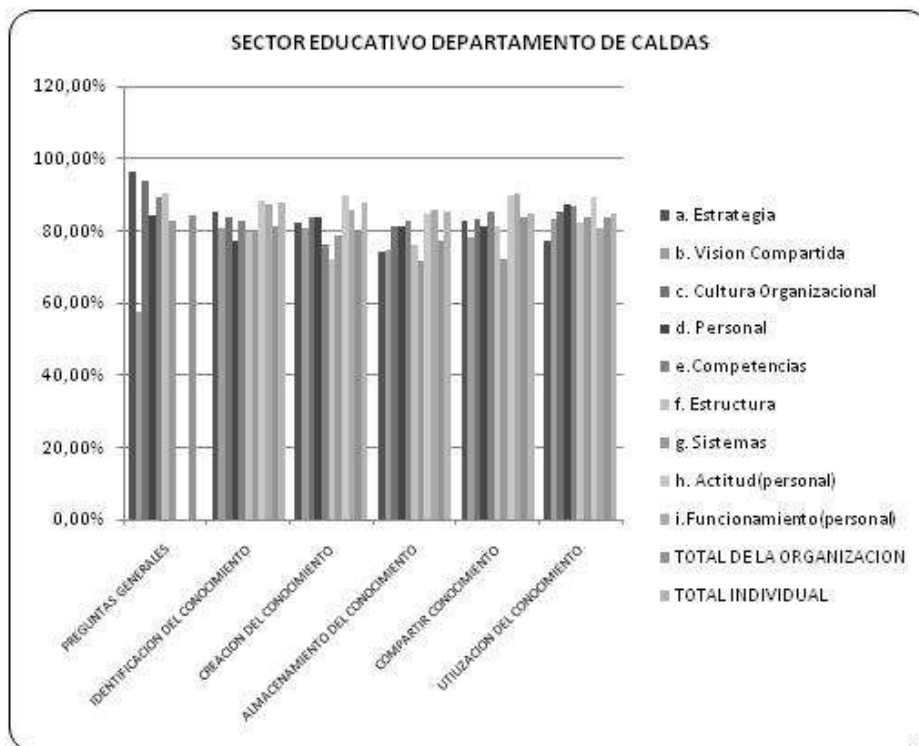


Figura 8. Sector educativo del departamento de Caldas.

3.1.7. Sector gubernamental

Se destaca del sector gubernamental del departamento de Caldas (figura 9) lo siguiente: por encima del 80 por ciento la actitud de las personas del este sector, para identificar, crear, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento, así como la importancia de la competencias para identificar el conocimiento, en contraste con los sistemas de información y comunicaciones que parece no prestan el suficiente apoyo para lograr una gestión de conocimiento adecuada para el sector gubernamental.

“Revista Virtual Universidad Católica del Norte”. No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 117 – 139]

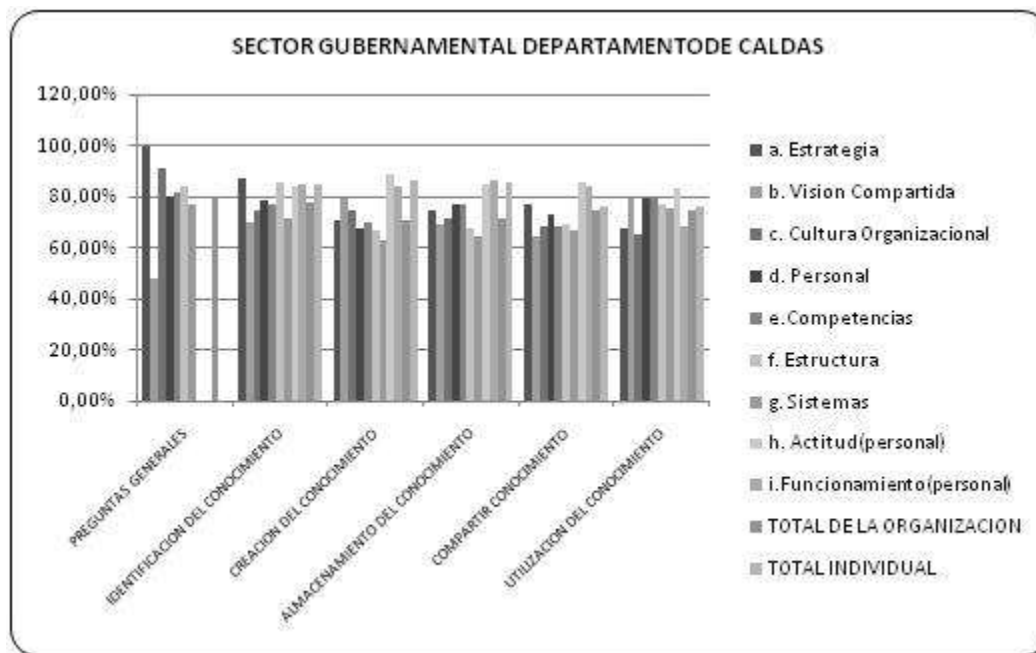


Figura 9. Sector gubernamental.

Las tendencias mostradas en los gráficos anteriores y los resultados del estudio hacen posible inferir que el departamento de Caldas, debe involucrarse en una dinámica para la consolidación de una verdadera cultura de la gestión del conocimiento y ésta se puede lograr si inmediatamente se desarrollan y apropian en paralelo dos conceptos, uno relacionado con gestión de la cultura organizacional y el otro con la gestión del cambio.

3.2. Cultura organizacional

La gestión del conocimiento tiene como uno de sus objetivos el potenciamiento del aprendizaje organizacional, en concordancia con sus sistemas integrados de información, sistema de gestión de recursos humanos, cultura organizacional y gestión del cambio (figura 10). La integración de estos elementos es necesaria para mantener y desarrollar estrategias que permitan generar elementos diferenciadores respecto a la competencia.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. **[pp. 117 – 139]**



Figura 10. Cultura organizacional y gestión del cambio.

La cultura organizacional es fundamental para la gestión del conocimiento en cualquier tipo de organización, que se entiende generalmente como el conjunto de valores, principios, ideas, costumbres, hábitos y tradiciones que son compartidos por todas las personas que hacen parte de una organización. Toca (2009, p. 118), define la cultura organizacional como "un entendimiento social compartido, producto de supuestos y visiones comunes entre los miembros de una organización", y se distinguen varios niveles de cultura:

- Supuestos básicos
- Valores o ideologías
- Artefactos (jergas, historias, rituales y decoración, valores e ideologías)
- Prácticas.

Para Gómez (2009, p. 2) "la cultura de la organización se configura a partir de la cultura de los individuos que la componen, pero está influida también a partir de la cultura de la comunidad donde se ubica. Y si además se tiene en cuenta que la cultura no es estática, si no que cambia con el tiempo, entonces su análisis se debe realizar a partir del pensamiento complejo". Considerando el entorno económico actual y los esquemas emergentes de la competencia internacional, las organizaciones de Caldas requieren desarrollar diseños de sistemas productivos y de servicios más efectivos que aseguren mayores posibilidades de sustentabilidad y sostenibilidad, por medio de los intangibles basados en el conocimiento.

Según Beltrán D. (2006, p. 181), la cultura organizacional se compone de:

- Su inscripción en las estructuras, la historia, el inconsciente, las vivencias y el devenir de un grupo social.
- Un conjunto de prácticas sociales y laborales aprendidas por un grupo.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. **[pp. 117 – 139]**

- Unos modos de vida y unas formas de relación concretas, antes de constituirse en imágenes, convicciones y valores compartidos.
- Un elemento indisociablemente material e inmaterial, en el que la condición primordial es la concordancia entre la historia y las vivencias y valores compartidos.
- Una forma en el que un colectivo se exterioriza, a partir de procesos por los cuales se establece una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido.
- Una filosofía de vida y de trabajo profundamente internalizada en los miembros de la organización.
- Una vida común en los grupos sociales, supone un pasado común, una historia compartida, una construcción colectiva que está suficientemente integrada como para ser transmitida.
- Signos, símbolos, mitos, credos, leyendas, héroes y representaciones.

3.2.1. Cultura y gestión del conocimiento

Con los cambios dinámicos, rápidos y constantes que suceden a diario en una economía globalizada y con la necesidad de reducir la brecha del conocimiento, las organizaciones deben enfrentar su realidad con una nueva definición y apropiación de su cultura, enfocada a aspectos promulgados en los anales de las administraciones de producir más con los menores costos y con la mayor rentabilidad, en la era del conocimiento y la economía del conocimiento aplicando las mejores prácticas en gestión del conocimiento. Según Dayami (2008, p. 2), la cultura organizacional cumple cuatro funciones fundamentales en el desarrollo de una eficiente gestión del conocimiento:

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

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. **[pp. 117 – 139]**

Para empezar, se debe establecer un diagnóstico de la situación real de las TI⁶ en la organización, del clima organizacional, de los procesos de comunicación y posteriormente desarrollar una cultura de información, a partir de la cual se establecen las bases para la cultura de gestión del conocimiento en el marco de:

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

Para Rodríguez (2009, p. 3), la gestión del conocimiento (GC) ha adquirido una importancia significativa como factor de cambio y desarrollo en todo el quehacer de la sociedad. Su principal misión es crear un ambiente en el que el conocimiento y la información disponibles en una organización sean accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación, provocar mejoras en la toma de decisiones y producir nuevos conocimientos. Y como base para generar y utilizar espacios de interacción y desarrollar los activos intangibles que apoyan a la organización en el logro de sus objetivos, tal como lo expresan Mamaghani (2002, p. 13) y Ordoñez de Pablos (2003, p. 17).

Y mucho más si se apoya en TI, tal como lo señala Laudon (2004, p. 113) las tecnologías y sistemas de información implantados en las empresas no sólo las

⁶ Tecnologías de información y comunicaciones.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. **[pp. 117 – 139]**

potencian desde el punto de vista comercial, sino que las hace más flexibles a los cambios, elimina sustancialmente la burocracia cuando es bien aplicada, reduce costos operativos, favorece la toma de decisiones a todos los niveles de la estructura, esto siempre y cuando se cree un nivel de instrucción y cultura organizacional adecuada.

3.3. Gestión del cambio

A medida que avanza el mundo, que se van cambiando los modelos y sistemas desde diferentes ámbitos y que se generan esquemas de desarrollo más enfocados a la sustentabilidad y sostenibilidad, se observan premisas que permanecen: la primera es que el cambio hace parte del diario vivir del hombre y es ineludible, y la segunda es que por muy altos los niveles que se alcancen o se perfeccionen es posible mejorar más y más cada día. Si estas premisas se aplican a las organizaciones, es posible que puedan sobrevivir y permanecer a las distintas fuerzas que van y vienen en el continuo devenir del tiempo. Apropiar el concepto que es posible mejorar lo que se hace, ha sido una característica de las personas exitosas que han realizado contribuciones valiosas a la humanidad, y este modo de vida puede ser aplicado a las organizaciones para el crecimiento y desarrollo, así como para su cambio permanente que dará como resultado el éxito.

En la actualidad el modelo económico basado en el mercado que se dio por la internacionalización y la globalización, ha generado desarrollos de gran presión competitiva, lo que requiere una permanente mejora y un continuo desarrollo de las organizaciones, para satisfacer las necesidades de consumidores exigentes y conocedores y de una competencia cada vez más agresiva. En este entorno de cambios constantes, las organizaciones deben ser más flexibles, con gran capacidad de adaptación, con un enfoque competitivo y con capacidad de establecer estrategias de orden local, regional, nacional e internacional, ya que puede estar amenazada su sobrevivencia o puede detectar nuevas oportunidades que permitan su prosperidad, mejorar y optimizar su estructura, sus procesos, sus sistemas de calidad, el uso de materiales, tecnologías de información y herramientas para su provecho.

Krag (2009, p. 642) argumenta que la gestión del cambio se aplica como un intento deliberado de reemplazar patrones organizados específicos de conducta, entendida en términos de las rutinas organizacionales; básicamente, una rutina de la organización describe un patrón de secuencia de las actividades realizadas para alcanzar un objetivo específico y, como tal, las rutinas en una organización se pueden definir como repetitivas, patrones reconocibles de acciones interdependientes, llevadas a cabo por múltiples actores. Como resultado del cambio, las organizaciones están identificando las distintas tendencias en

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. **[pp. 117 – 139]**

tecnología, género, demografía, religión y demás, para encontrar oportunidades que permitan aumentar sus ventas, ingresos y rentabilidad, aunque estas tendencias requieren un cierto tiempo de incubación y permeabilidad en la sociedad, tal como ha sucedido con los productos naturales, saludables, libres de grasa y bajos en carbohidratos que hoy día han generado cambios en el consumo y en la producción.

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

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

Estos factores deben evaluarse integralmente para contrarrestar las fuerzas que pueden impactar el progreso y desarrollo de la organización, reflejados en el volumen de ventas o el registro de los estados contables o el balance general entre otros. Paralelamente se deben detectar las necesidades o problemáticas, definiendo un diagnóstico de la situación, con base en este, desarrollar la gestión de la planeación, ejecutar las actividades para el logro de las metas y objetivos planteados y evaluar y realizar el seguimiento respectivo Pallotelli (2010, p.29).

Por otro lado, Tejada (2010, 201) sustenta que la transformación organizacional desde un concepto sistémico se da con base en los siguientes elementos:

- Los individuos o personas que lo constituyen y lo dinamizan. Se plantean como individuos porque es la individualidad lo que constituye la identidad y la diferencia; y es ésta la que posibilita la construcción del conocimiento y el desarrollo social y humano a partir del talento, la potencialidad y la competencia.
- Los grupos que, como conjuntos de los individuos constructores, a partir de la acción permiten generar, direccionar y hacer efectivo el desarrollo del sistema organizacional.
- La organización, que hace referencia a un ente social, construido y constituido intencionalmente para lograr objetivos, mediante procesos productivos de sus miembros y elementos componentes. Desde la perspectiva de la función humana

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. **[pp. 117 - 139]**

en la organización, los procesos productivos son una combinación del aporte individual (potencialidad, talento y competencia), el colectivo (construcción colectiva), la historia de la organización (que en gran medida constituye su cultura), los recursos disponibles y la historia y condiciones del entorno o contexto.

- El entorno o contexto, determinado por niveles jerárquicos que caracterizan los aspectos del medio circundante o medio externo. Hay evidencias del papel determinante del medio, tanto para las organizaciones como para los individuos relacionados con ellas.
- La historia, que constituye el proceso de desarrollo de cada uno de los elementos constitutivos del sistema organizacional. La historia no solo verifica el proceso vivido, sino que caracteriza la experiencia y madurez de la organización y sus miembros.
- Las interacciones, es decir, los procesos de relaciones entre los diferentes elementos del sistema, que son lo que permite las transformaciones y los cambios y que posibilitan la constitución de redes que dan vías a los mismos procesos de interacción.

Y es necesario conocer el "*por qué*" y "*para qué*" del cambio, saber de dónde se parte y hacia dónde se quiere ir (Allen, 2006, p.5), de modo que se logren hacer las adaptaciones en la empresa en el sentido correcto y no se generen transformaciones que sólo tengan como consecuencias traumatismos y desequilibrios en la organización.

Como expresa Martínez, M. (2010, p. 172), el cambio requiere de un enfoque que resulta más poderoso cuando vincule los supuestos subyacentes con los valores, los comportamientos y las manifestaciones visibles de la cultura, y el reconocimiento de los patrones que se identifiquen en estos niveles.

Los cambios organizacionales y de comportamiento tienen lugar mediante procesos de facilitación de aprendizaje colectivo y común en el que se intercambian pensamientos, acciones, reflexiones y decisiones entre el promotor del cambio y el personal clave de la institución. Aquí el cambio de conducta lleva al cambio organizacional. Esto trae como consecuencia que el cambio es un resultado del aprendizaje, involucramiento y compromiso de los actores del sistema organizacional.

Esto en el marco de una estrategia basada en el conocimiento, la información y el aprendizaje (Bañegil, 2006, p. 74) que permiten valorar la creación del conocimiento y enfatizar la creación de capacidades de la organización, considerando el entorno competitivo, y lograr la unión del capital intelectual, la

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 117 - 139]

administración del conocimiento y la comunicación, para acelerar el cambio en una organización (ver figura 11).

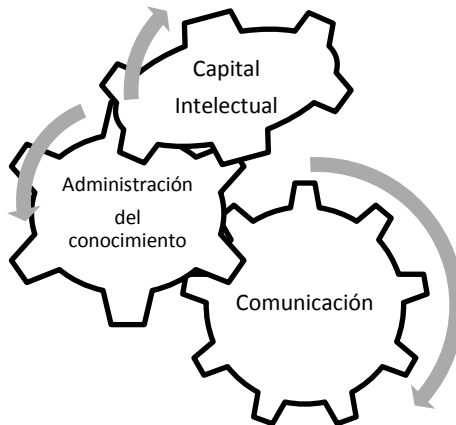


Figura 11. Tripartita gestión del conocimiento.

Y la gestión del conocimiento, que según Del Moral (2007, p. 57), consiste en poner a disposición del conjunto de miembros de una organización, de un modo ordenado, práctico y eficaz, además de los conocimientos explicitados, la totalidad de los conocimientos particulares, esto es, tácitos, de cada uno de los miembros de ésta, que puedan ser útiles para el mejor funcionamiento, máximo desarrollo y crecimiento de dicha organización.

4. Conclusiones

Los sectores público, productivo y educativo del departamento de Caldas requieren avanzar en la incorporación de la gestión de conocimiento como parte de su cultura organizacional. El ambiente es concebido como el conjunto de factores internos-biológicos y químicos-, y externos -físicos y psicosociales- que favorecen o dificultan la interacción social. El ambiente debe trascender entonces desde la noción simplista de espacio físico, como contorno natural y abrirse a las diversas relaciones humanas que aportan sentido a su existencia. Desde esta perspectiva se trata de un espacio de construcción significativa de la cultura.

Para lograr la participación y empoderamiento de las comunidades y de los sectores alrededor de la cultura organizacional, se deben dirigir áreas estratégicas concertadas con la comunidad sobre las cuales trabajar, áreas que tengan que ver con los intereses particulares de las subregiones del Departamento y de los sectores, y también con los intereses en común. Se podrían entonces privilegiar

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. **[pp. 117 – 139]**

acciones acordes con las formas de aprendizaje: inter-aprendizaje, intra-aprendizaje, hiper-aprendizaje, meta-aprendizaje.

El nuevo paradigma para comprender la estructura, el comportamiento y evolución de las organizaciones se basa en la dinámica propia de las actividades que ocurren en su interior y del análisis de los procesos de conocimiento que esta misma dinámica crea, procesa, desarrolla, mide y gestiona, relacionados con los recursos o activos intangibles que ella posee y le permiten ser protagonista en esta nueva realidad socioeconómica.

La cultura organizacional incluye todo tipo de valores, tradiciones, rituales, estándares y comportamientos que determinan cómo actúan las personas en las organizaciones; el reto es tener una cultura organizacional que acelere y active los procesos de gestión de conocimiento en la organización. Para ello requiere de una estrategia de orientación, buenas prácticas y un sistema de evaluación de la efectividad y eficiencia alcanzada.

La gestión del cambio tiene estrecha relación con los ambientes de aprendizaje y con el aprendizaje, entendido a partir de un cambio conceptual que se da en el propio esquema del individuo mediante la construcción del conocimiento, una manera de entender los procesos que se viven en un ambiente de aprendizaje y de contribuir a su mejor desarrollo, sería entonces necesario considerar las distintas dimensiones perceptual, cognitiva, afectiva y social para adelantar el cambio.

Para generar espacios asertivos de cambio en las organizaciones debe desarrollarse la resiliencia⁷, a partir de recuperar la confianza, aprendiendo a conocer a los grupos de interés, a la comunidad, a los otros sectores de la triple hélice; aceptarlos y valorarlos de manera realista y protagónica en la construcción socio-económica, socio-cultural e inter-organizacional. Luego se debe potenciar el talento y los intangibles de las organizaciones y de las personas, fundar el proceso de cambio a partir de las capacidades y competencias. Ser asertivos y ejercitar una comunicación clara, honesta y oportuna, para prever y resolver malos entendidos y desmotivaciones. Re-encuadrar los resultados, para mantener la actitud de cambio. Una gestión de cambio que reconozca los factores sociales y humanos en el ámbito de las organizaciones, personas y comunidad.

⁷ Capacidad de sobreponerse a contratiempos.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 117 - 139]

5. Lista de referencias

- Allen, D. (2006). Cambiando las reglas del juego. *Empresa*, 5-15.
- Amorós, A. (2005). Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas. *Cambio*, 13-26.
- Bañegil, T. (2006). La estrategia basada en el conocimiento en el ámbito territorial. *Universidad Empresa*, 5 (10), 73-88
- Beltrán D. Alejandro, e. a. (2006). *Mejorando la Competitividad de la PYME*. Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia, 181.
- DANE. (2005). Censo general 2005. Colombia: Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 29.
- Dayami, G. (2008). Procedimiento para fomentar una cultura organizacional orientada al conocimiento. *Avances*, 2.
- Del Moral, A. (2007). *Gestión del conocimiento*. España: Thomson Editores, 57.
- Firth, D. (2000). *Lo fundamental y más efectivo acerca del cambio*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- García Vargas, H. (2007). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Pensamiento & Gestión*.
- Garcia, S. (1997). *La dirección por valores*. Madrid: Mc Graw Hill, 42.
- Kragh, P. (2009). Picture this: Managed change and resistance in business network settings. *Industrial Marketing Management*, 38, 641-653.
- Laudon K., I. J. (2004). *Sistemas de Información Gerencial*. México: Prentice Hall.
- Gómez, H. (2009). *Cultura organizacional e identidad productiva*. San Cristobal, Venezuela. Seventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2009), "Energy and Technology for the Americas: Education, Innovation, Technology and Practice".
- Lopez T, M., & Joyanes A, L. (2009). (ACOFI, Ed..) *Educación en Ingeniería* (7), 22-32.
- Martínez, M (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas. *Cuadernos de Administración*, 23 (40).

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. **[pp. 117 – 139]**

- Mamaghani, F. (2002). Information Technology Knowledge Sharing Using case-Based. *Informarion Systems Management* , 13-20.
- Ordoñez de Pablos, P. (2003). Marco conceptual para el análisis del conocimiento organizativo. *Alta Dirección*, 17-25.
- Pallottelli, S., S. Tasso, et al. (2010). Distributed and Collaborative Learning Objects Repositories on Grid Network. *Lecture Notes in Computer Science*, Springer. 6019/2010, 29-40.
- Pérez, D. &. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *ACIMED* , 16.
- Raineri B., A. (2001). Administración del cambio organizacional en empresas chilenas. *Estudios de Administración*, 1-41.
- Rodríguez, G. (2007). Gestión del cambio Organizacional a través de proyectos. *Ingeniería Industrial* , 42-47.
- Rodriguez, M. (2009). La gestión del conocimiento, factor estratégico para el desarrollo. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*. Lima, 3.
- Teece D., P. G. (1997). Dinamic capabilities and strategic managenet. *Strategic, management journal*, 509-553.
- Tejada A., (2010). Análisis del sistema organizacional desde una perspectiva compleja como herramienta de recursos humanos. *Revista Psicología Desde el Caribe*, 26.
- Toca, C., e.a., (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura Organizacional. Colombia: *Civilizar*, 9 (17), pp. 117-136.
- Yamada, K. & V. Kimala (2010). Acquiring Knowledge from Decision Tables for Evidential Reasoning. *Advances in Soft Computing*, 68, 407-416.