



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

“Cultura organizacional y gestión del conocimiento en dos hospitales de Guadalajara, Jalisco: un análisis comparativo”

Tesis
que para obtener el título de
Maestría en Gestión Organizacional

Presenta

Pascuala Josefina Cárdenas Salazar

Ciudad, Obregon Sonora

junio 2017

RESUMEN

La presente investigación se enfoca al sector salud con el propósito de analizar la relación entre dimensiones de gestión del conocimiento (GC) y dimensiones de cultura organizacional (CO) en dos hospitales públicos de Guadalajara, Jalisco, a manera de análisis comparativo. El planteamiento se fundamenta en el surgimiento de reformas de salud que implican retos basados en la generación, transferencia y aplicación del conocimiento relacionados con la CO. La relevancia del estudio se basa en que son escasos los estudios que analizan dicha relación entre las variables en mención. Se asume que las dimensiones de la CO se relacionan de manera positiva y significativa con las dimensiones de GC en ambos hospitales. Asimismo, que las dimensiones de la CO influyen de manera positiva y significativa los dos hospitales en estudio. El cuestionario fue aplicado a médicos adscritos y residentes. Asimismo, se aceptaron las hipótesis H_1 y H_2 , y parcialmente las hipótesis H_3 y H_4 . Por lo que se evidencia que hay correlación entre las dimensiones de las variables en ambos hospitales. Así como la influencia de la CO, mas no se da en todas las dimensiones. Se concluye que un ambiente burocrático favorece los procesos de GC, en donde solo se hace lo que está por escrito, con normas legitimadas que guían el comportamiento, con procedimientos y tareas formalizadas, con uso de la tecnología especializada y conocimiento nuevo con grandes posibilidades de institucionalizarse y de convertirse en fuente de valor para la institución. Por lo que se debería reforzar el sistema de recursos humanos; formalizar las actividades, prácticas, contar con un sistema presupuestal suficiente así como un programa de experimentación y simulación en aras de estar en condiciones de atender rápido las necesidades de los usuarios de salud y hacer frente a las reformas sanitarias.

ÍNDICE

DEDICATORIA

..... ¡Error!

Marcador no definido.

AGRADECIMIENTOS ¡Error! Marcador no definido.

RESUMEN ii

Capítulo I. Introducción 9

1.1 Antecedentes. 12

1.2 Planteamiento del problema. 24

1.3 Justificación. 31

1.4 Objetivo. 34

1.5 Hipótesis generales. 34

1.6 Delimitaciones. 35

1.7 Limitaciones. 35

Capítulo II. Marco de investigación 36

2.1 Marco contextual del Sector Salud. 36

2.1.1 El Sector Salud en el mundo. 38

2.1.2 El sector salud en México. 40

2.1.3 El sector salud en Guadalajara, Jalisco. 44

2.2 Cultura organizacional y gestión del conocimiento. 47

2.2.1 Teorías de la organización. 51

2.2.1.1 *Teoría de la burocracia.* 55

2.2.1.2 *Teoría del comportamiento administrativo.* 59

2.2.1.3 *Teoría General de Sistemas y un enfoque de relaciones interorganizacionales* 61

2.2.1.4 *La teoría de recursos y capacidades.* 62

2.2.1.5 *Teoría institucional.* 68

2.2.1.6 *Teoría de la agencia* 70

2.2.1.7 *Teoría institucional.* 74

2.2.1.8 *Teoría de anarquías organizadas.* 76

2.2.1.9 <i>La teoría basada en el conocimiento (KBV)</i>	82
2.2.2 Generalidades de cultura organizacional.	85
2.2.2.1 <i>Diferencia entre cultura y CO</i>	90
2.2.3. Modelos de cultura.	96
2.2.4 Generalidades de gestión del conocimiento.....	106
2.2.4.1 <i>El conocimiento como fuente de generación de valor en la ganización</i>	109
2.2.5 Distinción entre gestión de datos, gestión de información y gestión de conocimiento.....	111
2.2.5.1. <i>El conocimiento</i>	116
2.2.5.2. <i>El Papel de la organización en la GC</i>	117
2.2.5.3. <i>La GC y la ventaja competitiva</i>	119
2.2.5.4. <i>Los creadores del conocimiento y la innovación</i>	120
2.2.6 Modelos de GC.	121
2.2.7. Estudios teóricos de la relación entre las variables GC y CO.	129
2.3 Estudios empíricos relacionados con la GC y CO.....	131
2.4 Modelos, teorías y conceptos en que se sustenta la investigación.	140
Capítulo III. Método.....	147
3.1 Participantes.	148
3.1.1 Población.	148
3.2 Materiales.....	149
3.2.1 Operacionalización.....	150
3.2.2 Instrumento.	162
3.2.5 Estadística descriptiva para analizar la normalidad de los datos.	187
3.3 Procedimiento.	190
Capítulo IV. Resultados y Discusión	192
4.1 Resultados	193
4.1.1 Resultados descriptivos a nivel de variable.....	193
4.1.2 Nivel de correlación entre las variables.....	193
4.1.3 Modelo de regresión lineal socialización IMSS.	198
4.1.4 Modelo de regresión lineal externalización IMSS.....	201

4.1.5 Modelo de regresión lineal combinación IMSS.	204
4.1.6 Modelo de regresión lineal internalización IMSS.....	207
4.1.7 Modelo de regresión lineal socialización Hospital Civil.	211
4.1.8 Modelo de regresión lineal externalización Hospital Civil.....	214
4.1.9 Modelo de regresión lineal combinación Hospital Civil.	216
4.1.10 Modelo de regresión lineal internalización Hospital Civil.....	219
4.2 Discusión.....	223
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	234
5.1. Conclusiones.....	234
5.2 Recomendaciones.	239

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Usuarios del Sector Salud en México</i> 28	
Tabla 2. <i>Datos sociodemográficos de México y de Guadalajara</i>	29
Tabla 3. <i>Estructura del sector salud en México</i>	41
Tabla 4. <i>Usuarios del Sector Salud en México</i>	42
Tabla 5. <i>Hospitales de Guadalajara desde su fundación hasta 1908</i>	44
Tabla 6. <i>Hospitales de Guadalajara registrados en DENUE, 2016</i>	46
Tabla 7. <i>Lista de teorías de la organización</i>	53
Tabla 8. <i>Clasificación de la cultura organizacional</i>	103
Tabla 9. <i>Paralelismo conceptual de Rai (2011)</i>	130
Tabla 10. <i>Operacionalización de las variables</i>	150
Tabla 11. <i>Varianza explicada de socialización de la GC</i>	163
Tabla 12. <i>KMO y esfericidad de Bartlett de socialización de la GC</i>	164
Tabla 13. <i>Varianza explicada de externalización de la GC</i>	164
Tabla 14. <i>KMO y esfericidad de Bartlett de externalización de la GC</i>	165
Tabla 15. <i>Varianza explicada de combinación de la GC</i>	165
Tabla 16. <i>KMO y esfericidad de Bartlett de combinación de la GC</i>	166
Tabla 17. <i>Varianza explicada de internalización de la GC</i>	167
Tabla 18. <i>KMO y esfericidad de Bartlett de internalización de la GC</i>	167

Tabla 19. <i>Varianza explicada de implicación de la CO.</i>	168
Tabla 20. <i>KMO y esfericidad de Bartlett de implicación de la CO.</i>	168
Tabla 21. <i>Varianza explicada de consistencia de la CO</i>	169
Tabla 22. <i>KMO y esfericidad de Bartlett de consistencia de la CO.</i>	169
Tabla 23. <i>Varianza explicada de adaptabilidad de la CO.</i>	170
Tabla 24. <i>KMO y esfericidad de Bartlett de adaptabilidad de la CO.</i>	171
Tabla 25. <i>Varianza explicada de misión de la CO.</i>	171
Tabla 26. <i>KMO y esfericidad de Bartlett de adaptabilidad de la CO.</i>	172
Tabla 27. <i>Valores para analizar el alpha de Cronbach.</i>	172
Tabla 28. <i>Estadísticos de fiabilidad de socialización de la GC.</i>	173
Tabla 29. <i>Estadísticos de total-elemento de socialización.</i>	173
Tabla 30. <i>Estadísticos de fiabilidad de externalización de GC.</i>	174
Tabla 31. <i>Estadísticos de total-elemento de externalización de GC.</i>	174
Tabla 32. <i>Estadísticos de fiabilidad de externalización de GC.</i>	175
Tabla 33. <i>Estadísticos de total-elemento de externalización de GC</i>	175
Tabla 34. <i>Estadísticos de fiabilidad de combinación de GC.</i>	176
Tabla 35. <i>Estadísticos de total-elemento de combinación de GC.</i>	176
Tabla 36. <i>Estadísticos de fiabilidad de internalización de GC.</i>	177
Tabla 37. <i>Estadísticos de total-elemento de internalización de GC.</i>	177
Tabla 38. <i>Estadísticos de fiabilidad de implicación de CO.</i>	178
Tabla 39. <i>Estadísticos de total-elemento de implicación de CO.</i>	178
Tabla 40. <i>Estadísticos de fiabilidad de implicación de CO eliminando ítem.</i>	179
Tabla 41. <i>Estadísticos de total-elemento de implicación de CO.</i>	179
Tabla 42. <i>Estadísticos de fiabilidad de consistencia de CO.</i>	180
Tabla 43. <i>Estadísticos de total-elemento de consistencia de CO.</i>	180
Tabla 44. <i>Estadísticos de fiabilidad de consistencia de CO.</i>	181
Tabla 45. <i>Estadísticos de total-elemento de consistencia de CO.</i>	181
Tabla 46. <i>Estadísticos de fiabilidad de adaptabilidad de CO.</i>	182
Tabla 47. <i>Estadísticos de total-elemento de adaptabilidad de CO.</i>	183
Tabla 48. <i>Estadísticos de fiabilidad de consistencia de CO.</i>	183

Tabla 49. <i>Estadísticos de total-elemento de consistencia de CO.</i>	184
Tabla 50. <i>Estadísticos de fiabilidad de misión de CO</i>	185
Tabla 51. <i>Estadísticos de total-elemento de misión de CO.</i>	185
Tabla 52. <i>Estadísticos de fiabilidad de misión de CO.</i>	186
Tabla 53. <i>Estadísticos de total-elemento de misión de CO.</i>	186
Tabla 54. <i>Fiabilidad del instrumento por variable.</i>	187
Tabla 55. <i>Estadística descriptiva asimetría y curtosis a nivel de las dimensiones</i> 188	
Tabla 56. <i>Cronograma</i>	190
Tabla 57. <i>Perfil del encuestado.</i>	193
Tabla 58. <i>Correlación entre dimensiones para hospital público IMSS.</i>	194
Tabla 59. <i>Correlación entre dimensiones para hospital público IMSS.</i>	196
Tabla 60. <i>Modelo análisis de regresión lineal de socialización.</i>	199
Tabla 61. <i>ANOVA del modelo análisis de regresión lineal de socialización</i>	199
Tabla 62. <i>Coeficiente de análisis de regresión lineal de socialización</i>	200
Tabla 63. <i>Coeficiente de análisis de regresión lineal de socialización</i>	201
Tabla 64. <i>Modelo análisis de regresión lineal de externalización.</i>	201
Tabla 65. <i>ANOVA del modelo análisis de regresión lineal de externalización.</i>	202
Tabla 66. <i>Coeficiente de análisis de regresión lineal de externalización.</i>	203
Tabla 67. <i>Diagnósticos de colinealidad del análisis de regresión lineal.</i>	204
Tabla 68. <i>Modelo análisis de regresión lineal de combinación.</i>	204
Tabla 69. <i>ANOVA del modelo análisis de regresión lineal de combinación.</i>	205
Tabla 70. <i>Coeficiente de análisis de regresión lineal de combinación.</i>	205
Tabla 71. <i>Diagnósticos de colinealidad del análisis de regresión lineal.</i>	206
Tabla 72. <i>Modelo análisis de regresión lineal de internalización.</i>	207
Tabla 73. <i>ANOVA del modelo análisis de regresión lineal de internalización.</i>	208
Tabla 74. <i>Coeficiente de análisis de regresión lineal de internalización.</i>	208
Tabla 75. <i>Diagnósticos de colinealidad del análisis de regresión lineal.</i>	209
Tabla 76. <i>Resumen de regresión de CO en GC en IMSS.</i>	210
Tabla 77. <i>Modelo análisis de regresión lineal de socialización.</i>	211

Tabla 78. ANOVA del modelo análisis de regresión lineal de socialización.	212
Tabla 79. Coeficiente de análisis de regresión lineal de socialización.	212
Tabla 80. Diagnósticos de colinealidad del análisis de regresión lineal.	213
Tabla 81. Modelo análisis de regresión lineal de externalización.	214
Tabla 82. ANOVA del modelo análisis de regresión lineal de externalización.	215
Tabla 83. Coeficiente de análisis de regresión lineal de externalización.	215
Tabla 84. Diagnósticos de colinealidad del análisis de regresión lineal.	216
Tabla 85. Modelo análisis de regresión lineal de combinación.	216
Tabla 86. ANOVA del modelo análisis de regresión lineal de combinación.	217
Tabla 87. Coeficiente de análisis de regresión lineal de combinación.	218
Tabla 88. Diagnósticos de colinealidad del análisis de regresión lineal.	219
Tabla 89. Modelo análisis de regresión lineal de internalización.	219
Tabla 90. ANOVA del modelo análisis de regresión lineal de internalización.	220
Tabla 91. Coeficiente de análisis de regresión lineal de internalización.	220
Tabla 92. Diagnósticos de colinealidad del análisis de regresión lineal.	221
Tabla 93. Resumen de la influencia de las dimensiones de CO en GC.	222
Tabla 94. Comparativo de los resultados de regresión lineal.	225

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de tipos de cultura.	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2. Modelo teórico de rasgos culturales en Denison.	¡Error! Marcador no definido.
Figura 3. Representación de los dos modelos de cultura.	¡Error! Marcador no definido.
Figura 4. Molina y Marsal.	¡Error! Marcador no definido.
Figura 5. Modelo de Krogh.	¡Error! Marcador no definido.
Figura 6. Modelo de Nonaka y Takeuchi.	¡Error! Marcador no definido.

ANEXOS

Cuestionario con 96 ítems

APÉNDICE

- I. Solicitud oficial para aplicar cuestionario en hospitales de Guadalajara
- II. Ley General de Salud.

Capítulo I

Introducción

Debido al entorno globalizado, cambiante y cada vez más competido las organizaciones han adoptado nuevas prácticas organizativas. Mismas que procuran estar alineadas a objetivos y estrategias (Del Angel, Maldonado-Radillo, y Máynez-Guaderrama 2016). Esto se debe, según Nonaka (2007) a que cuando el mercado se torna cambiante, las tecnologías se extienden, aumenta el número de competidores y los productos se quedan atrás ante la demanda de la sociedad. Así han estado cambiando las organizaciones, en etapas anteriores con énfasis en la elaboración masiva de productos, luego a a la diferenciación y segmentación de mercado y por último, orientadas a la continua innovación; todas esas formas, en evolución, pero que tienden a ampliar el uso del conocimiento (Miles, Snow, Mathews, Miles y Coleman, 1997). Entonces, la dinámica social en la que las organizaciones se encuentran actualmente demanda cambios basados en el conocimiento.

Debido a lo anterior, las tareas de creación, transferencia y aplicación del conocimiento dentro de la organización han tomado mayor interés a nivel mundial. Por ejemplo, a las empresas japonesas se les ha atribuido el éxito debido a que

han incluido entre sus procesos a la GC (Nonaka y Takeuchi, 1995). Asimismo, Ibarra y Montaña (1992) consideran que al enfocarse a búsqueda de la eficiencia y eficacia, se ha provocado en empresas latinoamericanas una restricción en las posibilidades de empleo y desequilibrio en los mercados, haciéndolos más complejos y dinámicos; ante tal situación, el conocimiento es considerado un recurso fuente de ventaja. Además el éxito de la borganización puede depender de la forma efectiva del uso del conocimiento (Davenport y Prusak, 1998). Sin embargo, existen barreras que impiden que las prácticas de gestión de conocimiento se puedan implementar en las organizaciones. Para algunos investigadores los obstáculos que impiden dichos procesos son culturales (Sánchez, Sánchez, Collado y Cebrián, 2012). Por lo que el estudio de la cultura organizacional, de aquí en adelante CO, en los procesos de gestión del conocimiento de aquí en adelante GC, se convierte en relevancia.

Dadas las condiciones que anteceden y debido a la enunciación de diferentes autores de que al analizar la CO, ésta se puede predecir y explicar el comportamiento de los miembros de la organización, es que el estudio de la CO es abordado con mayor interés. Según algunos autores, existe vinculación entre los rasgos culturales y la eficacia organizacional (Denison y Mishra, 1995); puede ser diagnosticable y una vez identificada la cultura dominante, se puede crear cierto tipo de cultura favorable al desempeño de la organización (Cameron y Quinn, 2006); es posible su transformación a través de líderes, forjando valores y símbolos, además, si se logra entender cómo evoluciona y cómo surge, se puede comprender también la forma en la cual, incide en el comportamiento de un grupo y se puede orientar hacia los propósitos organizacionales (Schein, 2004). Por lo tanto, ésta puede ser entendida en términos de utilidad para lograr niveles de rendimientos necesarios para el alcance de los objetivos organizacionales.

Es por lo anterior que los estudios que analizan la relación entre cultura y GC se vuelven más recurrentes en la literatura científica. Estudios han revelado que

existe una relación positiva y significativa entre la CO y la GC, (Schmitz, Rebelo, Gracia y Tomás, 2014; Chang y Lin, 2015; Mata, 2013; Máñez-Guaderrama, Cavazos-Arroyo y Nuño-de la Parra, 2012 y; Núñez, Wendlant y Álvarez, 2016). Incluso la cultura afecta la forma en que se llevan a cabo los procesos de GC (Minsal y Pérez, 2007; Rai, 2011, Sánchez, Sánchez, Collado y Cebrián, 2012; Omerzel, Biloslavo, Trnavčević, & Trnavčević, 2011). La cultura ha sido estudiada para entender los procesos en que se genera, desarrolla, transmite y aplica el conocimiento en las organizaciones (Nonaka y Konno 1998). Lo que evidencia la importancia de analizar dichos fenómenos.

Por su parte, las organizaciones tienen un rol importante como facilitadoras de herramientas para fomentar las prácticas de la GC así como del análisis de los factores o barreras que inciden en ellas, se trata de fomentar una cultura orientada al conocimiento. De esta manera las organizaciones facilitan actividades grupales favorables a la creación u acumulación del conocimiento personal y en consecuencia aumentar la base de conocimiento organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1995). Asimismo, las mismas crean las condiciones necesarias mediante las cuales, los individuos integran el conocimiento especializado requerido en la producción de bienes y servicios (Grant, 1996). Según Fierro y Mercado (2012b) se trata de la cultura centrada en el conocimiento, misma que favorece las actividades de GC. Por consiguiente, se debería contar con más estudios que analicen el efecto entre las variables mencionadas.

Aunque varios estudios revelan que se da una relación entre la GC y la CO, pocas investigaciones evidencian cómo es la relación entre sus dimensiones. Además, los análisis sobre la relación e impacto entre dichas variables se han centrado en su mayoría en las universidades y a nivel administrativo, son menos los enfocados a instituciones del sector salud, éstas últimas con una gran responsabilidad en atender necesidades sanitarias y en asegurar salud a la ciudadanía. En México, dichas instituciones se encuentran con grandes retos, entre ellos el de la

cobertura, con los problemas de una demanda cada vez mayor y con un presupuesto cada vez menor (Fierro y Mercado, 2012b). De manera que analizar el sector salud, a nivel del ejercicio médico y no solo a nivel administrativo o mandos medios se vuelve relevante.

En ese mismo orden y dirección, la CO de una organización de salud se puede observar a través de los conocimientos, comportamientos, relatos, símbolos, creencias y suposiciones compartidos por los miembros, ejemplo de ello son sus propias normas, los valores y estilos de vida, así como el lenguaje técnico propios de del campo biomédico y social (Bravo, 2002). Es por eso que surge el interés en estudiar cómo se relacionan dichas variables en dicha plataforma ordenada de trabajo que genera servicios de salud a sociedad y para ayudar a dar respuesta a las necesidades crecientes sanitarias.

Sobre la base de las consideraciones anteriores es que en este capítulo se analizan los antecedentes de las variables. En éste, se destacan los estudios empíricos y teóricos respecto de la relación de la GC y CO que permiten identificar las deficiencias de los estudios previos a través de la revisión de literatura. Asimismo, se establece el planteamiento del problema que da origen a la pregunta de investigación. De igual manera se justifica la relevancia del estudio y se expone su trascendencia. De igual manera se precisa el objetivo de la presente investigación y se establecen las hipótesis derivadas de la revisión literaria. Finalmente, se indican las delimitaciones contextuales y las limitaciones de la investigación.

1.1 Antecedentes.

Las organizaciones están inmersas en un entorno tecnológico que implica retos y exige cambios basados en la generación y aplicación el conocimiento. Desde la aparición de la máquina en la producción masiva, el conocimiento se convirtió en

elemento clave para el desarrollo industrial pues los conocimientos técnicos hasta los primeros intentos de secretos industriales hacían la diferencia entre fábricas (Coriat, 2000). Asimismo, las nuevas tecnologías no solo implican nuevos riesgos y métodos de trabajo, sino, organizarse de manera diferente (Drucker, 1955b). Éstas, permiten la nuevas formas de gestión (Wagner, Vollmar y Wagner, 2001). Situación que requiere de mayor especialización, de técnicas específicas y habilidades más complejas (Drucker, 1999). Por lo que las organizaciones se ven obligadas a cambiar sus prácticas y emplear conocimiento nuevo.

En consecuencia, el conocimiento es considerado fuente de ventaja competitiva. Especialmente porque se trata de una pieza clave para la generación de valor y es el individuo quien lo posee, lo crea y lo transmite (Grant, 1996; Nonaka y Takeuchi, 1995, Grant 1996; Miles et al., 1997). Al ser el individuo quien lo posee lo hace difícil de transmitir a otros. El conocimiento tácito sólo puede ser observado a través de su aplicación y adquirido a través de la práctica (Grant, 1996). Es difícil de formalizar y de comunicar a otros, por ello la organización requiere de su gestión para crearlo (Nonaka, 2007). Miles et al. (2007) considera que la organización es la encargada de invertir en el desarrollo y despliegue de habilidades de los trabajadores, la organización que asuma el riesgo, continuaría siendo líder económico. Por lo que se requiere de gestionar no solo el conocimiento individual, sino también el organizacional desde una visión integral.

Asimismo, el conocimiento y la cultura han sido considerados recursos importantes de la organización. Es a través de la teoría de recursos y capacidades (RBV) y la visión basada en el conocimiento, (KBV), que tanto el conocimiento como la CO, son considerados recursos intangibles valiosos; vistos como fuente de ventaja competitiva (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991, Barney, 1986). La KBV es una contribución de la RBV. Grant (1996) articuló esta perspectiva y detalló las características del conocimiento para su integración, entre ellos, la transferibilidad,

capacidad de absorción o agregación, la apropiabilidad, la especialización y; por último, la aplicación a la producción (transformación).

Además, pueden generar ventajas competitivas sostenidas (Barney, Ketchen y Wright, 2011). El conocimiento es considerado como un atributo del hombre, que se puede compartir a través de la interacción (Prytherch, 2000; Grant, 1996; Nonaka y Takeuchi, 1995), para facilitar el entendimiento de una persona en un área determinada (Daveport, 1997). El conocimiento es considerado principal recurso de la organización (Nonaka, 2007; Grant, 1996; Miles et al., 1997). De ahí que las prácticas de gestión de conocimiento son cada vez más importantes en las agendas directivas.

Es así como el papel de la organización en la GC es crucial, ya que facilita las herramientas en los procesos de creación, trasmisión, acumulación y aplicación del mismo. Según Grant (1996) las condiciones de competencia dinámica demandan integración de conocimiento especializado al nuevo, entonces, la organización es una institución integradora del mismo y requiere capacidad para articularlo. En las consideraciones de Nonaka y Takeuchi (1995), la organización es creadora de conocimiento nuevo, además, lo esparce dentro de ella y lo aplica en nuevos productos; para ello es indispensable el uso de herramientas de metáfora, analogía y elaboración de modelos. Según Fierro y Mercado (2012b) el ambiente laboral proporciona el andamio y estructura que fortalece las competencias en diferentes niveles del conocimiento (personal, grupal y organizacional). Por tanto, la empresa se encarga de fomentar una cultura orientada al conocimiento que facilita su gestión.

Por su parte, el estudio de la cultura ha sido analizado a través de varias disciplinas del conocimiento. Cabe decir que éste tiene su origen en las ciencias sociales; tanto la antropología, la sociología y la psicología han tratado el tema (Martínez, 2009). Los primeros estudios de cultura tienen su origen en la

antropología. Uno de los primeros autores que se dieron a la tarea de conceptualizarla fue Tylor (1871) quien propuso conceptos de cultura o civilización, así como una conexión de etapas sucesivas de la cultura por la permanencia, modificación y supervivencia, de esta manera, el autor consideraba, se pueden conocer cuáles son los elementos culturales que superviven del pasado salvaje. Contrario a lo anterior, en las primeras décadas del siglo XX, la cultura se consideraba como un “sistema en equilibrio estable” en el cual se consideraba que los elementos del sistema funcionan de forma delimitada y definida Malinowski, (citado en Podestá, 2006). Malinowski se dio la tarea de descifrar, comentar y comparar mitos, ritos y culturas de una manera diferente a los conceptos primitivistas (Mudimbe y Perrotini, 1991).

En el mismo orden de ideas, la cultura también ha sido estudiada como una construcción social. Para Claude Lévi-Strauss (1958) (citado en Mudimbe y Perrotini (1991) la cultura es considerada una construcción en la cual se establecen reglas (de construcción) compartidas, es decir, “estructuras mentales” de carácter universal y abstracto (mitos y ritos). Para Bordieu (citado en Cuche, 1997) la cultura también es considerada como una realidad que se construye y además como herramienta de diferenciación que aparece como un elemento de la estrategia de los actores sociales, sobretodo, si están comprometidos en luchas sociales.

Bajo las mismas consideraciones para Cuche (1997) la cultura no es un sistema cerrado, o una tradición que se mantiene, sino una construcción social que está en constante renovación; son los individuos quienes organizan simbólicamente su existencia. Para Boggs, Brumann, Herzfeld, Hirsch, Reyna, Sewell Jr y Boggs (2004) una teoría representa o es una abstracción de principios ordenadores que gobiernan un tipo de sistemas concretos; principios que regulan los grupos humanos. Moore (1974) considera que tiene más sentido como ideología que como ciencia empírica.

Cabe mencionar que el aspecto cultural ha sido analizado en el ambiente cultural desde principios de los noventa, aunque no se hablaba específicamente de ella. Así, el estudio formal de la cultura se da hasta el siglo XIX y dentro de las organizaciones en el XX (Martínez, 1988). Asimismo, los estudios de Elton Mayo y su equipo podría decirse que la cultura es considerada como un elemento clave dentro de las organizaciones, sobretodo, en los grupos. Lo anterior debido a que en la teoría de relaciones humanas, se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional, pues concluyen que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo, tales como la interacción (Mayo, 1946).

De tal forma que las formas de contacto humano, interés por las relaciones humanas y culturales, inciden significativamente en la percepción que este tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización y por ende, en la productividad (Mayo, 1946). Es decir, se dan cuenta de la influencia que tiene la organización informal en el rendimiento de los trabajadores (Roethlisberger y Dickson, 1934). No obstante, el término de CO como tal no se aborda en los estudios mencionados. Es decir, en dichos estudios aún no se especifica que se trata de la cultura de la organización ni se habla de mitos, ritos ni héroes (Aktouf, 2002)

Es hasta los estudios de Pettigrew (1979) que se introduce el concepto antropológico de cultura al área de la organización, mismo que está enfocado a los simbolismos, mitos y rituales. Asimismo, Dandridge, Mitroff, Joyce (1980) propusieron analizar la estructura profunda de la organización a través de los mitos y símbolos. Para Schwartz y Davis (1981), las empresas tienen culturas distintivas mismas que les permiten crear, implementar y mantener su posición de liderazgo mundial. Un concepto que más tarde Barney (1986) ampliaría al observar que la cultura es fuente de ventaja competitiva. Es también a partir de los trabajos de Ouchi (1981) y Peter y Waterman (1982) que al considerarse a la

organización como una entidad social, es capaz de crear sus propias reglas costumbres, hábitos, visiones, lenguajes; es decir, su propia CO, que la diferencia de otras, incluso dentro de un mismo mercado.

Dadas las consideraciones anteriores el estudio de la cultura se volvió un tema relevante en la organización y de mayor interés para investigadores, académicos y empresarios. Un ejemplo de ello es que cada vez surgen publicaciones, trabajos de investigación y artículos en relación a la cultura, (Aktouf, 2002). Además, los teóricos organizacionales y economistas la relacionan con el rendimiento organizacional pues ofrece una perspectiva privilegiada para observar la organización en profundidad y los símbolos, así como para entender la relación entre la organización y su entorno (Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Lanero, 2006). Asimismo, se considera que la cultura en la organización es la vitalidad de las personas que conviven y trabajan juntas (Ouchi y Wilkins, 1985). Por lo que el interés del análisis de la cultura dentro de la organización se ha ponderado por su relación con el desempeño organizacional.

En el mismo orden de ideas, se ha asociado la cultura con el estilo de dirección y logro de los propósitos organizacionales. Por ejemplo, para Schein (2004) la CO está vinculada con el liderazgo, ya que aunque sea parte de un aprendizaje y se considere difícil de crear o de cambiar, los líderes son en parte determinantes de la misma. Aunque posturas contrarias (e.g. Podestá, 2006), considera que la cultura no se puede planear ni diseñar, pues primero deberían cambiarse las creencias básicas. Así también, para Denison y Mishra (1995) existe una vinculación entre la cultura y la eficacia organizacional y al ser estudiada como parte de un proceso integral de las organizaciones, se puede prevenir o predecir el comportamiento.

Su estudio también ha sido realizado para obtener un diagnóstico de la organización y conocer cuál es la cultura predominante así como conocer la

cultura ideal según los trabajadores. Para los autores Cameron y Quinn (2006) la cultura representa cómo son las cosas en un lugar, la ideología imperante de lo que las personas llevan en sus cabezas, transmite un sentido de identidad a los empleados, ofrece a menudo una directriz sobre cómo desenvolverse en la organización y mejora la estabilidad del sistema social que experimentan. Por su parte, Tunal y Camarena (2007) proponen ver a la cultura como un mecanismo de control en el cual se involucran los procesos adquiridos por los actores sociales en sus historias y definen la vida cotidiana de la organización. Asimismo y de acuerdo con un enfoque constructivista, estos últimos mencionan que realizar una construcción de la realidad organizacional permite entender cómo funciona una organización con CO al interior de la misma, de esta manera se puede lograr control de las manifestaciones sociales y mayor rendimiento en la productividad.

Por su parte, existen otros análisis enfocados en las diferencias culturales entre los países. Los trabajos más reconocidos han sido los de Hofstede (2011), para quien las culturas de la sociedad están en los valores inconscientes; una tendencia de preferir ciertos estados de cosas sobre las demás, y las culturas organizacionales, residen en las prácticas visibles y conscientes, la forma en que las personas perciben lo que pasa en el entorno organizacional, de hecho, según el autor, estas últimas pueden modificarse cuando se cambia de trabajo.

Es por tanto, que el estudio de la CO cobra cada vez mayor importancia en el ámbito empresarial, pues a través de ella se puede predecir y explicar el comportamiento de los miembros de la organización. Ejemplos de ello hay muchos, existe vinculación entre los rasgos culturales y la eficacia organizacional (Denison y Mishra, 1995); también puede ser diagnosticable y una vez que se identifique el tipo de cultura dominante, se puede aspirar a crear cierto tipo de cultura que coadyuve al desempeño de la organización (Cameron y Quinn, 2006); ésta puede ser transformable a través de líderes que forjan valores y símbolos, pues si se logra entender cómo evoluciona y cómo surge, se puede comprender

también la forma en que ésta incide en el comportamiento de un grupo y se puede orientar hacia los propósitos organizacionales (Schein, 2004). Por lo tanto, ésta puede ser entendida en términos de utilidad para lograr niveles de rendimientos necesarios para el alcance de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, algunos estudios han revelado que hay una relación entre la CO y la GC. Según esto, la cultura es la clave del éxito de en los procesos de GC, pues se considera que la nueva economía no está en las tecnologías de información, sino en la mente humana, la inteligencia y conocimiento de los individuos está enriquecido con la experiencia, habilidad y capacidad de adaptación (Davenport y Prusak, 1998). El conocimiento personal no solo incluye el saber hacer las cosas, sino también sus valores y su cultura (Nonaka, 2007).

Por otro lado, en lo que se refiere a las teorías de la organización, éstas no dan explicaciones de los fenómenos. De tal manera que, la Administración científica Taylor (1911) y la clásica Fayol (1916), han centrado su interés en las técnicas, funciones y procedimientos cuyos fines son la eficiencia y maximizar la producción (Barba, 2013; Ibarra y Montaña, 1992). Luego, las teorías organizacionales, aunque han procurado ser más integrales, no han sido suficiente para explicar los fenómenos organizacionales (relaciones humanas, organizaciones burocráticas, procesos de toma de decisiones, enfoque sistemático y condiciones del entorno como determinantes de la estructura-funcionamiento de la organización) y sus fines orientados a lograr la eficiencia racional y la rentabilidad (Barba 2013). Se trata de posturas que dan cuenta de manera parcial de lo que pasa en las organizaciones.

Dadas las consideraciones anteriores se podría decir que las explicaciones que ofrecen las perspectivas de la organización son deficientes y limitadas. De tal manera que hay demasiadas limitaciones en las posturas mencionadas (Zey-Ferrell, 1981). De la misma manera, según Ibarra y Montaña (1992) la teoría de la

organización es insuficiente, simple, ofrece una visión fragmentada y carente de la realidad, pretendiendo que deje de lado la subjetividad e ignorando la irracionalidad del comportamiento. Es por eso que estudios tienden a analizar aspectos simbólicos y subjetivos como el poder, la motivación, la cultura, el conocimiento, la ambigüedad y la vida simbólica (Barba, 2013). De tal manera que los fenómenos no pueden ser entendidos con las teorías tradicionales (Solís y López, 2000). Por lo que el estudio del fenómeno organizacional requiere de perspectivas cada vez más integrales y que den cuenta de los fenómenos.

Cabe agregar que algunos estudios han analizado la relación entre la CO y la GC de manera teórica. Por ejemplo Minsal y Pérez (2007) plantean que la primera define el comportamiento del grupo, motiva a sus integrantes y afecta o influye en la forma en que la organización procesa la información. Por su parte, Rai (2011) considera que la cultura es un factor crítico en la construcción y reforzamiento de la GC en las organizaciones, ésta influye en la forma en que las personas comparten el conocimiento, lo adquieren y aprenden, para ello crea un marco interpretativo pues comenta que no existe uno, que de manera comprensiva, explique los efectos que la CO tiene sobre la GC.

En el mismo nivel de análisis se encuentra la investigación de Sánchez, Sánchez, Collado y Cebrián (2012) para quienes el intercambio de conocimiento es el medio fundamental para contribuir a la gestión del mismo, innovación y por ende, para generar ventaja competitiva, sin embargo, consideran que existen barreras críticas que obstaculizan el proceso, entre ellos se encuentra la cultura de la organización. De esta manera proponen un marco de referencia para crear e intercambiar el conocimiento basado en la resolución de los principales obstáculos culturales, los cuales existen dentro del proceso y que la empresa puede explotar. Su pretensión es promover el comportamiento a nivel individual, luego el grupal y por último el organizacional. El marco consiste en seis pasos que van desde establecer un ciclo para la creación de valores; luego identificar competencias y realizar cambios,

identificar y analizar el conocimiento tácito; convertirlo a explícito y elegir y aplicarlo en su gestión.

Una vez analizada la información anterior se observa un interés por comprender los aspectos que contextualizan a la organización respecto de ambas variables. La relación que tienen la CO y la GC se aprecia en algunos estudios empíricos, tal como el de Sensuse, Cahyaningsih y Wibowo (2015), cuyo propósito era describir el proceso de la actual CO y sugerir la futura cultura adecuada para poner en práctica la GC. Encontraron que la CO se relaciona con la GC y tiene efectos positivos, la cultura de clan y la cultura jerárquica se han relacionado positivamente con la GC y no se encontró relación con la cultura de mercado y la cultura adhocracia. Además, la cultura predominante es la de jerarquía y la que prefieren es la de clan. Dicho estudio se llevó a cabo en Indonesia y el instrumento fue aplicado en los niveles administrativos.

De igual manera, el estudio de Omerzel, Biloslavo, Trnavčević y Trnavčević (2011), cuyo objetivo trataba de explorar el concepto de cultura y de la GC, así como la correlación entre sus dimensiones, se encontró que en la escuela elegida por el nivel de alumnas, el tipo de cultura dominante es la de mercado, la cultura de clan y jerarquía son las menos presentes y la correlación entre la de adhocracia y los procesos de gestión es inexistente; existe una correlación entre la de mercado y todos los procesos de la GC, menos con la creación del conocimiento. Mientras que en la escuela elegida por su aplicación de tecnología, el tipo de cultura dominante es la de jerarquía, luego, le sigue la de mercado, la menos dominada por el clan y adhocracia, además, el análisis demostró que no existe correlación significativa entre los tipos de cultura y los procesos de GC. Dicho estudio se llevó a cabo en Europa Central y el instrumento fue aplicado a los estudiantes.

Otra investigación es la de Schmitz et al. (2014) quienes pretenden encontrar la relación entre la cultura de aprendizaje y la GC, sobre todo se enfocan a buscar el grado en que la cultura de aprendizaje es capaz de predecir los procesos de la GC, para ello, aplicaron un cuestionario a cincuenta empresas dedicadas a la producción en Portugal, empleando regresiones múltiples. Los hallazgos mostraron que existe una relación positiva y significativa entre la cultura de aprendizaje y las prácticas de la GC. Por su parte, Chang y Lin (2015) realizaron un estudio en Taiwán, con el objetivo de conocer el rol que juega la CO en los procesos de GC. Utilizaron una encuesta, se aplicaron a empleados y encontraron que las culturas orientadas al empleo tiene efectos positivos en el proceso de la GC (creación, almacenamiento, transferencia y aplicación; una cultura fuertemente controlada, tiene un efecto negativo).

Asimismo, en el caso de Mata (2013) el objetivo era analizar la CO para la efectiva aplicación de la GC. Se determinó que los niveles cognitivos de la CO afectan significativa y positivamente la GC que realizan los profesores universitarios en la Universidad de Oriente, Núcleo de Nuevo Esparta, UDONE, por lo que es necesario asumir cambios a nivel de la cultura que potencie la generación del conocimiento que actualmente se presenta en la institución universitaria. De la misma manera Palanisamy (2008) intenta examinar la relación que existe entre la CO y la GC en la implementación de un sistema, encontró que la CO tiene influencia en cuatro pasos del proceso del conocimiento en la implementación del ERP. Según los autores, las implicaciones de la teoría y la práctica se cumplieron. El instrumento fue aplicado en Canadá a responsables del programa ERP, usuarios, vendedores, consultores que han implementado el programa.

En otro estudio relacionado, Máynez-Guaderrama, Cavazos-Arroyo y Nuño-de la Parra (2012) analizan la influencia de la capacidad de absorción del conocimiento y la CO para la transferencia del conocimiento exitosa y efectiva. Encontraron que la CO influye de manera positiva y significativa en la transferencia del

conocimiento dentro de la organización y además ésta influye sobre la capacidad de absorción. Esta última entendida como la capacidad para agregar conocimientos nuevos a los conocimientos que se tienen con anterioridad, (Grant, 1996). Dichos estudios fueron realizados en Colombia.

De igual manera, Gaspar y Frederico (2015) revisan la relación que tiene la percepción de la CO en los procesos de la GC en hospitales con distintos modelos de gestión. De modo que los investigadores encontraron que la cultura influye en la percepción que el trabajador tiene del proceso de GC. También, se pudo observar que la cultura de jerarquía es la dominante en los hospitales independientemente del modelo de gestión. Cabe mencionar que el instrumento fue aplicado a colaboradores del hospital.

En otro estudio en México Núñez, Wendlandt, & Álvarez (2016) analizaron el grado de asociación entre la CO y la GC en 39 empresas tequileras de Jalisco mediante una investigación de tipo cuantitativo y con diseño transversal, utilizaron el coeficiente de correlación de Pearson para evaluar las variables y una regresión múltiple para medir el nivel de impacto de la cultura en la GC. Encontraron que la CO se asocia de manera positiva y significativa con la GC y además que la CO influye de manera positiva y significativa los procesos de la GC, el instrumento fue aplicado a empresarios.

Después de un proceso de revisión literaria y como puede observarse, hay evidencia empírica de que se relacionan dichas variables, la relación que se da entre ellas es significativa y positiva, además se encuentra en algunos casos que la CO es la variable independiente que afecta los procesos de la GC, variable dependiente. También se puede observar que dichas investigaciones predominan en ámbitos de análisis universitarios y los informantes generablemente pertenecen a mandos medios, es decir, a los trabajadores que se encuentran en la línea que media los objetivos de los altos mandos y los de primer nivel. Por lo que se requiere de investigaciones que expliquen la relación entre las dimensiones de

ambas variables en contextos del sector salud y se conozca la perspectiva de los médicos que toman decisiones de diagnóstico, consulta y prácticas de diagnóstico y asistenciales, ya que de ello podría depender la calidad en los servicios proporcionados, la capacidad de respuesta y con ello, la calidad de vida de poblaciones enteras.

Los datos presentados con anterioridad reflejan que la CO tiene efectos en las prácticas de la GC. La CO es una pieza elemental para construir y fortalecer la GC ya ésta influye en la forma en que los participantes de la organización aprenden, crean, adquieren y comparten el conocimiento Rai (2011). La cultura acelera el proceso de la GC, esto es, el conocimiento de los individuos enriquecen los procesos de experiencia, habilidad y capacidad de adaptación; (Davenport y Prusak 1998). Paradójicamente, se considera que una de las barreras críticas que obstaculizan el proceso de gestión de conocimiento es la CO (Sánchez, Sánchez, Collado y Cebrian, 2012). Por lo que podría decirse que la CO define el comportamiento, motiva a sus integrantes y afecta la forma en que la organización procesa la información.

Algunos estudios revelan de manera teórica la relación que existe entre la CO y la GC (Rai, 2011; Minsal y Pérez, 2007; Sánchez, Sánchez, Collado y Cebrian, 2012). Otros investigadores aportan evidencia de la asociación entre dichas variables de forma empírica (Sensuse, Cahyaningsih y Wibowo, 2015; Omerzel, Biloslavo, Trnavčević y Trnavčević, 2011; Schmitz et al., 2014; Chang y Lin, 2015; Mata, 2013; Máynez-Guaderrama, Cavazos-Arroyo y Nuño-de la Parra, 2012; Gaspar y Frederico, 2015; Núñez, Wendlandt, & Álvarez, 2016). Sin embargo, no hay mayor evidencia de cómo es la relación entre sus dimensiones, es decir, de cómo se correlacionan y cuál es el impacto entre las dimensiones de GC y CO.

1.2 Planteamiento del problema.

Los datos presentados con anterioridad reflejan que la CO tiene efectos en las prácticas de la GC. De tal manera que la cultura es una pieza elemental para construir y fortalecer la GC ya que influye en la forma en que los participantes de la organización aprenden, crean, adquieren y comparten el conocimiento Rai (2011). Asimismo, la cultura acelera el proceso de la GC, esto es, el conocimiento de los individuos enriquecen los procesos de experiencia, habilidad y capacidad de adaptación; (Davenport y Prusak 1998). Aunque de manera paradójica una de las barreras críticas que obstaculizan el proceso de gestión de conocimiento es la CO (Sánchez, Sánchez, Collado y Cebrian, 2012). Por lo que podría decirse que la CO define el comportamiento, motiva a sus integrantes y afecta la forma en que la organización procesa la información.

Algunos estudios revelan de manera teórica la relación que existe entre la CO y la GC (Rai, 2011; Minsal y Pérez, 2007; Sánchez, Sánchez, Collado y Cebrian, 2012). Otros investigadores aportan evidencia de la asociación entre dichas variables de forma empírica (Sensuse, Cahyaningsih y Wibowo, 2015; Omerzel, Biloslavo, Trnavčević y Trnavčević, 2011; Schmitz et al., 2014; Chang y Lin, 2015; Mata, 2013; Máynez-Guaderrama, Cavazos-Arroyo y Nuño-de la Parra, 2012; Gaspar y Frederico, 2015; Núñez, Wendlandt, & Álvarez, 2016). Sin embargo, no hay mayor evidencia de cómo es la relación entre sus dimensiones; de cómo se correlacionan, ni cuál es su impacto.

La manera en que se han estudiado a la CO y la GC se enfoca a que existe una relación entre ellas y algunos revelan cómo es la relación. Por ejemplo, para Schmitz, et al. (2014) la cultura de aprendizaje es capaz de predecir los procesos de la GC. Otro estudio revela que las culturas orientadas al empleo tiene efectos positivos en el proceso de la GC (Chang y Lin, 2015). Asimismo, los niveles cognitivos de la CO afectan significativa y positivamente la GC (Mata, 2013). De tal manera que la CO influye de manera positiva y significativa en la transferencia del conocimiento dentro de la organización e influye sobre la capacidad de

absorción (Máñez-Guaderrama, Cavazos-Arroyo y Nuño-de la Parra, 2012). Además, la cultura influye en la percepción que el trabajador tiene del proceso de GC (Gaspar y Frederico, 2015), la CO se relaciona de manera significativa y positiva con la GC y la primera influye en la segunda Núñez, Wendlandt, & Álvarez, 2016. Por lo que la cultura orientada al conocimiento es facilitadora de la GC (Fierro y Mercado, 2012b).

Como puede observarse, existe evidencia empírica que explica la relación que existe entre la CO y la GC, sin embargo, aún faltan datos empíricos como teóricos que expliquen con claridad y proporcionen evidencia de cómo se relacionan las dimensiones de las variables. Además, de acuerdo a lo que se observó en los estudios, en su mayoría se orientan a ámbitos de estudio educativos, por tanto, existe poca evidencia de cómo se relacionan estas variables, sobretodo en unidades de análisis del sector salud.

El interés por analizar dicho ambiente se da por la implementación de reformas y el surgimiento de nuevos problemas sanitarios a nivel mundial, dichas reformas de salud implican nuevos retos y exigencias basados en el conocimiento. Algunas de este interés se ha visto reflejado en algunas publicaciones de carácter internacional que además, evidencian la relevancia de analizar dicho sector. En Corea del Sur por ejemplo, se han realizado esfuerzos por entender la dinámica en dichos espacios debido a que sus dificultades reflejaban pérdidas en la productividad (Lusting, 2007). Asimismo, algunos estudios reflejan problemas y tendencias, por ejemplo, a nivel Latinoamérica se han tenido que realizar cambios en el sector salud debido a la dinámica demográfica, epidemiológica y tecnológica y costos, para ello, algunos países han reformado sus sistemas en dicha área y aun así la cobertura no es ni un 53% de su población total (Álvarez, et al., 2009). Lo que indica que además de las reformas, surgen nuevos problemas sanitarios.

Algunos de ellos están relacionados con el envejecimiento poblacional. Respecto a dicho tema desde 1999, la Organización de las Naciones Unidas, ONU, había reportado que el 6.9% de la población normal tenía más de 65 años, es decir, 419 millones de personas (Puig, Pagán, & Soldo, 2006). Asimismo, cabe destacar que la Organización Mundial para la Salud, OMS, clasificó a Italia, Francia y a España en los primeros lugares de Europa con un alto índice de desempeño en sus sistemas de salud, basándose en indicadores tales como la efectividad del sistema para reducir la mortalidad y la morbilidad, la respuesta del sistema al usuario y equidad del sistema (Navarro, 2001).

Por su parte, los servicios de salud en Latinoamérica han tenido que sufrir cambios debido a la dinámica demográfica, epidemiológica y tecnológica además de un incremento en los costos, para ello, algunos países han reformado sus sistemas de salud y aun así la cobertura no es ni un 53% de su población total. Las razones de mayor peso tienen que ver con temas económicos, legales, políticas, culturales, sociales, geográficas, financieras y en muchos casos a la composición de la fuerza laboral, (Álvarez, et al., 2009). Agrega el mismo autor que según datos de la organización Panamericana de la Salud que Cuba, Argentina, Chile, Uruguay, Costa Rica y Brasil apenas pueden proporcionar servicios de salud entre 86 % y el 100 % de su población. Situación en la que se ven envueltas muchas instituciones de salud en el mundo.

Respecto a problemas nacionales, Soberón-Acevedo y Valdés-Olmedo (2007) mencionan que México ocupó el lugar 61 según la misma Organización Mundial para la Salud (OMS), se identificó un alto grado de inequidad e insuficiencia de los recursos que es el punto frágil del sistema de salud en México ya que un alto grado de financiamiento a la salud es basado en el gasto privado. Además, según los autores, durante el sexenio 2000-2006, se estructuró una reforma para descartar la falta de protección financiera y la gruesa línea que separa a asegurados y no asegurados la cual permitió crear al Sistema de Protección Social

en Salud y su principal herramienta, el Seguro Popular de Salud. Las mejoras en salud han representado casi un tercio o más del crecimiento económico en las últimas décadas del siglo XX (Lusting, 2007). Sin embargo no ha sido suficiente, según éste último, el esfuerzo por integrar los factores que afectan el sistema de salud no se ha hecho de manera adecuada, pues el crecimiento económico, la pobreza, la desigualdad, evolución en los indicadores de salud y la oportuna acción pública no han alcanzado la eficiencia y eficacia necesarias.

Ahora bien, respecto a la cobertura, México cuenta con una población de 112 millones 336 mil 538 habitantes, los hombres son 57 millones y mujeres 55 millones (INEGI, 2010). Las proyecciones para el 2030 estiman una población de 120.9 millones con una tasa de crecimiento anual de 0.69% (Dantés, et al, 2011). Asimismo, el desarrollo demográfico de México en 2013 se caracteriza por una esperanza de vida de 74.5 años, aumento en la tasa de mortalidad por cada 1000 habitantes 5.7 defunciones, (CONAPO, 2010), en 2008 por cada 1000 habitantes era 4.9 y aunque aumentó el índice en la Tasa de fecundidad (hijos en mujeres de 15 a 46 años) de 2.1 en 2008 a 2.2 en 2013. Estos factores dan como resultado un envejecimiento poblacional, lo que significa que en México cada vez hay un mayor número de adultos. La oferta de servicios de salud en México se representa en el siguiente cuadro:

Tabla 1.

Usuarios del Sector Salud en México.

	Institución	Usuarios
	IMSS	35,380,021
	ISSSTE	6,303,630
	ISSSTE estatal	900,884
Derechohabiente	Pemex, Defensa o Marina	1,091,321
	Seguro Popular o para una Nueva generación	26,229,071

Institución privada	2,006,687
Otra institución	1,647,155
No derechohabiente	38,020,372
No especificado	1,801,653

Elaboración propia con información de INEGI 2010.

Con relación a los datos anteriores y para dar cobertura nacional en el sector salud, México cuenta con 22,228 unidades médicas del sector público y 5,557 que corresponden al privado. Se generó un aumento en el crecimiento en el periodo 2013-2013. Un 88% pertenece al sector público y un 12% a instituciones privada. Jalisco, por su parte, Jalisco tiene 7,30,682 habitantes quienes reciben atención de 15, 253 unidades de salud médicas tanto públicas como privadas, una esperanza de vida de 74.5 años y una tasa de fecundidad de 2.2 (INEGI, 2010). Asimismo en Guadalajara se tienen 1, 495,139 habitantes que reciben atención de 5,536 unidades de salud y atención social. A pesar de los esfuerzos por brindar servicios de salud, México tiene un problema grande de cobertura de casi el 50% de la población (Frenk, González-Pier, Gómez-Dantés, Lezana y Knaul, 2007).

Tabla 2.

Datos sociodemográficos de México y de Guadalajara.

	México	Jalisco	Guadalajara
Habitantes	112,336,538	7,350,682	1,495,139
Unidades médicas públicas y privadas	27,785	15,253	5,536
Esperanza de vida	74.5	74.74	74
Tasa de fecundidad	2.2	2.36	2.2

Elaboración propia con base en CONAPO, 2010; INEGI, 2010; Sánchez, 2015; DENUE, 2016.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, los problemas de cobertura y condiciones sociodemográficas de por sí marcan el rumbo de las instituciones en la búsqueda de medidas sanitarias. Pues a pesar de que en México se ha

alcanzado una esperanza de vida de casi 75 años, así como en países desarrollados, se enfrenta con el problema de cobertura a más de la mitad de la población total.

Adicional a lo anterior, dichos problemas ven agravados por los factores políticos, económicos, sociales y ambientales, por ejemplo, los problemas de envejecimiento, que se suman a un aumento en enfermedades crónicas e infecciosas y luego, se vuelve un círculo vicioso, pues esto se ve afectado por los factores antes mencionados (Puig, Pagán, & Soldo, 2006). Asimismo, el problema de cobertura se ve influido por las políticas sociales y de asistencia (Dautrey, 2013) y también por condiciones de pobreza (Wagstaff, 2002). Por lo que los problemas se van sumando y se van agravando ocasionando grandes retos y dificultades en los resultados sanitarios.

Por si fueran pocos los problemas, a lo anterior se suma el problema de la baja subinversión en educación, los niños que tienen mayor permanencia escolar son los que cuentan con mejor salud y nutrición, lo que contribuye a las familias mexicanas a caer en una trampa de pobreza, la pobreza les impide acceder a servicios de salud y la carencia de servicios de salud y una adecuada nutrición les impide aumentar sus capacidades cognitivas y físicas, así como adquirir enfermedades catastróficas (Lusting, 2007). Una situación característica de México, pues la desigualdad social limita el buen funcionamiento de las estructuras sociales (Frenk, et al., 2007). Por lo que cada vez surgen reformas que pretenden brindar servicios de salud a todos aquellos a quienes no llegan y mejorar los ya implementados.

Dichas prácticas requieren de innovación en los sistemas de salud para lograr la equidad, calidad y justicia en el financiamiento (Frenk, et al., 2007). Por su parte, en México las prácticas basadas en el conocimiento están en un nivel bajo de competitividad, sobre todo en lo que respecta a las instituciones del sector salud

existe una clara evidencia de la incapacidad para responder a la creciente demanda sanitaria, aunado a los problemas políticos en su gestión y su papel de facilitador de insumos y altos costos administrativos en comparación con índices internacionales (Fierro y Mercado, 2012b). Actualmente el reto a las que se enfrentan dichas instituciones es cumplir con las nuevas reformas internacionales que indican nuevos índices (Arellano, Escudero, y Moreno, 2008). Tales indicadores como eficacia institucional, financiación, movilización de recursos, políticas y gestión de recursos humanos, planificación basada en resultados, gestión y rendición de cuentas, comunicaciones estratégicas (OMS, 2011). Los recursos humanos son considerados un elemento clave en las iniciativas (Quintana, 2000).

Es por lo mencionado anteriormente en que se resalta la problemática en un contexto de salud que requiere atenderse, asimismo, al identificar una tendencia en implementar prácticas de gestión y sobre todo, al no encontrarse suficientes estudios que aclaren la relación entre las dimensiones de GC y la CO es que se requiere conocer el grado en que se relacionan las dimensiones de las variables CO y GC. Por tanto, lo que se aprecia en el contexto expuesto y los vacíos en los estudios revisados hacen necesarios plantearse la pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación que existe entre las dimensiones de la CO y la GC en las instituciones del Sector Salud en Guadalajara, Jalisco?

1.3 Justificación.

En apartados anteriores se ha mencionado que el conocimiento cada vez es pieza central en las actividades organizacionales y además, fuente de ventaja competitiva (Grant, 1996; Nonaka, 1994; Davenport y Prusak, 1998, Miles, et al., 1997; Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka 2007). Por eso, las prácticas de GC se han convertido en una tarea imprescindible en la organización si quiere distinguirse de las demás (e.g. Nonaka, 1994; Davenport, 1997; Nonaka, 2007).

No obstante, existen algunas barreras que impiden que prácticas de GC se logren, por ejemplo, las culturales (Sánchez, Sánchez, Collado y Cebrián, 2012). Se hace evidente que la CO es un factor crítico en las prácticas de la GC (Rai, 2011). Sin embargo, y como también se ha podido apreciar, se ha explicado de manera teórica y evidenciado de forma empírica la relación que existe entre la GC y la CO, sin embargo, no han dejado claro cómo es dicha relación.

Es por eso que se ha planteado una pregunta y establecido un objetivo que permitan, mediante el estudio propuesto, exista evidencia de cómo se relacionan las dimensiones entre dichas variables y en un contexto también poco explorado, el Sector Salud. Dicho sector se enfrenta a problemas cruciales: inmersa en un entorno que avanza a pasos agigantados tecnológicamente y que exige cada vez servicios más especializados y de personas más preparadas, una gran demanda y falta de cobertura sanitaria afectada por factores de tipos económico, político, social, cultural, educativo (e.g. reformas, presupuestos, inversión), de frente a problemas originados por la demografía social (e.g. una pirámide poblacional que se va conformando a la inversa) y cuya situación se agrava más con un aumento en los índices de morbilidad y mortalidad.

Y sin embargo, la tarea de dicho sector es la de garantizar la salud de las personas, ésta última podría ser analizada como la capacidad de las personas para potencializar su destreza física y cognitiva, no solo como ausencia de enfermedad y considerarse un factor vinculado con el crecimiento económico o con la pobreza (Lusting, 2007). Dada la importancia de analizar organizaciones del sector salud y porque existe poca evidencia empírica que dé cuenta de cómo se entretajan las organizaciones desde su interior para desarrollar sus funciones es que se considera de relevancia realizar el presente estudio. Por lo tanto, comprender la relación que se da entre las dimensiones de la GC y las dimensiones de la CO puede ayudar a revelar la dinámica que subyace de las

prácticas de las actividades médicas de dichas instituciones que ayuden a los miembros de la institución a proyectar estrategias.

Con el presente estudio se pretender cubrir deficiencias en los hallazgos de estudios anteriores de cómo se relacionan las variables, así como una contribución a la literatura existente en el tema mencionado. La investigación será de tipo cuantitativo, no experimental, con alcance explicativo y correlacional, mediante una correlación de Pearson para determinar si existe relación, a través de una prueba T, para analizar si se trata de una relación significativa y por medio de una regresión lineal para conocer el impacto de las variables independiente (CO) de la variable dependiente (GC).

También serviría de base para futuros estudios que requieran ampliar la base del conocimiento y cuenten con datos empíricos y actuales. Asimismo, contar con un estudio que revele cómo es la relación que existe entre la GC permitiría contar con información confiable para implementar acciones que permitan las prácticas de GC, es decir, contar con información oportuna y confiable para identificar la cultura que favorezca los procesos de creación, transmisión y aplicación del conocimiento; prácticas para poner el conocimiento creado a disposición de los miembros de las instituciones del sector salud de Guadalajara y hacer frente a los problemas de la institución.

De esta manera se podría contribuir, aun con una pequeña parte en el análisis y explicación de la dinámica institucional de dicho sector desde una perspectiva cultural y de las prácticas GC y así colaborar con las instituciones en su tarea de atender y dar respuesta a las demandas sanitarias crecientes a las que se enfrentan, reivindicando, en el sentido de poder predecir tendencias del comportamiento propensos a crear y compartir el conocimiento de los miembros de estas instituciones que brindan servicios de salud. Asimismo, los resultados se compartirán con las instituciones involucradas en la aplicación del instrumento, así

como se proporcionarán algunas sugerencias o recomendaciones que se consideren convenientes para mejorar prácticas de GC.

Por último, no considerar los aspectos culturales podría estar impidiendo que los miembros de la organización tengan un buen desempeño, o que mantengan comportamientos que pueden que obstaculizan el logro de las metas y objetivos organizacionales (Franco, John y González, 2015). Tal como lo refiere Rai (2011) que la cultura afecta la forma en que se gestiona el conocimiento. Entonces resulta necesario determinar cuál es la relación que existe entre CO y la GC en las instituciones del Sector Salud en Guadalajara, Jalisco.

1.4 Objetivo.

Analizar la relación que existe entre las dimensiones de la CO y las dimensiones de GC en dos hospitales públicos de Guadalajara, Jalisco, mediante un análisis comparativo y una investigación de tipo cuantitativa para la caracterización de la cultura que favorezca a la gestión de conocimiento en estas instituciones que brindan servicios de salud.

1.5 Hipótesis generales.

H₁. Las dimensiones de la CO se relacionan de manera positiva y significativa con las dimensiones de GC en el hospital público del IMSS de Guadalajara, Jalisco.

H₂. Las dimensiones de la CO se relacionan de manera positiva y significativa con las dimensiones de GC en el hospital público del hospital civil de Guadalajara, Jalisco.

H₃. Las dimensiones de la CO influyen de manera significativa en las dimensiones de GC el hospital público del IMSS de Guadalajara, Jalisco.

H₄. Las dimensiones de la CO influyen de manera significativa en las dimensiones de GC el hospital Civil de Guadalajara, Jalisco.

1.6 Delimitaciones.

El estudio propuesto pretende determinar la relación que existe entre las dimensiones de la CO y las dimensiones de GC en dos hospitales públicos de Guadalajara, Jalisco por medio de un análisis comparativo, mediante una investigación de tipo cuantitativa para la caracterización de la cultura que favorezca a la gestión de conocimiento en estas instituciones que brindan servicios de salud. Por tanto el estudio se pretende llevar a cabo en dos hospitales del sector salud en Guadalajara, Jalisco. De los 139 hospitales que hay en Guadalajara, 27 son los identificados con más de 250 trabajadores, y los dos hospitales elegidos son públicos. El instrumento está dirigido a médicos adscritos y residentes que laboren dentro de las instituciones mencionadas, pues a diferencia de otros estudios que se han realizado a nivel mandos medios o directivos, son los médicos quienes toman decisiones en la práctica asistencias y de diagnóstico.

1.7 Limitaciones.

Se prevé que las actividades de los médicos y enfermeras limiten el tiempo que pudieran dedicar para responder al cuestionario. También existe la posibilidad de negar la aplicación de los cuestionarios por parte de los directivos de las dependencias en las cuales se pretende realizar el estudio y con ello restringir el acceso a los datos que se requieren para analizar y dar respuesta a la pregunta que se quiere responder.

Capítulo II

Marco de investigación

En esta sección de marco de investigación se abordarán tres temas principales el marco contextual, marco conceptual y por último marco empírico. En la primera parte, el marco contextual refiere los datos y la información encontrada del contexto en el cual se desarrolla la investigación. Se trata de un análisis deductivo, es decir, de lo general a lo particular, mediante el cual se inicia con un análisis global de la situación del sector salud en el mundo, luego Latinoamérica y por último, de Guadalajara, Jalisco, lugar al que se limita la investigación.

Posteriormente, una segunda parte, el marco conceptual, en donde se revisan las teorías, modelos y conceptos que sustentan la investigación, iniciando con las teorías de la organización, algunas de ellas contienen las variables que se estudian en la presente investigación, luego varias conceptualizaciones de las variables, así como la diferenciación de algunos otros conceptos similares. Por último, en la tercera parte de esta sección, el marco empírico, se detallan las investigaciones que han analizado las variables, es decir, se revisa con detalle el objetivo de la investigación, el método, el contexto, así como los hallazgos encontrados.

2.1 Marco contextual del Sector Salud.

A pesar del papel relevante que tienen las instituciones del sector salud en el ámbito social, éste ha sido poco explorado en el estudio organizacional. Ciertamente las sociedades dan mucha importancia al quehacer médico y establecen los procedimientos que legitiman las formas y prácticas de sus médicos, por ello, tanto las profesiones como las instituciones en donde se forman y en donde se desempeñan son relevantes; las instituciones de salud son sistemas con funciones políticas, son el resultado de un poder público que diseña las formas en que los problemas de la sociedad se deben resolver y la política sanitaria refleja el valor a la vida de las personas, a la salud y a las relaciones sociales (Granados y Ortiz, 2003). No obstante, los estudios encontrados hacen poca referencia a ámbitos de análisis de dicho sector.

Aunque son pocos los estudios, no puede dejar de reconocerse que cada vez, son más los que se interesan por entender y explicar la problemática de las instituciones que provén servicios de salud. De manera oportuna la situación de salud en el mundo ha estado cambiando con relación a las investigaciones que surgen, pues cada vez con más los estudios que consideran aspectos tales como índices socioeconómicos, productividad, desarrollo económico, efectividad de políticas públicas, pobreza y aspectos ambientales.

De tal forma que la salud podría ser analizada como la capacidad de las personas para potencializar su capacidad física y cognitiva, no solo como ausencia de enfermedad, pues se podría incluir en el constructo de capital humano y podría considerarse un factor vinculado con el crecimiento económico o con la pobreza; su efecto positivo al desarrollo cognitivo, a la productividad laboral o incluso a la disminución de presupuesto para combatir enfermedades (Lusting, 2007). De ahí el interés por parte de investigadores, académicos y empresarios en atender dicha problemática.

De igual forma es el estado el que tiene a su cargo la seguridad pública, garantizar los procesos de producción y acumulación de capital, es por eso que propone los medios de atención médica y prestaciones sociales; por ello es que las enfermedades y las formas para enfrentarla como los saberes y las prácticas están encaminadas a satisfacer necesidades de la estructura económica, es decir los servicios de atención médica, las modalidades, la misma enseñanza de y formación de profesionales de la salud responden a un interés económico, político y cultural (Granados y Ortiz, 2003).

2.1.1 El Sector Salud en el mundo. La situación de salud y su relación con otros aspectos ambientales, socioeconómicos, políticos, pobreza, desigualdad y equidad han adquirido mayor importancia para investigadores y dirigentes políticos. Las mejoras de salud han representado un porcentaje significativo en el crecimiento de algunos países, asimismo, problemas en el sector reflejan pérdida en la productividad, como el caso de Corea del Sur de 1962 a 1995 (Lusting, 2007).

Algunos problemas del sector salud en el mundo son relacionados con el envejecimiento poblacional. Respecto a dicho tema desde 1999, la ONU había reportado que el 6.9% de la población normal tenía más de 65 años, es decir, 419 millones de personas (Puig, Pagán, & Soldo, 2006). Por su parte, Fierro y Mercado (2012) mencionan que en México las prácticas basadas en el conocimiento están en un nivel bajo de competitividad, sobre todo en lo que respecta a las instituciones del sector salud existe una clara evidencia de la incapacidad para responder a la creciente demanda sanitaria, aunado a los problemas políticos en su gestión y su papel de facilitador de insumos y altos costos administrativos en comparación con índices internacionales.

Por otra parte, respecto a las instituciones de Salud, después de una evaluación, la Organización Mundial para la Salud (OMS) clasificó a Italia, Francia y a España

en los primeros lugares de Europa con un alto índice de desempeño en sus sistemas de salud, basándose en indicadores tales como la efectividad del sistema para reducir la mortalidad y la morbilidad, la respuesta del sistema al usuario y equidad del sistema (Navarro, 2001). En Inglaterra, por ejemplo, algunos estudios sugieren que un tercio o la mitad del crecimiento económico se debió a mejoras en el tema de salud (Lusting, 2007). Actualmente los indicadores en que se basan las reformas son eficacia institucional, financiación, movilización de recursos, políticas y gestión de recursos humanos, planificación basada en resultados, gestión y rendición de cuentas, comunicaciones estratégicas (OMS, 2011).

Continuando con la situación del sector salud, ahora en Latinoamérica, los problemas de salud, sus consecuencias y soluciones están relacionados con la dinámica sociodemográfica, crecimiento económico y políticas sociales. La salud es uno de los principales factores que impactan los índices de pobreza (e.g. Lusting, 2007; Quintana, 2000). Los servicios de salud en Latinoamérica han tenido que sufrir cambios debido a la dinámica demográfica, epidemiológica y tecnológica y costos, para ello, algunos países han reformado sus sistemas de salud y aun así la cobertura no es ni un 53% de su población total (Álvarez, et al., 2009).

Las razones de mayor peso tienen que ver con temas económicos, legales, políticas, culturales, sociales, geográficas, financieras y en muchos casos a la composición de la fuerza laboral, (Álvarez, et al., 2009). Agrega el mismo autor que según datos de la organización Panamericana de la Salud que Cuba, Argentina, Chile, Uruguay, Costa Rica y Brasil apenas pueden proporcionar servicios de salud entre 86 % y el 100 % de su población. Respecto al aumento de población en edad avanzada, en América Latina sólo el 5.5 % sobrepasa los 65 años, aunque se estima que para el 2050 el número aumente a 18.1% (Puig, Pagán, & Soldo, 2006).

Las reformas internacionales han estado encaminadas al financiamiento, descentralización, nuevas formas de gestión, cobertura y modificaciones en los servicios, para ello, algunos países se le están apostando a los recursos humanos, (Quintana, 2000). Asimismo, a la universalidad en la cobertura, equidad en el trato, solidaridad, calidad de los servicios; unidad, responsabilidad del Estado, eficiencia y participación social y por último, sostenibilidad financiera (Mesa-Lago, 2005). En México se han establecido varias reformas para poder dar seguimiento a los lineamientos internacionales y atender los problemas nacionales según la ley general de salud (Anexo 2).

2.1.2 El sector salud en México. Los factores de riesgo ambiental y los recursos para la atención de la frecuencia y patología de la población Mexicana han estado fuera de la visión de los investigadores, es decir, los padecimientos de la población y su relación con factores socioeconómicos, y demográficos fueron tomados en cuenta para su atención apenas en 1988 (Martínez, Córdova, & Leal, 1991). A pesar de que el país ha hecho esfuerzos por integrar los factores que afectan el sistema de salud, no lo ha hecho de manera adecuada, pues el crecimiento económico, la pobreza, la desigualdad, evolución en los indicadores de salud y la oportuna acción pública no han alcanzado la eficiencia y eficacia necesarias, aún así, las mejoras en salud han representado casi un tercio o más del crecimiento económico en las últimas décadas del siglo XX (Lusting, 2007).

Respecto a su posición en el mundo, Soberón-Acevedo y Valdés-Olmedo (2007, mencionan que México ocupó el lugar 61 según la Organización Mundial para la Salud (OMS), se identificó un alto grado de inequidad e insuficiencia de los recursos que es el punto frágil del sistema de salud en México ya que un alto grado de financiamiento a la salud es basado en el gasto privado, el que se genera de las familias. Durante el sexenio 2000-2006, se estructuró una reforma para descartar la falta de protección financiera y la gruesa línea que separa a

asegurados y no asegurados. Esta reforma permitió crear al Sistema de Protección Social en Salud y su principal herramienta, el Seguro Popular de Salud. Como parte del trabajo de contextualizar y problematizar la tarea del sector salud en México, se presenta un esquema de cómo está estructurado.

Tabla 3.
Estructura del sector salud en México

SECTOR	PÚBLICO			PRIVADO		
	SEGURIDAD SOCIAL			SECRETARÍA DE SALUD, SESA		
FONDOS	Contribución gubernamental	contribución del empleador	Contribución de los trabajadores	Contribución del gobierno federal Con la contribución de los gobiernos estatales y cuotas de individuos se crea el Seguro Popular de Salud	Contribución de los gobiernos estatales	Individuos Empleadores
COMPRADORES	IMSS	ISSSTE PEMEX, SEDENA, MARINA		Secretaría de Salud y SESA	IMSS-Oportunidades	Aseguradoras privadas
PROVEEDORES	Hospitales, clínicas y médicos de estas instituciones			Hospitales, clínicas y médicos de estas instituciones	Hospitales, clínicas y médicos de este programa	Proveedores privados
USUARIOS	Trabajadores del sector Formal	Familias de los trabajadores	Jubilados	Autoempleados, trabajadores del sector informal y desempleados	Población con capacidad de pago	

Elaboración propia en base a fuente (Dantés, et al., 2011).

Ahora bien, México cuenta con una población de 112 millones 336 mil 538 habitantes, los hombres son 57 millones y mujeres 55 millones (INEGI, 2010). Las proyecciones para el 2030 estiman una población de 120.9 millones con una tasa de crecimiento anual de 0.69% (Dantés, et al, 2011). Asimismo, el desarrollo demográfico de México en 2013 se caracteriza por una esperanza de vida de 74.5 años, aumento en la tasa de mortalidad por cada 1000 habitantes 5.7 defunciones, (CONAPO, 2010), en 2008 por cada 1000 habitantes era 4.9 y aunque aumentó el

índice en la Tasa de fecundidad (hijos en mujeres de 15 a 46 años) de 2.1 en 2008 a 2.2 en 2013, estos factores dan como resultado un envejecimiento poblacional, lo que significa que en México cada vez hay un mayor número de adultos. La demanda de servicios de salud en México se representa en el siguiente cuadro:

Tabla 4.

Usuarios del Sector Salud en México

	Institución	Usuarios
	IMSS	35,380,021
	ISSSTE	6,303,630
	ISSSTE estatal	900,884
Derechohabiente	Pemex, Defensa o Marina	1,091,321
	Seguro Popular o para una Nueva generación	26,229,071
	Institución privada	2,006,687
	Otra institución	1,647,155
No derechohabiente		38,020,372
No especificado		1,801,653

Elaboración propia con información de INEGI 2010.

Los problemas de salud en México se ven agravados por factores socioeconómicos, políticos y ambientales. Los cambios demográficos y sus consecuencias se vinculan con situaciones que la sociedad debería prevenir tal como dificultades microeconómicas, laborales, normas sociales ya que al problema de envejecimiento, por ejemplo, se suman otros cuantos relacionados con enfermedades crónicas e infecciosas, y agrava más la situación los factores socioeconómicos, ambientales y los servicios que reciben del sector salud (Puig, Pagán, & Soldo, 2006). Por ejemplo, México en 2003 tenía el lugar 83 en índice de mortalidad materna, mejor que Uruguay y Costa Rica que reflejan el mismo nivel de ingresos, sin embargo, aunque ha habido avances y existan los medios para

prevenir dicho problema de salud, las mejoras están por debajo de lo requerido (Lusting, 2007).

El problema de cobertura de salud en México por ejemplo, se debe principalmente a las políticas sociales (salud y sistema de pensión) y de asistencia (combate a la pobreza) fragmentadas, orientadas a proteger el sector formal, dejando sin servicio de salud a los más desprotegidos, sumándose al problema de pobreza y desigualdad, el aumento de empleos informales (Dautrey, 2013).

A lo anterior se suma el problema de la baja subinversión en educación, los niños que tienen mayor permanencia escolar son los que cuentan con mejor salud y nutrición, lo que contribuye a las familias mexicanas a caer en una trampa de pobreza; la pobreza les impide acceder a servicios de salud y la carencia de servicios de salud y una adecuada nutrición les impide aumentar sus capacidades cognitivas y físicas, así como adquirir enfermedades catastróficas (Lusting, 2007).

Los datos de cobertura nacional y en relación a los datos anteriores en el sector salud, México cuenta con 22,228 unidades médicas del sector público y 5,557 que corresponden al privado. Se generó un aumento en el crecimiento en el periodo 2013-2013. Un 88% pertenece al sector público y un 12% a instituciones privadas. Sonora, por su parte, tiene 2,662,480 habitantes un 2.4% de la población nacional. De ésta, un 60% recibe atención salud en IMSS, un 13.8% en ISSSTE, un 0.8% en Pemex, defensa o Marina, y un 23.4 Seguro Popular y un 4.7% Otras. Existen 61.5 centros de atención por cada 100 mil habitantes.

Dada la importancia de la salud en México y en el mundo como determinante en el propio bienestar de las personas y relacionado con el crecimiento y desarrollo económico y con la pobreza, (considerando índices de nacimiento, esperanza de vida, morbilidad, mortalidad, envejecimiento, datos sociodemográficos, igualdad, equidad y calidad de los servicios) los problemas relacionados con la salud

deberían ser considerados para su estudio, análisis y tratar de entender los fenómenos que se dan en las instituciones facilitadoras de los servicios de salud que impiden la acumulación de salud. Algunos estudios aconsejan atacar los problemas relacionados con los servicios de salud, pocos proponen un acercamiento a los problemas que se dan dentro de las mismas instituciones, situaciones que pudiesen explicarse a través de otros elementos.

2.1.3 El sector salud en Guadalajara, Jalisco. Por su parte el Municipio de Guadalajara, capital del estado de Jalisco, se ha destacado entre otras cosas por su clima, dominio político, eclesiástico y judicial y cuyos servicios hospitalarios datan desde sus primeros años de fundación, es decir desde 1542 (Sánchez, 2015). Asimismo, según la autora, el primer hospital fundado fue el de San Juan de Dios, ahora convertido en una iglesia, posteriormente el hospital Real de San Miguel, actualmente llamado Hospital Fray Antonio Alcalde, que desde 1794 hasta 1910 fue considerado el hospital más grande del país con capacidad de 1,300 camas. Para 1905 Guadalajara ya contaba con 9 hospitales.

Tabla 5.

Hospitales de Guadalajara desde su fundación hasta 1908.

Hospital	Año
San Juan de Dios	1542
Hospital Real de San Miguel actual	1581
Hospital Civil Fray Antonio Alcalde u	1794
Hospital de Belén	1900
Hospital militar	1850
San Martin	1900-1908
Santísima Trinidad	1900-1908
Beata Margarita	1900-1908
Guadalupano	1900-1908
Sagrado Corazón	1900-1908

Elaboración propia con base en Sánchez, 2015.

Ahora bien, el municipio mencionado, al igual que otras ciudades del país han sufrido los problemas causados por situaciones políticas, sociales, sociodemográficos y culturales. Como lo mencionan Arellano y Saint Martin (2006) el proceso por el que ha pasado el país para lograr la explotación de los recursos, la búsqueda de efectividad en los resultados de los servicios y el avance en la ciencia ha obligado a las instituciones a crear nuevas formas de inversión, nuevas soluciones a problemas de sanidad; de tal forma que las transformaciones crean nuevos cambios económicos y nuevas estructuras sociales. Se trata de procesos que transforman la economía, generalmente impactan la calidad de vida, redefinen el rumbo de la sociedad (Arellano, Escudero y Carmona, 2008).

De tal manera que se hacen necesarias las investigaciones en el ámbito de salud, pues el tema es cada vez más de interés social, ya que se considera que condiciones sociales y económicos se relacionan con la salud o con la enfermedad (Arellano, Escudero y Carmona, 2008). En consideración a ello, se podría decir que existe relación entre las situaciones globales económicos y el surgimiento de estudios regionales (Sánchez, 2015). Se tiene por ejemplo algunos estudios

locales (Guadalajara) que refieren problemas de salud relaciones con condiciones de trabajo, problemas de estrés, condiciones de pobreza, entre otros, (e.g. Beltrán, Baltazar, Santacruz, y Moreno, 2013; Beltran, Moreno, Estrada, López, Rodríguez y Reyes, 2004; Moreno, Aranda, Aldrete, Flores y Pozo, 2006). Por lo que se hace necesario entender las condiciones en que laboran los espacios de salud en los que rasgos de cultura son presentes den procesos y prácticas de GC.

En lo que se refiere a datos sociodemográficos y de cobertura en salud en Guadalajara, en 1876 contaba con 75, 000 habitantes, para 1910 habría aumentado a 119,468 (Sánchez, 2015). Actualmente la ciudad tiene con 1,495,189 habitantes según el censo de población de INEGI, 2010 y cuenta con 5,536 servicios de salud y asistencia social, de los cuales 139 corresponden a hospitales, 27 de ellos con una clasificación de más de 250 trabajadores (DENU, 2016). A continuación en la tabla 4 se presenta la lista de los hospitales en Guadalajara, sin contar con todos los demás servicios de salud y de asistencia social que están registrados en la página oficial de INEGI.

Tabla 6.

Hospitales de Guadalajara registrados en DENU, 2016.

Hospitales de Guadalajara
Hospital Civil
Hospital Civil Viejo Fray Antonio Alcalde
Hospital Civil
Hospital Civil Viejo Fray Antonio Alcalde
Hospital Country 2000
Hospital De Especialidades IMSS
Hospital De Gineco-Obstetricia
Hospital General De Zona 14
Hospital General Regional No 46
Hospital General Regional Número 45 Ayala
Hospital Materno Infantil Esperanza López Mateos

Hospital México Americano S.C.
 Hospital Militar Regional De Guadalajara
 Hospital Regional 110
 Hospital Salud De Los Enfermos
 Hospital Santa Margarita, S.A. De C.V.
 Hped Oblatos Unidad Médica De Alta Especialidad Hospital
 De Pediatría Cmno
 IMSS
 Instituto De Cancerología De La Secretaría De Salud
 Operadora De Hospitales Ángeles S.A. de C.V Sucursal Del
 Carmen
 Unidad De Medicina 1

Elaboración propia con base en datos de DENUE, 2016.

Asimismo, de los hospitales públicos de especialidades con mayor capacidad, más equipados y que cuentan con médicos altamente capacitados, se encuentra el Hospital Civil y Hospital de especialidad del IMSS. Ambos son de carácter Público, solo que en el caso del primero, atiende pacientes sin seguro social y en segundo sólo atiende a quienes están dentro del régimen social. El IMSS brinda servicios de salud y protección social desde 1943, tiene como misión encargarse de la seguridad social de los usuarios y es considerado uno de los más grandes en México, incluso, a nivel América. El Hospital Civil, un organismo público descentralizado, fundado desde 1581, y fue el primero en la ciudad. Actualmente funge como hospital-escuela de la Universidad de Guadalajara. Es un complejo médico hospitalario que brinda servicios integrales.

2.2 Cultura organizacional y gestión del conocimiento.

El estudio de la cultura y la GC es cada vez más común en el campo de la investigación en temas de la organización, esto, debido a que se ha encontrado que la cultura tiene un efecto crítico dentro de las prácticas de GC. Algunas

investigaciones reflejan que la cultura influye en la forma en que los miembros de una organización aprenden, crean, adquieren y comparten el conocimiento (Rai, 2011). Otros, que la cultura acelera el proceso de la GC (Davenport y Prusak 1998). Algunos estudios, incluso, consideran que la cultura es una barrera crítica que obstaculiza la gestión de conocimiento (Sánchez, Sánchez, Collado y Cebrian, 2012). Es por ello que contar con información más precisa de cómo se relacionan dichas variables (CO y GC) así como determinar la relación que guardan entre sus dimensiones se vuelve necesaria para entender los fenómenos organizacionales actuales.

Ahora bien, se presentan estudios empíricos que revelan cómo se relacionan algunas de las dimensiones de la GC y la CO, sin embargo, no hay claridad de cómo se relacionan sus diferentes dimensiones. Por ello, es que se presentan modelos, teorías y conceptos que tratan de explicar dicha relación, algunos estudios que refiere la influencia de la variable independiente (CO) sobre la variable dependiente (GC) o sobre la correlación causa – efecto. Además de evidencia teórica y empírica, se contextualiza el ámbito de análisis; el sector salud en Cajeme.

Por su parte, el concepto de cultura ha estado en constante evolución, no deja de construirse y además, no existe consenso en la comunidad científica. Asimismo, los investigadores no coinciden en lo que debería significar, en cómo debe medirse y cómo se debería utilizarse en beneficio de las organizaciones (Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Lanero, 2006). No obstante su estudio tomó un papel central al considerarse que impacta el desempeño de la organización, pues está vinculada con el liderazgo y logro de objetivo organizacionales (Schein, 2004), con la eficiencia organizacional (Denison y Mishra, 1995), analizada como una construcción social (Cuche, 1997), vinculada con el desempeño organizacional y estabilidad del sistema (Cameron y Quinn (2006), con la percepción de las personas en el entorno organizacional, ya que la cultura es un diferenciador entre

organizaciones que incluye valores y símbolos, se trata de una programación mental colectiva (Hofstede, 2011).

Ha sido estudiada desde su concepción antropológica (Tylor, 1871), para entender a la organización (Petigrew, 1979), hasta considerarla como distintivo en las organizaciones (Schwartz y Davis, 1981; Peter y Waterman, 1982; Wilkins y Ouchi, 1983), como fuente de ventaja competitiva Barney, 1986); orientada al desempeño organizacional (Ouchi y Wilkins, 1985) y como un reflejo de normas y valores del sistema (Katz y Kahn, 1989). Sobre todo, ha estado relacionada con otros factores y considerada un catalizador en algunas prácticas organizacionales, como las de GC.

Por su parte, el concepto de gestión del conocimiento está relacionado con las prácticas para generar, diseminar y aplicar el conocimiento en la organización. Se trata de un marco para crear e incorporar nuevo conocimiento, información y experiencias (Davenport y Prusak, 1998). De igual manera, se trata de cómo la organización accede y utiliza el conocimiento de sus miembros debe reducir al mínimo el tiempo de transferencia del conocimiento entre los miembros (Grant, 1966). Según Nonaka y Takeuchi (1995) se trata de patrones de interacción mediante los cuales se gestiona el conocimiento (socialización, familiarizarse con una actividad; exteriorización, codificación de los conocimientos; combinación, intercambio de criterios; e interiorización, hacer suyo el conocimiento).

El concepto de conocimiento ha tomado cada vez un papel importante, ya que los recursos intangibles han sido considerados recursos importantes de la organización. Es a través de la teoría de recursos y capacidades (RBV) y la visión basada en el conocimiento, (KBV), que tanto el conocimiento como la CO, son considerados recursos intangibles valiosos; vistos como fuente de ventaja competitiva (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991, Barney, 1986). La KBV es una contribución de la RBV. Grant (1996) articuló esta perspectiva y detalló las

características del conocimiento para su integración, entre ellos, la transferibilidad, capacidad de absorción o agregación, la apropiabilidad, la especialización y; por último, la aplicación a la producción (transformación).

Luego de ser considerado un recurso valioso, el conocimiento es considerado que puede generar ventajas competitivas sostenidas (Barney, Ketchen y Wright, 2011). También considerado un atributo del hombre, que se puede compartir a través de la interacción (Prytherch, 2000; Grant, 1996; Nonaka y Takeuchi, 1995), para facilitar el entendimiento de una persona en un área determinada (Daveport, 1997). Asimismo, como principal recurso de la organización (Nonaka, 2007; Grant, 1996; Miles et al., 1997). De ahí que las prácticas de gestión de conocimiento son cada vez más importantes en las agendas directivas.

Algunos estudios han analizado la relación entre la CO y la GC de manera teórica. Por ejemplo Minsal y Pérez (2007), Rai (2011) y Sánchez, Sánchez, Collado y Cebrián (2012). La relación que tienen la CO y la GC se aprecia en algunos estudios empíricos, tal como el de Sensuse, Cahyaningsih y Wibowo (2015), Omerzel, Biloslavo, Trnavčević y Trnavčević (2011) Schmitz et al. (2014) Chang y Lin (2015) Mata (2013) Palanisamy (2008) Máynez-Guaderrama, Cavazos-Arroyo y Nuño-de la Parra (2012), Gaspar y Frederico (2015) Núñez, Wendlandt, & Álvarez (2016).

De tal forma que la relación que guardan la cultura con los procesos de GC, se trata de que la nueva economía no está en las tecnologías de información, sino en la mente humana, la inteligencia y conocimiento de los individuos está enriquecido con la experiencia, habilidad y capacidad de adaptación (Davenport y Prusak, 1998). De igual forma, que el conocimiento personal no solo incluye el saber hacer las cosas, sino también sus valores y su cultura (Nonaka, 2007).

Después de un proceso de revisión literaria y como puede observarse, hay evidencia empírica que relaciona dichas variables, la relación que se da entre ellas es significativa y positiva, además se encuentra en algunos casos que la CO es la variable independiente que afecta los procesos de la GC, variable dependiente, sin embargo, no hay suficiente evidencia de cómo se relacionan las dimensiones de las variables.

2.2.1 Teorías de la organización. En el ámbito de la administración han surgido enfoques y teorías en una búsqueda constante de explicaciones que permitan entender los fenómenos organizacionales, predecirlos y anticiparlos. Para ello, la ciencia facilita los razonamientos y fundamentos que van más allá de corazonadas, sentido común y discrepancias, sirviendo como un marco para explicar el mundo cada vez más complejo y mayor (Sagan, 2000; Silva, 2004). Asimismo, la ciencia no solo representa o explica una realidad, sino que también la provoca (Astley y Van de Ven, 1983; Shepherd y Challenger, 2013). A través de ella se pueden predecir fenómenos que impactan de manera significativa la vida de las personas (Franklin, 2004). Por ello se hace necesario el desarrollo de la ciencia a través de la generación de teorías concretas.

Sin embargo, un error común en el esfuerzo de hacer confiable las ciencias sociales es enfrentarla ante las ciencias naturales (Silva, 1999). Un error que según Durlouf (1997), refleja una limitación de la ciencia misma, pues en las ciencias biológicas y físicas hay métricas bien definidas, contrario a las ciencias sociales que están incapacitadas para generar leyes predictivas generales de tal precisión y que al mismo tiempo presenten alta exactitud en precisión de las relaciones de variables particulares. Lo anterior se ha convertido en un mito en el campo de la organización y su administración (Franklin, 2004).

En el mismo orden de ideas, la ciencia en general tiene características restrictivas que impide el desarrollo de ciencias enfocadas al estudio de la organización. Según Kunh (1971) la ciencia normal se refiere a investigación en base en datos,

métodos y hechos que son ampliamente aceptados por una comunidad científica correspondiente a una cierta disciplina científica. Sin embargo, para Popper (1963) algunas tropiezan con la verdad y tienen aparente poder explicativo, son pseudociencias. De acuerdo con Popper (2002) una teoría es falseable si excluye o prohíbe eventos o apariciones, es decir, si se refuta la teoría o se corrobora la hipótesis. Sin embargo, las teorías nunca son probadas ni falsificadas solas. Menciona Durlouf (1977) las teorías son falseables por adición de declaraciones auxiliares. Según Miller y Tsang (2010) las teorías son probadas junto con hipótesis auxiliares, teoría e hipótesis auxiliares conforman un sistema de prueba. Por lo que, bajo estos enfoques el desarrollo de la ciencia significa poner a prueba teorías existentes y encontrar la mejor explicación que explique un fenómeno.

Sin embargo, la teoría en el ámbito organizacional se encuentra en medio de confusiones, conflictos (falta de claridad) y controversias ante la comunidad científica, la práctica administrativa y actividad académica. Hay poco consenso sobre lo que es o sobre lo que no es (Sutton y Staw, 1995), sin embargo debería quedar claro lo que debería ser (DiMaggio, 1995). De tal manera que para Hatch (1997) teoría es un conjunto de conceptos y supuestos con una relación entre sí para entender un fenómeno que se quiere analizar. Asimismo, para Weick (1995) teoría es un set de supuestos aceptados, así como un conjunto de normas de analizar, predecir o explicar un fenómeno. Para DiMaggio (1995) una teoría facilita la descripción y explicación de los sucesos en un mundo complejo. Por lo que el papel de la teoría se trata de relacionar conceptos, definiciones así como establecer relaciones en los fenómenos en su papel de explicar el funcionamiento organizacional.

De tal manera que Locke (2007) propone ligar conceptos de válidos de otras teorías, integrar los hallazgos y conceptos dentro de un todo no contradictorio, identificar los límites de la teoría y construirla de manera gradual acumulando evidencias que no se contradigan. A continuación se enlistan algunas teorías de la

organización y enfoques administrativos. Asimismo, se describen las teorías encaminadas a explicar la organización con la intención de identificar las variables de estudio: la CO y la GC.

Tabla 7.

Lista de teorías de la organización

TEORÍA	CARACTERÍSTICA
Administración científica, Taylor (1911).	Racionalización de tareas, rutinas simples, métodos sistematizados, movimientos y tiempos controlados, tareas funcionales.
Administración industrial Fayol (1916).	Tareas funcionales y operaciones administrativas.
Teoría de las relaciones humanas Mayo (1946),	Lucha de la visión humanista por disminuir la visión científica de la administración. Rendimiento productivo.
Teoría de la burocracia Weber (1964).	Reglas, normas, actividades específicas, comportamiento regulado.
Teorías del comportamiento March (1989), Simon (1982).	Valores-decisiones que infieren en la forma de toma de decisiones; racionalidad limitada.
Enfoque de sistemas cooperativos Barnard (1938)	El ejecutivo facilita las condiciones y posiciones para lograr ideales.
Teoría neoclásica (Marshall, 1965; Drucker, 1958, 1976, 1955a 1955b, 1999)	Explica la importancia de utilizar el conocimiento existente.
Teoría General de Sistemas (Katz y Khan, 1989), Bertalanfy (1968)	La organización como un todo. Existen varios elementos relacionados que explican el funcionamiento y estructura organizacional.

Enfoque de contingencia Woodward, (1975), Pugh, Hickson, Hinings y Turner (1983) La tecnología, el medio ambiente y el tamaño inciden en la estructura y por tanto, en el funcionamiento organizacional.

Teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt (1984) Barney (1991) Los recursos intangibles y tangibles generan valor a la organización, pero más los intangibles.

Enfoque de relaciones interorganizacionales Evan (1967). El propósito, estudiar las relaciones que tiene la organización con su entorno y la necesidad de entender los fenómenos organizacionales a través de sus relaciones sociales, así como cerrar brechas entre los análisis intraorganizacionales y los interorganizacionales

Teoría institucional DiMaggio y Powell (1983) Énfasis en que para atender y comprender el cambio organizacional y cómo decisiones de los directivos influyen en la institucionalización acciones que afectan al comportamiento individual y el organizacional.

Ofrece una explicación de cómo las organizaciones y sus miembros responden a presiones sociales y cómo es que paulatinamente los cambios generados se van institucionalizando.

Teoría de la agencia Jensen y Meckling (1976) La teoría ofrece explicaciones de cómo se da la relación entre un principal (quien contrata) y agente (contratado). Principalmente explica el por qué la información asimétrica y por ello, se revela la necesidad de compartir información.

Enfoque de anarquías Los conceptos de ambigüedad de percepciones,

organizadas Cohen, March y Olsen (1972) Solís y López (2000). preferencias e identidades; sistemas flojamente acoplados y fronteras organizacionales difusas se encuentran inmersos en este enfoque de anarquías organizadas.

Teoría del caos Campbell (1993) (Pidal, 2009) Una serie de hecho inesperados afectan las condiciones de estabilidad y certidumbre del entorno organizacional.

Teoría basada en el conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995) El conocimiento es el intangible que da más valor a la organización, por ello, las prácticas de generación, transferencia y aplicación de conocimiento se vuelven relevantes.

Elaboración propia con base en los autores citados.

2.2.1.1 Teoría de la burocracia. Las teorías desarrolladas hasta esa época que daba origen al capitalismo, no eran lo suficientemente integrales para explicar los fenómenos sociales, a su vez, las tareas administrativas conocidas no eran lo suficientemente determinantes para lograr en las empresas la máxima eficiencia posible, asimismo, los problemas que aquejaban tanto a los propietarios de grandes empresas como a trabajadores no tenían aún la panacea para solucionarlos. Los dueños de las industrias no tenían modelos que pudieran sugerir formas de organización y evitar tanto desorden, por el otro lado, los trabajadores seguían esperando tratos adecuados y justos. Es por ello, que Max Weber, pensó en una forma para comprender la acción social y con esa forma, poder explicar cómo sería un modelo idea para hacer funcionar una organización de manera más eficiente posible.

El modelo de burocracia deriva de sus análisis que realiza Weber (1993), respecto de los tipos puros de dominación legítima, clasificándolos tres la dominación legal, dominación tradicional y dominación carismática. La dominación legal encuentra

su tipo más puro en la dominación burocrática, basado en una sucesión de normas que se consideran justas e igualitarias, que además, son aceptadas por la estructura social. Luego, en la dominación tradicional encuentra su tipo más puro en la dominación patriarcal, basado en los ordenamientos existentes desde siempre, se obedece a la persona santificada por la tradición, es decir, el carácter hereditario supone la aceptación de esa autoridad como legítima. Por último, la dominación carismática encuentra su tipo más puro en el profeta, el héroe y la ejemplaridad de la persona, basado en el carisma, cualidades y atributos de los guerreros, se acepta como legítima la autoridad por el don que tienen sus líderes.

Weber (1964) crea un modelo, que sirve como herramienta para comprender e interpretar los significados que las personas le confieren a sus propias acciones: un modelo de tipo ideal de comportamiento en base a la teoría de la dominación y la teoría de la burocracia, en las cuales, Weber explica el tipo de legitimidad de la autoridad y las características de la burocracia. Dentro de este marco, el modelo de tipos ideales, Weber refiere a un tipo ideal porque no es real, sólo exagera los rasgos y hace comparaciones, determinando así el grado de desviación respecto del tipo ideal. Al respecto, Mouzelis (1991) comenta que tales características a pesar de calificarlas como exageradas se pueden observar en menor o mayor grado en las organizaciones existentes. De esta manera se podría comprender por qué los individuos se comportan de cierta manera (acción social) cuando apelan ya sea a la emoción, tradición o a la razón.

Dicho de otra manera, Max Weber plantea un modelo de burocracia utópico, es decir, un modelo ideal para explicar cómo visualizaba una organización. De acuerdo con las consideraciones de Mouzelis (1991), este tipo ideal de burocracia en su pureza, no se encuentra nunca en la realidad, el autor construyó un instrumento analítico con la intención de interpretar los fenómenos sociales. La burocracia pues se refiere pues a un modelo de organización basado en la racionalidad, preocupado por adecuar los medios a los fines propuestos, dicho de

otro modo, para buscar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de los objetivos pretendidos.

Según Merton (2003) conceptualiza este tipo de estructura como formal y racional que requiere de **normas** definidas de forma clara y actividades precisas que están encaminadas a lograr los propósitos de la organización, atribuciones o jurisdicciones oficiales fijas, ordenadas mediante reglas, leyes o disposiciones del reglamento administrativo. Se trata de una estructura formal y racional que requiere de normas definidas de forma clara y actividades precisas que están encaminadas a lograr los propósitos de la organización (Merton, 2003).

Asimismo, se observa una delimitada jerarquización de empleos. De esta manera, Weber (2005) refiere que la jerarquía de los niveles de autoridad implica un sistema firmemente organizado de mando y subordinación mutua de las autoridades, inspección de la jerarquía superior a la inferior. Asimismo, para Merton (2003) con este principio se refiere a una división tajante de empleos, inherentes a obligaciones y privilegios, definidos por reglas limitas y específicas, pero que supone una distancia social entre puestos, todo esto para evitar la fricción.

Para Weber (1964) la estructura burocrática está basada en el tipo de autoridad. En una organización burocrática el establecimiento de normas, reglas y principios que regulan el comportamiento de las personas y todo está por escrito. Para Weber (2005) burocracia se basa en documentos escritos, en documentar el conjunto de normas y procedimientos y en un cuerpo de empleados subalternos y de escribientes de toda clase. En esta situación, Merton (2003) comenta que el trabajador es metódico, prudente y disciplinado que hace que las normas y reglas sean, en lugar de un medio para realizar sus tareas, como un fin que provoca insensibilidad hacia los requerimientos particulares y personales.

Según Weber al eliminar las relaciones personalizadas y consideraciones no racionales se eviten los malos entendidos, la hostilidad, la fricción y que la comunicación y relación entre jefes y subordinados sea más bien armoniosa. No obstante, Crozier (1969) explica que las personas en lugar de una relación armoniosa, más bien desarrollan una solidaridad negativa, es decir, las personas se unen únicamente para controvertir a la autoridad o a la institución. Asimismo, Merton (2003) comenta que la burocracia deja atrás los esfuerzos y tensiones internas de las estructuras.

En conclusión de la estructura interna depende la capacidad de respuesta al exterior, de relacionarse y de su flexibilidad para atender los asuntos que le corresponden. Como lo comenta Crozier (1969) que sólo las organizaciones dinámicas son propensas a adaptarse a los cambios, pues los grupos se estancan en una situación llena de normas y precisiones que los inmovilizan.

Para ello el mismo Weber (2005) menciona que la permanencia del aparato burocrático depende varios factores: una organización burocrática bien desarrollada, constituye una de las organizaciones de más difícil destrucción, el funcionario no puede desprenderse de la organización a la cual está ensamblado como pieza de una máquina, y los gobernados por su parte, no pueden prescindir del aparato de dominio burocrático ya que se basa en una metódica síntesis de entrenamiento especializado, división del trabajo y dedicación fija a un conjunto de funciones habituales diestramente ejercidas.

Por lo tanto, difícilmente puede haber algo que lo sustituya, y cualquiera podría adaptarse al control de cualquier puesto (continuidad), ya que para esto está diseñado el sistema. Se podría añadir que en la actualidad, sobretudo en México, contar con un aparato burocrático resulta fácil de controlar, pues como se ha expuesto, el poder está legitimado por la sociedad, de lo contrario, el gobierno autoritario ejerce el poder de manera coercitiva.

2.2.1.2 Teoría del comportamiento administrativo. La idea central de este enfoque se centra en la toma de decisiones con racionalidad limitada, Simon (1982) define a la administración como el arte de lograr que se hagan bien las cosas, por otro lado, la toma de decisiones la explica como un proceso en el cual la acción es determinada por la elección, y comenta que la teoría general de administración debe contener principios de organización que consideren a las acciones precisas y otros, que aseguren la elección correcta.

El autor considera que los objetivos de una organización recaen en los niveles operativos, sin embargo, el personal de jerarquías más altas tiene participación en las tareas conforme influye en las decisiones de dicho personal. Al respecto, en organizaciones pequeñas la influencia que reciben los trabajadores de niveles jerárquicos bajos es directa, no es así en las empresas de mayor volumen, ya que los niveles intermedios de supervisión se interponen, entre mandos superiores y los empleados operativos. Es por ello que la mejor forma de lograr una visión de la estructura y del funcionamiento de una organización es analizar la manera en que las decisiones y el comportamiento de esos empleados se ven influidos dentro de y por la organización.

De acuerdo con las consideraciones de March (1989) explica que la empresa comercial es una organización que requiere de la elaboración e implementación de decisiones dentro del mercado económico. Explica también, que muchas de esas organizaciones son demasiado grandes y complejas, e incluso, toman una serie de medidas y acciones clave para la economía, ya que establecen precios, determinan los productos, realizan inversiones y asignan recursos. Las decisiones y consecuencias que de ella emanan son motivo de estudio económico de la empresa.

Según Simon (1982) todo comportamiento conlleva a una elección de una acción, aunque no sea de manera consciente, sin embargo esa acción es una entre todas las físicamente posibles, de esta manera, una vez que elige, el que actúa, renuncia a cualquier otra acción. En algunos casos, comenta Simon, el proceso selectivo es una acción reflejo establecida, racional pero no consciente ni deliberada, pero en otros, la selección es producto de una compleja serie de actividades a la que llama planificación o diseño. En relación a ello March (1994) comenta que la decisión racional puede o no conducir a buenos resultados.

Todo comportamiento se da con un propósito, para Simon (1982) el comportamiento de los individuos es intencionada, esta intención tiene la tarea de lograr las metas u objetivos. Sucede pues que, a cada decisión, corresponde una meta y un comportamiento congruente, la meta puede ser a su vez, un medio lograr otros fines y así hasta lograr el fin definitivo. Simon llama juicios de valor (medios) las decisiones que llevan a la selección de finalidades últimas y juicios de hecho (fines) a las que están relacionadas con el logro de dichas finalidades. Cuando se definen los objetivos, posiblemente se descubra que son acciones intermedias para lograr otros fines. Es por eso que es difícil hacer una distinción entre una y otra. Se tiene que para Sfez (1984), Simon trae aún un tanto de los esquemas clásicos y presenta un documento ambiguo, ya que presenta un sistema, pero no es realmente un sistema, ya que los valores están separados.

Para Simon (1982) existe una jerarquía de decisiones en la que cada paso hacia abajo consiste en alcanzar las metas expuestas en el inmediato superior. El comportamiento es finalista en cuanto se guía por metas u objetivos generales; es racional en cuanto que elige alternativas que llevan al cumplimiento de las metas previamente seleccionadas. La alternativa finalmente elegida no permite nunca una realización completa o perfecta de los objetivos, sino que es simplemente la mejor solución disponible para determinadas situaciones.

En ese mismo orden de ideas, es improbable alcanzar un alto grado de racionalidad tratándose del comportamiento de un individuo solo. Para Simon (1982) la racionalidad objetiva implicaría que la considerara el complejo total de consecuencias para cada elección; y la elección, como el sistema de valores como criterio de una entre toda la series de alternativas. Así pues, el comportamiento real no alcanza la racionalidad objetiva ya que: 1) ésta exige un conocimiento completo de las consecuencias que seguirán a cada elección; 2) exige solo una elección entre todos los posibles comportamientos alternativos y 3) sólo es posible anticipar de manera imperfecta, es decir, las personas sólo tienen conocimiento parcial de lo que conlleva la acción y una ligera idea de las consecuencias futuras a partir del conocimiento de las circunstancias presentes.

2.2.1.3 Teoría General de Sistemas y un enfoque de relaciones interorganizacionales. Es un enfoque que da cuenta de los fenómenos organizacionales a partir del análisis interorganizacional, considerando que la organización es un sistema social parcial o subsistema (organización focal), que pertenece a otro sistema social o entorno (órbita organizacional. A través de este enfoque se pueden entender las relaciones intersociales y la organización y cómo éstas relaciones inciden en la estructura y funcionamiento de la misma, considerando como elementos de la órbita organizacional y la organización focal, las órbitas del rol del personal periférico, el flujo de información, el flujo de productos y el flujo de personal (Evan, 1967).

La necesidad del estudio de las relaciones interorganizacionales nace al reconocer que las organizaciones están en ambiente con otras, a través de ellas adquiere nuevas normas o valores, así como insumos o capital y también a ellas se les proporcionan productos, servicios, etc., (Evan, 1967). De hecho, a partir de la teoría de sistemas, con Bertalanffy (1968), se empiezan a considerar las interrelaciones de la organización con el medio ambiente, además de reconocer que existen subsistemas dentro del sistema y considerar que el funcionamiento

depende de la estructura de la organización, así como intenta dar cuenta de las interrelaciones entre individuos y entre las organizaciones.

De tal manera que Evan (1967) llama órbita organizacional al sistema social; organización focal al subsistema u organización; órbitas de entrada y salida a las organizaciones de las que depende para recibir insumos y para proporcionar bienes o servicios; organizaciones de referencia comparativas y normativas a través de las cuales compara sus actividades o adquiere algunos valores o normas; órbitas de rol a aquellas organizaciones o personas en contacto con el exterior; flujo de información; flujo de productos y; flujo de personal.

Las dimensiones de las órbitas organizacionales según Evan (1967) son 1) órbitas de entrada y órbitas de salida; 2) organizaciones de referencia comparativas y normativas; 3) tamaño de la órbita de la organización; 4) concentración de recursos de entrada; 5) superposición de agentes; 6) superposición de metas y valores y; 7) personal fronterizo. Lo descrito, precisa el énfasis de la teoría en abordar a la organización considerando aspectos internos y externos que permiten entender la relación que se genera entre ellos y poder visualizar qué tipo de redes podrían permitir el éxito de las empresas.

2.2.1.4 La teoría de recursos y capacidades. Las organizaciones están inmersas en un entorno cambiante, evolutivo y tecnológico. Asimismo, los cambios que se han generado en la economía actual obligan a las empresas a buscar nuevas herramientas con el fin de adaptarse al medio y poder competir en la tarea de suplir necesidades a la sociedad. Como lo consideran Del Angel, Maldonado-Radillo, y Máynez-Guaderrama (2016) las organizaciones se encuentran inmersas en un contexto cada vez más globalizado y competido, es por ello que requieren de transformaciones que les permitan ofrecer servicios o productos con un nivel más alto en la calidad.

Asimismo, Gent y Andalaft (2007) consideran que al aumentar la competencia las empresas se ven obligadas a innovar y a crear. Esto asume una responsabilidad mayor para entender cómo funcionan las organizaciones y cómo construyen ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Vivas, 2013). Ante la situación planteada y más que en cualquier otra época, las empresas requieren de acciones que generen valor a sus productos o servicios, esto podría resultar pieza clave para hacer frente al medio turbulento, lograr crecimiento organizacional y hacer frente a los retos actuales.

Con referencia a lo anterior, Quezada (2015) comenta que es precisamente la competitividad organizacional uno de los principales factores clave que brinda a las empresas la posibilidad de lograr una posición en el entorno y sobretodo, la capacidad de mantenerse y alcanzar un equilibrio socioeconómico. Así es como para lograr esa efectividad, las organizaciones recurren a implementar estrategias y buscar dentro de sí mismas los elementos que pudieran ser fuente de una ventaja frente a otras organizaciones; por ello, la importancia de hacer mención de la teoría de recursos y capacidades.

La teoría de recursos y capacidades, o visión basada en los recursos (RBV), por sus siglas en inglés, surgió de la administración estratégica. De acuerdo con Barney (1991) ésta, emergió como un marco teórico de la dirección estratégica; bajo esta perspectiva, se pueden identificar cuáles son los determinantes de la ventaja competitiva sostenida, se aprovechan las fortalezas externas y se evitan las debilidades internas. El objetivo que se propone la teoría, es analizar la relación de los recursos que generan la ventaja competitiva entre las firmas, partiendo del supuesto de que los recursos estratégicos se distribuyen heterogéneamente entre la organización, es decir, poseen diferente dotación de recursos y capacidades, y que estas diferencias se mantienen estables en el tiempo (Wenelfelt 1984).

Cabe destacar que el estudio de los recursos y capacidades de la empresa, inició en los años cincuenta. De tal manera Penrose (1959) es considerada pionera en reconocer que el uso, surgimiento, adquisición y diversificación de los recursos generan crecimiento a la empresa. Posterior a ella, Wernerfelt (1984) propuso una manera diferente a la tradicional de evaluar los recursos, debido a que todos los estudios se limitaban a recursos tales como mano de obra, capital y tierra; entonces proponía analizar la empresa desde una perspectiva de los recursos y no de los productos, de esta manera se buscaría establecer la estrategia basada en los recursos. Analizó la relación de los recursos con la rentabilidad respecto a las barreras de posicionamiento de los recursos en analogía a las barreras de entrada (propuesta por Porter 2007) y también, en analogía a la matriz crecimiento-participación, propuso una matriz de recurso-producto mediante la cual se valoran los recursos ya existentes y los recursos potenciales. Por su parte Barney (1991) detalló los recursos y sus características para generar valor sostenible a la empresa.

Los recursos son las cosas físicas que forman parte de la empresa y es la heterogeneidad de los recursos lo que le da un carácter único a la organización; relacionó los recursos materiales y humanos con el desempeño organizacional (Penrose, 1959). Son los activos propiedad de la empresa (Wernerfelt, 1984). Se trata de todos los activos incluidos el conocimiento e información, capacidades y procesos organizacionales que posee o controla la empresa y además genera valor, por ello permite a sus gerentes formular e implementar estrategias (Barney, 1991). Son todo medio para lograr un objetivo planteado (Vivas, 2013).

Según Barney (1991) la ventaja competitiva ejecuta una estrategia de creación de valor que no está simultáneamente implementada por competidores actuales o potenciales y en esa otra empresa no son capaces de duplicar los beneficios de la estrategia implementada. Asimismo, el autor encuentra cuatro características que deben tener los recursos para generar una ventaja competitiva sostenible y son:

valor, rareza, imitabilidad y sustituibilidad. Al ser valioso, significa que tenga la característica de beneficiarse de las oportunidades y se logre evitar las amenazas en el entorno, el segundo se trata de que sea raro entre la empresa y la competencia, la tercera característica es que sea imperfectamente imitable por la competencia, y última, que no sea sustituible estratégicamente.

Según Wernerfelt (1984) los recursos son ventajas o desventajas que pueden ser tangibles e intangibles y pertenecen a la empresa. Para Barney (1986) la cultura es uno de los recursos fuente de ventaja competitiva. Para Grant (1996b) los recursos pueden ser físicos, humanos y organizacionales. Menciona Barney (1991) que los recursos pueden ser de tres tipos: de capital físico tal como la tecnología, la planta, el equipo y materia prima; de capital humano como la formación, la experiencia, el juicio, la inteligencia, el conocimiento, la cultura, la motivación y; de capital de organizacional en donde se incluye la estructura formal de la organización, control y sistemas de coordinación, relaciones informales y relaciones del entorno; estos recursos son fuente de ventaja competitiva sostenible.

Sin embargo, Gent y Andalafatf (2007) comentan que es difícil que se considere la cultura como generadora de valor, pues en el caso de que se identificara cuál es el tipo de cultura valiosa que coadyuve a obtener los resultados financieros que la organización espera, significaría que la empresa sólo tendría que transformar sus valores y desarrollar los procesos necesarios para unificar las percepciones de los individuos, pero eso significa que dejaría de ser un recurso único y heterogéneo, característica importante en la teoría. Ahora bien, por otro lado, esto es poco posible porque la cultura no es tan fácil de manipular. Según el autor, la única forma en que la cultura sea un recurso que genere valor, sería si la cultura es flexible por sí misma o si los gerentes tienen la habilidad para transformarla.

Las capacidades por su parte, son los procesos que crean, combinan, integran, configuran, adquieren y liberan recursos para evolucionar, innovar y crear cambios. Se refiere a las habilidades que permiten configurar competencias y recursos (Teece, Pisano y Sheun (1997). Helfat y Peteraf (2003) mencionan que son el conjunto coordinado de tareas basado en los recursos centrados en el logro de resultados específicos. Para Eisenhard y Martin (2000) son las rutinas estratégicas organizacionales mediante las cuales se logra innovar configuraciones. Según Camisón (2002) son las habilidades que poseen tanto las organizaciones como sus miembros, incluye el saber hacer, los conocimientos idiosincráticos y conocimientos tácitos que permiten el despliegue de recursos para alcanzar los objetivos planeados.

Las capacidades son consideradas las principales generadoras de valor, que permiten el crecimiento y desarrollo, mismas que difícilmente pueden imitarse por otras organizaciones, por ello permiten formar estrategias de creación de valor; se trata del desarrollo de habilidades de gestión (Barney, 1991). Para Vivas (2013). Es todo medio para alcanzar un objetivo planeado; mientras que las capacidades dinámicas son un subgrupo de las mismas encaminadas a la creación de productos y procesos, de esta manera las empresa tiene posibilidades para responder a los cambios externos y a anticiparse a la evolución reconfigurándose en su dotación de recursos.

Aunque la teoría no ha resultado coincidentes en algunos casos. Por ejemplo no se ha operacionalizado correctamente la variable de capacidades o destrezas, pues generalmente se ha analizado de forma unidimensional o con sólo un ítem (Álvarez, 2007). Referente a la medición, García de León (2006) menciona que efectivamente es muy difícil medir los recursos intangibles, tales como el capital intelectual, debido a que tradicionalmente se ha cuantificado en base a la contabilidad financiera. No es posible mantener una ventaja sostenible con solo identificar los recursos que generen valor debido al entorno cambiante, se requiere

capacidad de auto renovación de los recursos, reinventar los procesos, rediseñar las rutinas, las capacidades y las competencias básicas; una visión de capacidades dinámicas (Vivas 2013). No obstante en su mayoría los estudios revelan que se comprueban las hipótesis de la teoría de recursos y capacidades (Del Angel, Maldonado-Radillo, y Máynez-Guaderrama 2016; Suárez, 2008; Quezada, 2015).

La teoría de los recursos y capacidades en relación con la ventaja competitiva, ha sido un tema muy estudiado, tal vez por tratarse de aspectos que presentan la forma en que los recursos y las capacidades de la organización no solo son cualidades o fortalezas de la organización de manera interna, sino que se pueden emplear como herramienta para hacer frente al mercado y poder sostenerse con el tiempo en posiciones socioeconómicas esperadas. Sin embargo, también se considera importante rescatar que no sólo se trata de un conjunto de capacidades, conocimientos o destrezas, sino de cómo estratégicamente se pueden organizar para convertirlos en una ventaja competitiva que coloque a la organización en posición ventajosa ante su competencia.

Bajo las consideraciones de Barney, Ketchen y Wright (2011) mencionan que la teoría está revitalizándose, está en etapa madura, es toda una teoría sofisticada y precisa, además que se puede emplear para entender las relaciones que se dan en las organizaciones, para identificar cuáles son los recursos y capacidades con los que cuenta una organización que puedan generar valor o revisar cuales serían esos recursos y capacidades con los que la organización debería contar para generar sus estrategias y poseer ventajas en el mercado. De los recursos mencionados, los recursos intangibles han tenido mayor relevancia. Algunos autores se refieren a la cultura como una variable importante de considerar por su contribución en la organización (Barney 1986; Gent y Andalaft, 2007; Fierro y Mercado, 2012a).

2.2.1.5 Teoría institucional. La teoría institucional ofrece una explicación de cómo las organizaciones y sus miembros responden a presiones sociales y cómo es que paulatinamente los cambios generados se van institucionalizando. Por un lado, la vieja escuela institucional inició con la implementación de valores empresariales que permitieron a las organizaciones ser más responsables socialmente y buscar un equilibrio entre las expectativas de sus miembros y la sociedad y sobretodo aumentar su posibilidad de trascender. Asimismo, según Aldrich (1993) el tema de institucionalización se refería a un proceso de inculcar valores y normas. Para Selznick (citado en DiMaggio y Powel, 1983) institucionalizar es infundir con valor más allá de los requisitos técnicos de la tarea a mano, las instituciones son menos fácil de descartar.

La teoría institucional incluye factores que contextualizan a la organización como el Estado, grupos de interés y exigencias sociales, así como reconoce la importancia del papel del hombre a nivel directivo, sin embargo, no considera cómo recompensarlos y estimularlos en la institucionalización de prácticas y acciones en favor de la organización. Además, la teoría tiene su origen en la sociología y postula que la institución depende de un entorno social, es decir, de normas, creencias y reglas que regulan el comportamiento de sus agentes (Rivas, 2007). La teoría institucional está íntimamente ligada al cambio organizacional, ya que las organizaciones cambian sus estructuras para adaptarse a un modelo de institución ya existente o a presiones externas a las que tienen que responder de alguna manera, según Díez-De Castro, Díez-Martín y Vázquez-Sánchez (2015) ésta explica cómo es que las organizaciones se modernizan en su estructura, gestión y comportamiento, y es porque fueron producto de un cambio que las transformó en instituciones.

El cambio organizacional se puede explicar través del isomorfismo institucional, componente clave de esta teoría (Rivas, 2007). Quienes analizan este aspecto son DiMaggio y Powell (1983); comentan que el cambio organizacional se da

porque por que las organizaciones tienen a parecerse, es decir, se da mediante tres tipos de isomorfismos: el coercitivo, que tiene que ver con cuestiones de legitimidad y la influencia política, se refiere a las presiones (fuerza, imposición, mandato, persuasión o colusión) de las organizaciones de las que depende; el mimético que es una respuesta a la incertidumbre que lleva a imitar a las organizaciones con mayor éxito y; el normativo que se refiere al profesionalización, mismo que se da por las normas compartidas por varios profesionistas e instituciones.

Bajo este enfoque los directivos tienen una tarea fundamental en el proceso de institucionalización, Díez-De Castro, Díez-Martín y Vázquez-Sánchez (2015) comentan que el proceso de institucionalización inicia con las decisiones y acciones que toman quienes dirigen las organizaciones, es por eso que cualquiera que sea la acción que se emprenda en el proceso de institucionalización tiene que ver con la habilidad, capacidad y formación del CEO. Según Rivas (2007) la teoría de la institución postula que la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.

Las organizaciones tienen diferentes comportamientos y también responden a distintas presiones externas o internas, Scott (1987) identificó siete formas diferentes de la explicación institucional en la estructura organizacional, éstas son: imposición, en la cual instituciones, por ejemplo, las gubernamentales imponen sus estructuras o prácticas; la autorización que legitima o autoriza las estructuras o cualidades organizativas; la inducción; la adquisición que refiere la adopción de modelos estructurales; la impronta que refiere que las organizaciones mantienen un esquema estructural desde su fundación; incorporación que es replicar aspectos sobresalientes de diferenciación ambiental y; omisión de la estructura organizativa que trata de que todo es codificado de las organizaciones educativas. Según Aldrich (1993) el punto fuerte, es también punto débil, que al ser un

enfoque amplio de la perspectiva institucional le impide ver los límites con otros puntos de vista sociológicos.

2.2.1.6 Teoría de la agencia. La teoría de la agencia ofrece explicaciones de cómo se da la relación entre un principal (quien contrata) y agente (contratado), así como trata de encontrar el mejor acuerdo para las partes involucradas. Según Ganga y Burotto (2012) cuando el dueño (principal) delega a un gestor (agente) la administración de la organización se crea una relación. Esta relación es llamada relación de agencia (Fernández y Marín, 2009). Adicional a ello, Gorganeff (2003) menciona que la información que se genera en ese trato, es asimétrica, ya que sabe más el agente que el principal respecto del negocio u oficio, lo cual conlleva a una conducta oportunista por parte del primero y se da una pérdida de agencia que significa que los intereses del principal no se realizan es un 100%.

De acuerdo con Fernández y Marín (2009) hay dos planteamientos que surgen con la relación de agencia: el primero es el problema de la agencia, en el cual, por una parte, existe discordancia entre los objetivos del principal y las metas del agente y por otra, dificultad para el principal de poder vigilar al agente y saber qué es lo que está haciendo. Ante la situación planteada, el agente podría resultar no competente para realizar las funciones delegadas (selección adversa) y por otro, que el agente puede actuar en función de sus propios intereses y esto sería costoso supervisarlos ya el principal no puede observar las acciones del agente, riesgo moral, (Ganga y Burotto, 2012).

A lo anterior Gorganeff (2003) precisa que el problema de la selección adversa surge antes de que se realice el trabajo, (ex ant), pues el principal cree en lo que le dice el agente respecto de la capacidad que posee para alcanzar fácilmente los objetivos que le fueron planteados y se deja llevar por lo que él le dice, (comete una selección adversa de las metas, adversa a los propios intereses). Respecto al

riesgo moral, surge en el transcurso del trabajo (ex post), cuando el principal, sin poder observar al agente, debe decidir cuánto va a pagar al agente.

Respecto a lo anterior, podría decirse que el riesgo moral, es uno de los problemas primordiales. Según las aportaciones de Guadalupe y Vargas (2005) el principal tiene que saber lo que hace el agente, lo que amerita observarlo, pero por otra parte, lo que provoca costos. Estos costos se debe a los gastos de monitoreo por parte del principal, gastos relacionados con el agente y pérdidas residuales que representan ganancias potenciales de negociaciones no realizadas.

Otra situación que se desprende de la relación de agencia, además de la selección adversa y el riesgo moral, es el que refieren Fernández y Marín (2009) el problema del riesgo mancomunado el cual surge de diferentes perspectivas que adoptan el principal y el agente. Se presume que el principal tiene una actitud neutral respecto al riesgo, contrario al agente quien siente aversión al riesgo. Asimismo, Ganga y Burotto (2012) reconoce la necesidad de un tipo de contrato que ajuste el comportamiento del agente con las expectativas del principal.

Para determinar claramente que es la teoría de la agencia, Según Gorganeff (2003) la teoría de la agencia de centra en los intereses de los actores y el conflicto que dificulta la cooperación entre ellos. Asimismo, para Ganga y Burotto (2012) es precisamente la teoría de la agencia la que busca el mejor contrato que regule la relación entre las partes. Es decir, que una vez que se entiende la relación que se genera a partir de una contratación, se busque el mejor contrato que equilibre los intereses tanto del principal como del agente. Entonces ¿cuál es el mejor contrato que resuelva la paradoja organizacional?

Reiterando lo dicho anteriormente, la teoría de la agencia trata de resolver el problema de la falta de coincidencia en los intereses que persiguen los actores y

busca la solución mediante nuevos arreglos de tipo contractual entre que generan derechos y obligaciones y disminuyen el comportamiento oportunista (Vargas, 2005). Para este autor, el problema se resuelve mediante el acceso a la información para la evaluación del desempeño, del rendimiento financiero y determinación clara de objetivos, así como un sistema de compensación junta.

En torno al análisis de estos problemas, búsqueda de acuerdos y contratos, Ganga y Burotto (2012) menciona que se requiere de organizaciones inteligentes que se puedan adaptar al entorno y cuidar las relaciones que se dan en su interior pues de ello depende que sus objetivos se realicen, ya que para este autor, las entidades educativas poseen el mismo tipo de problemas. Es así como Gorganeff (2003) maneja la teoría de la agencia desde el punto de vista del mercadeo menciona que estos problemas son comunes dentro de las empresas, en el mercado y en los asuntos públicos y que podría aplicarse con mayor éxito en las áreas de contratación, control y compensación. Asimismo, que en un ambiente con alta incertidumbre, lo mejor es la contratación de empleados y no de agencias.

A su vez, Berrone y Gómez-Mejía (2005) comentan que las organizaciones deberían considerar la influencia del entorno social, así como el institucional que rodea la relación principal agente y que debería de existir un sistema de remuneración adecuada para los CEOs. Otra propuesta es la de Canales (s/f) quien considera que se debería de pactar un tipo de sistema de recompensas que se otorgue conforme los resultados, un incentivo adicional al salario; lo cual resolvería los problemas que se dan respecto de la respuesta de la comunidad científica hacia las pretensiones del Estado. En el caso de los hospitales, Mendoza (2005) propone 6 tipos de contratos: pago de servicios; trabajo en red; organización de las juntas directivas; premio de calidad, manejo de las compras y; manejo presupuestal.

Cabe mencionar que Fernández y Marín (2009) quien desarrolla el asunto desde una perspectiva de la agricultura, encuentra dentro de la teoría de la agencia un tipo de contrato para resolver los conflictos que se generan en las relaciones de subcontratación es el contrato de aparcería. Al respecto, Ganga y Burotto (2012) contempla su análisis desde un punto de vista educativo, y contempla dos intensiones, por un lado de poner a prueba la teoría de la agencia y por otro, desde un punto de vista que acepta urgencia de información y conocimientos que permitan tomar decisiones más certeras permitiendo optimizar los procesos administrativos. Éste último, simplemente comprueba la teoría. Por último, Foss y Stea (2006) proponen comprender la función que desempeña el potencial humano en la construcción del sentido interpersonal para crear valor en la relación.

A manera de conclusión, existe un grado de oportunismo que los agentes ejercen sobre los principales, pues a pesar de que el principal es quien contrata, toma decisiones, establece condiciones de pago y de trabajo y, por supuesto, quien hace el pago por los servicios contratados, es el agente quien se encuentra en una posición ventajosa frente al principal, ya que a pesar de que es el contratado, el que está sujeto a las pretensiones de su contratante, además, es el poseedor del conocimiento, de la profesión, de la experiencia e información. El agente tiene el control de la relación establecida, pues es quien sabe cómo se hacen las cosas y además, determina si acepta o no las condiciones de pago y de trabajo que le ofrece el principal.

Se puede concluir que el principal continúa en una postura desventajosa, pues el agente decide si acepta o no un determinado sistema de pago, no obstante, se considera que un agente correctamente incentivado, podría tomar decisiones y acciones hacia el desarrollo organizacional. Dicho de otra manera, estaría motivado para perseguir los objetivos establecidos, atender a las regulaciones, a las presiones sociales y ambientales y con ello, se lograrían optimizar las relaciones y un equilibrio entre los conflictos y los intereses.

2.2.1.7 Teoría institucional. La teoría institucional ofrece una explicación de cómo las organizaciones y sus miembros responden a presiones sociales y cómo es que paulatinamente los cambios generados se van institucionalizando. Por un lado, la vieja escuela institucional inició con la implementación de valores empresariales que permitieron a las organizaciones ser más responsables socialmente y buscar un equilibrio entre las expectativas de sus miembros y la sociedad y sobretodo aumentar su posibilidad de trascender. Asimismo, según Aldrich (1993) el tema de institucionalización se refería a un proceso de inculcar valores y normas. Para Selznick (citado en DiMaggio y Powel, 1983) institucionalizar es infundir con valor más allá de los requisitos técnicos de la tarea a mano, las instituciones son menos fácil de descartar.

La teoría institucional incluye factores que contextualizan a la organización como el Estado, grupos de interés y exigencias sociales, así como reconoce la importancia del papel del hombre a nivel directivo, sin embargo, no considera cómo recompensarlos y estimularlos en la institucionalización de prácticas y acciones en favor de la organización. Además, la teoría tiene su origen en la sociología y postula que la institución depende de un entorno social, es decir, de normas, creencias y reglas que regulan el comportamiento de sus agentes (Rivas, 2007). La teoría institucional está íntimamente ligada al cambio organizacional, ya que las organizaciones cambian sus estructuras para adaptarse a un modelo de institución ya existente o a presiones externas a las que tienen que responder de alguna manera, según Díez-De Castro, Díez-Martín y Vázquez-Sánchez (2015) ésta explica cómo es que las organizaciones se modernizan en su estructura, gestión y comportamiento, y es porque fueron producto de un cambio que las transformó en instituciones.

El cambio organizacional se puede explicar través del isomorfismo institucional, componente clave de esta teoría (Rivas, 2007). Quienes analizan este aspecto

son DiMaggio y Powell (1983); comentan que el cambio organizacional se da porque por que las organizaciones tienen a parecerse, es decir, se da mediante tres tipos de isomorfismos: el coercitivo, que tiene que ver con cuestiones de legitimidad y la influencia política, se refiere a las presiones (fuerza, imposición, mandato, persuasión o colusión) de las organizaciones de las que depende; el mimético que es una respuesta a la incertidumbre que lleva a imitar a las organizaciones con mayor éxito y; el normativo que se refiere al profesionalización, mismo que se da por las normas compartidas por varios profesionistas e instituciones.

Bajo este enfoque los directivos tienen una tarea fundamental en el proceso de institucionalización, Díez-De Castro, Díez-Martín y Vázquez-Sánchez (2015) comentan que el proceso de institucionalización inicia con las decisiones y acciones que toman quienes dirigen las organizaciones, es por eso que cualquiera que sea la acción que se emprenda en el proceso de institucionalización tiene que ver con la habilidad, capacidad y formación del CEO. Según Rivas (2007) la teoría de la institución postula que la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.

Las organizaciones tienen diferentes comportamientos y también responden a distintas presiones externas o internas, Scott (1987) identificó siete formas diferentes de la explicación institucional en la estructura organizacional, éstas son: imposición, en la cual instituciones, por ejemplo, las gubernamentales imponen sus estructuras o prácticas; la autorización que legitima o autoriza las estructuras o cualidades organizativas; la inducción; la adquisición que refiere la adopción de modelos estructurales; la impronta que refiere que las organizaciones mantienen un esquema estructural desde su fundación; incorporación que es replicar aspectos sobresalientes de diferenciación ambiental y; omisión de la estructura organizativa que trata de que todo es codificado de las organizaciones educativas. Según Aldrich (1993) el punto fuerte, es también punto débil, que al ser un

enfoque amplio de la perspectiva institucional le impide ver los límites con otros puntos de vista sociológicos.

2.2.1.8 Teoría de anarquías organizadas. El entorno en que se encuentran quienes toman las decisiones en las organizaciones es caótico, complejo, inestable y poco comprensible. Las decisiones organizacionales no pueden ser entendidas con las teorías tradicionales de racionalidad instrumental, soluciones óptimas en la economía neoclásica y la racional limitada. Pues en la realidad organizacional se involucran percepciones y preferencias de los decisores, que se caracterizan por su ambigüedad, su inconsistencia y su involucramiento en el proceso de toma de decisiones (Solís y López, 2000).

Lo anterior no significa necesariamente un impacto negativo en los procesos organizacionales. Al respecto, Bok y Ehrenberg (2006) comentan que tanto los retos endógenos, como exógenos permiten a la organización crear, innovar y reforzar su estructura. Sin embargo, no se puede dejar de ver que en ocasiones los individuos tienen poca claridad de lo que desean, y es durante el trayecto que se esclarecen las preferencias, se dificulta evaluar los resultados y se tiene un flujo constante de los participantes en el proceso de decisión.

Las anarquías organizadas son un modelo de análisis organizacional alternativo al modelo racional de toma de decisiones, éste último, centrándose en la racionalidad instrumental de medios y fines, en las soluciones óptimas de la economía neoclásica y la racionalidad limitada y las soluciones satisfactorias. Los conceptos de ambigüedad de percepciones, preferencias e identidades; costos de basura; sistemas flojamente acoplados y; fronteras organizacionales difusas se encuentran inmersos en este enfoque de anarquías organizadas (Solís y López, 2000).

El primer concepto de la ambigüedad de percepciones y objetivos: está relacionado con los fines, objetivos, percepciones, preferencias, incluso identidades, que existen en la organización, mismos que se definen por su naturaleza de ambigüedad y cuya importancia, no se ha considerado por los modelos racionalistas que han sido concebidos para analizar a las organizaciones (Solís y López, 2000). Dicho de otro modo, los modelos tradicionales de toma de decisiones, empleados en las empresas, dejaban de lado tanto las contradicciones, inconsistencias como la existencia de una realidad organizacional que es difusa.

Es por eso que en sus distintos estudios, Cohen, March y Olsen (1972) se propusieron demostrar la presencia de la ambigüedad en las interpretaciones y percepciones de la realidad por parte de quienes toman decisiones en las organizaciones, junto con la búsqueda de significado y coherencia que tratan de alcanzar a través de la narrativa de la historia de las organizaciones.

El segundo concepto es la metáfora de los cestos de basura: Cohen, March y Olsen (1972), utilizaron instrumentos en los procesos de decisión de las anarquías organizadas cuya base es el modelo metafórico del garbage can, traducida al español como modelo de cesto de basura. Para Solís y López (2000) la organización es como un proceso de toma de cesto de basura, aunque algunos autores le llaman cajón de sastre por tratarse de un cúmulo de cosas que pueden ser útiles en cierto momento y no es visto como un desperdicio propiamente.

El concepto de cesto de basura hace alusión a la falta de capacidad de los tomadores de decisiones para atender situaciones organizacionales con una racionalidad total, como lo referían las teorías tradicionales, sino que se acepta que existe ambigüedad en las opciones organizacionales (Cohen, March y Olsen, 2011). Es un proceso en el cual se combinan tanto los problemas, las soluciones y los participantes y se mueven de una oportunidad, objetivo o preferencia elegidos

a otros distintos, y se desechan los anteriores, haciendo así alusión de tirar al bote basura lo que ya no está funcionando (Solís y López, 2000).

Para éstos últimos, el modelo de anarquías organizadas más allá de jerarquía formal y estructuras de poder, en el proceso de la toma de decisiones se mezclan (ambiguamente) intereses diversos de los participantes que se sobreponen y contraponen, provocando un flujo de discusiones y decisiones sin orden o coherencia, de esta manera critican el modelo racional de toma de decisiones que no toma en cuenta la confusión y la complejidad que rodean a los procesos de decisión real. O bien, bajo esta metáfora se entiende que la organización se tiene fines, objetivos y metas ambiguos, de conocimientos limitados y de problemas que internos y externos a los cuales debería buscar solución.

El tercer concepto es el de sistemas flojamente acoplados: la toma de decisión se ve limitada por las características del ser humano. Respecto a esto, Simon (citado en Solís y López, 2000) explica a la organización como un sistema de decisiones y el hombre con racionalidad limitada, es decir, un conocimiento parcial de las condiciones que lo rodean. Así de manera consciente o inconsciente se acepta una solución satisfactoria, más no óptima, dicho con otras palabras, se encuentra una cuasi-resolución a partir de una decisión.

En este concepto de sistemas flojamente acoplados, se considera que las decisiones, preferencias, resultados y soluciones, no necesariamente están relacionadas directamente con los problemas a los que se enfrentan las organizaciones. Asimismo Weick (citado en Solís y López, 2000) sugiere que los investigadores comprendan que en las organizaciones existen relaciones estrechas que implican relaciones flojas en otro lugar y que, por ende, es necesario analizar los patrones de acoplamiento que producen los resultados observados; también sugiere la conveniencia de estudios comparativos para

destacar las diferencias entre contextos y la forma en que las organizaciones se interrelacionan (Solís y Pérez, 2000).

Un cuarto concepto es el de las fronteras organizacionales difusas, otro aspecto que demuestra la paradoja y la ambigüedad organizacional. Según Solís y López, (2000) las fronteras son el resultado de dispositivos estructurales que permiten identificar además de la separación entre el ambiente interno y el externo de la organización, contradictoriamente, la vinculación y retroalimentación entre ambos ambientes; la retroalimentación que es importante para transformar el equilibrio interno y el sentido de los resultados esperados. A manera de guisa, esta es una forma en que se demuestra que la división rígida entre el interior y el exterior de la organización, se convierte en problemas en la realidad.

De acuerdo con lo anterior, este enfoque de anarquías organizadas implica comprender que se toman decisiones sin consistencia y coherencia racionales óptimas, es decir, ambigüedad de las metas; búsqueda limitada de problemas y soluciones; la forma en que se motivan los participantes a seguir buscando acciones, a seguir aprendiendo, a aprender a aprender, o saber cómo se sabe (Bok y Ehrenberg (2006). Es por tanto que, el término anarquía se refiera a que los participantes tienen sus propias percepciones, discusiones, propuestas, evaluaciones, sugerencias de decisiones. Igualmente, con esta perspectiva, se puede conocer la acción organizada, el comportamiento de los actores y las reacciones del contexto reduciendo esa visión determinista que se ha tenido en modelos tradicionales.

En este contexto de toma de decisiones se ubican las organizaciones educativas en general, y en particular las vinculadas a la educación superior. Éstas poseen características como la de fuerte ambigüedad de preferencias, es decir, sus objetivos, fines y metas no son claros, son contradictorios o difícil conciliables; la tecnología implementada es indeterminada o poco dominada y; posee una fluida

participación en los procesos de decisión, en la cual, sus participantes en los procesos de decisión, entran y salen, así como introducen problemas y retiran problemas (Solís y López, 2000).

Las características mencionadas les permiten diferenciarse de otras, pues en ellas han de llevarse a cabo procesos de transformación educativa, la cual participan individuos con distintas ideologías y necesidades de formación académica, también le caracteriza sus propias relaciones con otros campos de la ciencia y el conocimiento; así como las nuevas medidas de transmitir el conocimiento, no escapando a las modalidades de educación a distancia (Bok y Ehrenberg, 2006). Según Bok y Ehrenberg (2006) los retos que tienen las universidades es la extensión, la reducción de costos, con la rentabilidad, con la eficiencia y la calidad, pues su función es la transmisión del conocimiento y el avance del mismo, por eso, como el conocimiento cambia velozmente y la información está cada vez más accesible. Luego, esa accesibilidad crea otro tipo de necesidades que se requieren atender.

Por su parte, Wachhaus (2011) además de considerar un alejamiento de las instituciones centralizadas de las estructuras de autoridad, considera un aumento de redes en el sector, sobre todo el público. Es decir, este autor reflexiona en que el anarquismo, pudiera explicar cómo se relacionen en red las organizaciones, al mencionar que éstas pueden transformar el mundo, las relaciones estado sociedad y las prácticas de gobierno. Según el autor, una orientación anarquista cambia el enfoque de los elementos estructurales estáticos a procesos dinámicos.

En conclusión, el concepto de anarquías organizadas es un enfoque alternativo al modelo tradicional de toma de decisiones mediante el cual se puede analizar a la organización de una manera más amplia, de manera interna como externa, considerando sus participantes, sus problemas y sus soluciones. Su empleo sobretodo es en universidades por tratarse de organizaciones cuyas

características coinciden con el concepto de las anarquías organizadas, tales como una fuerte ambigüedad en sus preferencias, es decir, no tiene claridad en sus fines y en se contradice fácilmente en sus objetivos; también tiene una tecnología indeterminada o poco dominada, lo cual hace difícil establecer los procesos y evaluar los resultados y; una fluida participación en los procesos de decisión.

No obstante a propuesta de llamarle anarquía organizada tal parece una paradoja organizacional, pues por un lado, el término anarquía alude a una estructura sin autoridad, sin mandato, ni dirección; por otro, el término organizada refiere un orden en la estructura. Asimismo, a través del análisis de este enfoque, se puede apreciar la aceptación de la ambigüedad en todos los aspectos, en los objetivos, en las metas, en las preferencias y en los resultados. También se puede apreciar cómo situaciones cambiantes y caóticas pueden ocasionar el orden y equilibrio o viceversa.

Por otro lado, el concepto de anarquías organizacionales no es privativo de las universidades, ya que no son las únicas que poseen dichas características, dicho en otras palabras, existen una diversidad amplia de organizaciones cuyos propósitos, objetivos o metas no son claros o son difícilmente conciliables, así como, difícilmente tienen un control en sus procesos de transformación y en sus resultados, así como poseen un constante flujo de participantes que modifican y manipulan las condiciones en que funciona la misma, situación que la hace merecedora de ser analizada de tal manera (como una anarquía organizada) para atender y dar solución a sus problemas. Tal como lo plantea Wachhaus (2011) quien además de considerar un alejamiento de las instituciones centralizadas de las estructuras de autoridad, considera un aumento de redes en el sector, sobre todo el público.

2.2.1.9 La teoría basada en el conocimiento (KBV). El estudio del conocimiento podría considerarse dentro de dos tendencias. Una, según Sveiby (2001) una está enfocada a al conocimiento tácito y su creación, sobre todo de las empresas orientales y el conocimiento es considerado como un proceso; nutriéndose de disciplinas tales como psicología, sociología y pedagogía, se trata de la propuesta de (Nonaka y Takeuchi, 1995), más que creación se trata de conversión del conocimiento, la organización como un organismo en relación con su entorno (socialización, externalización, combinación e internalización). Las acciones de la GC se realizan en el departamento de recursos humanos.

La segunda tendencia se trata del conocimiento como un objeto, cuyo enfoque es el conocimiento explícito y su gestión nutriéndose de teorías y gestión de la información (Davenport, 1997). Se trata de las ideas de Davenport y Prusak (1998) y la empresa como un mecanismo de procesar la información. El conocimiento es el resultado de la gestión adecuada de la información por tanto, el valor agregado se da cuando el conocimiento es representado en documentos que puedan ser tratados y gestionados. Las acciones de la GC se realizan en el departamento de sistemas y gestión de información.

La teoría postula que el conocimiento es el principal generador de valor en la organización. Asimismo, Grant (1996) articuló la visión basada en el conocimiento como una rama de la visión basada en los recursos de la teoría de recursos y capacidades. El autor menciona que para crear el conocimiento se requiere de transferibilidad, que consta en la capacidad de transmitir el conocimiento; de absorción o agregación, que consiste en la capacidad del receptor para añadir nuevos conocimientos a los ya existentes; apropiabilidad, la capacidad del propietario para recibir rentas equivalente al valor creado por un recurso; especialización que consiste que debido a la racionalidad limitada, las personas requieren especializarse en áreas determinadas y; por último, la aplicación a la

producción (transformación) que se refiere a la capacidad de transformar el conocimiento a productos y tecnologías.

También caben mencionar los estudios de Nonaka (1991), Nonaka (1994) Nonaka y Takeuchi (1995) mediante los cuales ponderan el conocimiento como una pieza fundamental de la organización. Mediante sus aportaciones se conoce que el conocimiento se desplaza es dos dimensiones, la epistemológica y la ontológica. En la dimensión epistemológica se distinguen dos tipos de conocimiento el tácito y explícito. En la dimensión ontológica se tienen los niveles de entidades involucrados en la conversión, dichos niveles son el individual, grupal, organizacional e interorganizacional.

Los autores consideran que el conocimiento tácito o implícito tiene un papel más importante que el explícito, pues las personas crean el conocimiento; la organización sólo los promueve, disemina, fomenta y transforma. Dicho proceso sólo se puede convertir mediante la interacción social y se trata de un espiral del conocimiento; el conocimiento se va moviendo (tácito a explícito) e interactúan de una forma dinámica y continua. Los patrones o elementos de las prácticas de GC son: la socialización que es familiarizarse con una actividad; la exteriorización, mediante la cual se codifican los conocimientos; la combinación que es un intercambio de criterios y; la interiorización proceso mediante el cual los trabajadores hacen suyo el conocimiento.

En esta perspectiva la forma de gestionar permite a las personas trabajar con cierta ambigüedad y caos, misma que lleve a institucionalizar la creatividad; colaborar con autocontrol o autonomía en la toma de decisiones y actuar con mayor libertad; trabajo en redundancia en actividades para fomentar la competitividad grupal y estimular la generación de ideas; los trabajadores tienen acceso a la información que necesitan para agilizar sus procesos. Para los autores es necesario la integración en polos diferenciados, por citar algunos, mente-

cuerpo, administración arriba-abajo por centro-arriba-abajo, conocimiento tácito-explícito, nivel individual-organizacional, jerarquía burocrática-fuerza estratégica.

Ahora bien, la CO es un factor clave en el éxito de la GC, pues según (Davenport y Prusak 1998) la nueva economía no se encuentra en las tecnologías de información, se encentra en la mente humana, en la inteligencia y conocimiento de las personas, pues éstos, enriquecen los procesos de la GC. El conocimiento lo posee el individuo, él lo crea y transmite (Grant, 1996; Nonaka y Takeuchi, 1995, Grant 1996; Miles et al., 1997. El conocimiento tácito o personal está arraigado en la mente de las personas, pues además de incluir el saber hacer las cosas, incluye sus valores, su cultura, tal conocimiento se refiere por ejemplo a un oficio, profesión o simplemente actividades de un grupo (Nonaka, 2007). El conocimiento es considerado como un atributo del hombre, que se puede compartir a través de la interacción (Prytherch, 2000) para facilitar el entendimiento de una persona en un área determinada (Daveport, 1997).

Bajo estas condiciones, el conocimiento tácito al ser una facultad del individuo, quien lo posee y quien lo crea, es difícil trasferir a otros, y sólo se puede observar a través de su aplicación y adquisición en la práctica, no se compra ni se vende; es por ello que la organización tiene el papel de facilitar las condiciones bajo las cuales se debe integrar y aplicar el conocimiento en el proceso de generación de bienes y servicios; la organización es una institución integradora de conocimiento (Grant, 1996). A su vez, el conocimiento tácito involucra destrezas que al ser difícil de respaldar y formalizar es también difícil de comunicar a otros, por eso la organización requiere gestionarlo para crear nuevo conocimiento Nonaka (2007). También Miles et al. (2007) aportan que la organización tiene la tarea de prever las medidas para el desarrollo y despliegue del conocimiento y habilidades de los trabajadores, según los autores la organización que asume ese riesgo, continuaría siendo líder económico.

2.2.2 Generalidades de cultura organizacional. La CO es una herramienta valiosa en las organizaciones contemporáneas. El estudio de la cultura tiene su origen en las ciencias sociales, sobre todo en la antropología (Schein, 1990, Martínez, 2009; Tunal y Camarena, 2007). Los teóricos organizacionales y economistas la relacionan con el rendimiento organizacional pues ofrece una perspectiva privilegiada para observar la organización en profundidad y comprender la importancia de los símbolos y para entender la relación entre la organización y su entorno (Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Lanero, 2006). Sin embargo, aún no se ponen de acuerdo los investigadores en su significado, en la forma de medirse y cómo emplearlo en beneficio organizacional (Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Lanero, 2006). Aunque es una disciplina que no deja de fortalecerse (Aktouf, 2002), su estudio formal se da hasta el siglo XIX (e.g. Tylor 1871) y dentro de las organizaciones en el XX (Martínez, 1988).

Respecto a la perspectiva antropológica, uno de los primeros autores que se dieron a la tarea de conceptualizar la cultura fue Tylor (1871), quien propuso conceptos de cultura o civilización, así como una conexión de etapas sucesivas de la cultura por la permanencia, modificación y supervivencia, de esta manera, el autor consideraba, se pueden conocer cuáles son los elementos culturales que sobreviven del pasado salvaje. Puede mencionarse que en las primeras décadas del siglo XX, la cultura se consideraba como un “sistema en equilibrio estable” en el que los elementos que conforman el sistema funcionan de forma delimitada y definida Malinowski, (citado en Podestá, 2006). Malinowski se dio la tarea de descifrar, comentar y comparar mitos, ritos y culturas de una manera diferente a los conceptos primitivistas (Mudimbe y Perrotini, 1991).

De igual manera Morgan (1990) expone una postura contraria a la anterior, pues para ella los distintos grupos de personas poseen diferentes formas de vivir, es por eso que para él la cultura organizacional es el proceso mediante el cual, se puede observar y entender, de diferentes formas, los hechos, acciones, símbolos,

artefactos y situaciones determinadas de estructuras reales. Un enfoque que tiende a considerar a la cultura como una construcción, es decir, para esta autora, la cultura se construye, no se descubre (Cuche, 1997; Podestá, 2006; Tunal y Camarena, 2007).

Asimismo, en las consideraciones de Claude Lévi-Strauss (1958) (citado en Mudimbe y Perrotini, 1991) la cultura es considerada una construcción en la cual se establecen reglas (de construcción) compartidas, es decir, “estructuras mentales” de carácter universal y abstracto (mitos y ritos). También Bordieu (citado en Cuche, 1997) la cultura también es considerada como una realidad que se construye y además como herramienta de diferenciación que aparece como un elemento de la estrategia de los actores sociales, sobretodo, si están comprometidos en luchas sociales.

En el mismo orden de ideas, para Cuche (1997) la cultura no es un sistema cerrado, o una tradición que se mantiene, sino una construcción social que está en constante renovación; son los individuos quienes organizan simbólicamente su existencia. Para Boggs et. al., (2004) una teoría representa o es una abstracción de principios ordenadores que gobiernan un tipo de sistemas concretos; principios que regulan los grupos humanos. Moore (1974) considera que tiene más sentido como ideología que como ciencia empírica. Sin embargo, la gran diversidad de percepciones, de opiniones y de abstracciones lo hace más difícil de comprender.

Otro enfoque, es que la cultura se descubre dentro de las organizaciones y puede ser una herramienta estratégica para el rendimiento organizacional. Por ejemplo, en los estudios de Elton Mayo y su equipo podría decirse se considerada como un elemento clave en el fortalecimiento de la relación de los grupos informales (e.g. Martínez, 1988). Bajo este esquema, una visión de relaciones humanas, se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional, pues encuentran que el ambiente del grupo al cual pertenece el

individuo, tales como la interacción, las formas de contacto humano, interés por las relaciones humanas y culturales, inciden significativamente en la percepción que este tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización y por ende, en la productividad (Mayo, 1946). Es decir, existe influencia de organización informal en el rendimiento de los trabajadores (Roethlisberger y Dickson, 1934). No obstante, el término de CO como tal no se aborda en los estudios mencionados, es decir, no se habla de mitos, ritos ni héroes (Aktouf, 2002).

Es hasta los estudios de Pettigrew (1979) que se introduce el concepto antropológico de cultura al área de la organización, mismo que está enfocado a los simbolismos, mitos y rituales. Asimismo, Dandridge, Mitroff, Joyce (1980) propusieron analizar la estructura profunda de la organización a través de los mitos y símbolos. Según Hofstede (1980) la cultura es una programación mental colectiva; un diferenciador entre organizaciones, pues incluye valores y símbolos.

Para Schwartz y Davis (1981), las empresas tienen culturas distintivas mismas que les permiten crear, implementar y mantener su posición de liderazgo mundial. Un concepto que más tarde Barney (1986) ampliaría al observar que la cultura es fuente de ventaja competitiva. Es también a partir de los trabajos de Ouchi (1981) y Peter y Waterman (1982) que al considerarse a la organización como una entidad social, es capaz de crear sus propias reglas costumbres, hábitos, visiones, lenguajes; es decir, su propia CO, que la diferencia de otras, incluso dentro de un mismo mercado.

El estudio de la CO se trata de dar vida a la riqueza y vitalidad de las personas que conviven y trabajan juntas (Ouchi y Wilkins, 1985). Otro esfuerzo por entender la cultura dentro de la organización es a través de la teoría de sistemas, ya que para Katz y Kahn (1989) el clima organizacional o la cultura reflejan las normas y valores del sistema. Su estudio ha sido de gran consideración por su relación con el desempeño organizacional. La cultura es uno de los factores que deberían de

transformarse para lograr un cambio organizacional, a través de un proceso de desarrollo organizacional que consiste en modificar creencias, valores y estructura de las organizaciones para que las mismas se adapten a la tecnología y mercado (Beckhard, 1969; Bennis 1973).

Para Schein (2004) la CO está vinculada con el liderazgo, ya que aunque sea parte de un aprendizaje y se considere difícil de crear o de cambiar, los líderes son en parte determinantes de la misma. Aunque contrario a este autor, Podestá (2006) considera que la cultura no se puede planear, ni diseñar, ya que se tendrían que cambiar desde las creencias básicas. Para Denison y Mishra (1995) al ser estudiada la cultura como parte de un proceso integral de las organizaciones, se puede prevenir o predecir el comportamiento; existe una vinculación entre la cultura y la eficacia organizacional.

Para los autores Cameron y Quinn (2006) la cultura representa cómo son las cosas en un lugar, la ideología imperante de lo que las personas llevan en sus cabezas. La cultura transmite un sentido de identidad a los empleados, ofrece a menudo una directriz sobre cómo desenvolverse en la organización y mejora la estabilidad del sistema social que experimentan. Por su parte, Tunal y Camarena (2007) proponen ver a la cultura como un mecanismo de control en el cual se involucran los procesos adquiridos por los actores sociales en sus historias y definen la vida cotidiana de la organización. Asimismo y de acuerdo con un enfoque constructivista, estos últimos mencionan que realizar una construcción de la realidad organizacional permite entender cómo funciona una organización con CO al interior de las misma, de esta manera se puede lograr control de las manifestaciones sociales y mayor rendimiento en la productividad.

Según Hofstede (2011) la sociedad nacional, género y cultura es lo que se encuentra en lo más profundo, arraigado en la mente humana de las diferentes culturas, incluso las profesionales, y las organizativas; en otras palabras las

culturas de la sociedad están en los valores inconscientes; una tendencia de preferir ciertos estados de cosas sobre las demás, y las culturas organizacionales, residen en las prácticas visibles y conscientes, la forma en que las personas perciben lo que pasa en el entorno organizacional, de hecho, estas últimas pueden cambiar cuando se cambia de trabajo. Es decir, la CO cambia cuando una persona cambia de trabajo.

Por tanto, puede decirse que el estudio de la CO cada vez ha sido objeto de mayor interés debido a que se ha enunciado por los diferentes autores la idea de que la empresa puede tener una cultura, misma que puede ser efectiva o no (Denison y Mishra, 1995), puede ser diagnosticable, es decir, se puede generar un diagnóstico y una vez que se identifique el tipo de cultura dominante, se puede crear cierto tipo de cultura que ayude al desempeño de la organización (Cameron y Quinn, 2006); y transformable a través de líderes que forjan valores y símbolos, pues si se logra entender cómo evoluciona y cómo surge la cultura, se puede comprender también la forma en que ésta incide en el comportamiento de un grupo y se puede transformar a través de los administradores y líderes (Schein, 2004) y; se puede programar de manera colectiva y por ende, programar el comportamiento (Hofstede, 2011).

El estudio de la cultura, así como otras variables como el conocimiento han tomado mayor interés debido a la deficiencia de la Administración y la Teoría de la Organización, pues no han considerado algunos aspectos. La Administración científica Taylor (1911) y la clásica Fayol (1916), han centrado su interés en las técnicas, funciones y procedimientos cuyos fines son la eficiencia y maximizar la producción (Barba, 2013; Ibarra y Montaña, 1992). Luego, las teorías organizacionales, aunque han procurado ser más integrales, no han sido suficiente para explicar los fenómenos organizacionales (relaciones humanas, organizaciones burocráticas, procesos de toma de decisiones, enfoque sistemático y condiciones del entorno como determinantes de la estructura-funcionamiento de

la organización) y sus fines orientados a lograr la eficiencia racional y la rentabilidad (Barba 2013). Es por eso que los recientes estudios organizacionales han tenido el interés es abordar aspectos simbólicos y subjetivos como el poder, la motivación, la cultura, el conocimiento, la ambigüedad, la vida simbólica, etc., y cuyo fin es obtener conocimiento multirracional (Barba, 2013).

Por lo tanto, la cultura cobra mayor interés en el análisis de la organización, ya sea por su relación con el desempeño organizacional o porque su estudio permite entender los fenómenos organizacionales. Asimismo, se puede decir que la CO es un conjunto de características que guían el comportamiento de un grupo, define la forma en que las personas visualizan el mundo y cómo solucionan problemas. Además estas características difieren de un grupo a otro. Asimismo, para algunos esto puede enseñarse y para otros, sólo se puede estudiar y entender el comportamiento del grupo. No obstante, para el presente estudio, se considera que la CO es un conjunto de características (valores, creencias, ritos, conocimientos) que guían el comportamiento de un grupo y por tanto, están relacionados con el desempeño de la organización a la que pertenecen.

2.2.2.1 Diferencia entre cultura y CO. Tylor (1871) definió cultura como un todo, integrado por los conocimientos, creencias, derecho, costumbres, moral, artes, leyes y cualquier aptitud y hábito que el hombre consiga por ser miembro de un grupo social, es una expresión de la vida social definida por aspectos objetivos. En un esfuerzo por explicarla también se encuentra Pettigrew (1979), quien la describe como un conjunto de conceptos reconocidos abiertamente por el grupo en un momento preciso. Para Dandridge, Mitroff y Joyce (1980), con la expresión “simbolismo organizacional”, explican que si se observan y analizan los símbolos o conceptos y el significado que el grupo le da, entonces podría entenderse todo el conjunto y se podría conocer mejor la CO.

Según Bourdieu (citado en Podestá, 2006), la cultura es una herramienta de diferenciación que se emplea cada vez más como parte de una estrategia, de los actores sociales, más aún si sienten el compromiso social o político, además, refiere que los elementos de la cultura son hábito, origen social y capital escolar y la importancia reviste en la forma de adquirir dicho conocimiento. Al respecto, Podestá menciona que hay dos maneras en que se puede adquirir la cultura: por medio de la natural o por medio de la cultura adquirida.

Para Claude Lévi-Strauss, 1958 (citado en Mudimbe y Perrotini 1991) la cultura se refiere a un conjunto de “reglas de construcción comunes que son estructuras mentales universales de carácter abstracto”. Según Denison (1996) la cultura representa los patrones aprendizaje en una organización.

Asimismo, la cultura podría definirse como un patrón de significados que se heredan, se transmiten y se expresan en forma simbólica, “por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades con relación a la vida” (Geertz, 1987).

La CO, por su parte, ha tomado gran interés en el estudio de los fenómenos organizacionales por su relación con el rendimiento (Sánchez, 2006). Refleja la percepción que se tiene del trabajo y cómo se relaciona con el entorno Podestá (2006). Su estudio es cada vez más importante debido a su contribución en la orientación de las organizaciones, refleja cómo son las cosas dentro de la misma, la identidad de los empleados, incluye el lenguaje, símbolos y reglas que comparten (Cameron y Quinn, 2006).

La CO es un “conjunto de dominante y coherente de valores transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, slogans y anécdotas” (Peters y Waterman 1982). Es un patrón de significados que acepta y comparte el grupo, esto las distingue unas de otras (Hatch, 1993). Asimismo, Smircich (1983)

la define de tres formas, una como variable externa, en la cual afirma que los factores sociales influyen en la CO, otra como variable interna, menciona que las organizaciones son creadores de la cultura y por último la CO como metáfora raíz, la explica como algo que las organizaciones son. Desde esta perspectiva a las organizaciones se les estudia en términos expresivos y simbólicos.

Para Morgan (1990) la CO es el proceso mediante el cual, se puede observar y entender, de diferentes formas, los hechos, acciones, símbolos, artefactos y situaciones determinadas de estructuras reales. Precisa que la cultura es un esquema de representación que explica el por qué las cosas son de determinada manera. Respecto de las subculturas, menciona que son mini sociedades que impiden que la comunicación fluya en la organización, se crean formas distintas de comportamiento, y símbolos diversos que impactan el funcionamiento de la organización.

También Schein (2004) estudia la CO y menciona que cultura es un conjunto de creencias que un grupo comparte y que son producto de su aprendizaje en su búsqueda de adaptarse e integrarse, mismas que al haber funcionado y ser válidas, pueden ser enseñadas a los demás miembros como la manera adecuada de entender los ciertos fenómenos. Para este autor, se deben observar los artefactos que son tangibles, son las expresiones que se ven, tales como saludar, vestir, el lenguaje y otros; luego, los valores, es decir, entender en qué se convirtió; y por último comprender cómo se quedó ese valor dentro del individuo de manera inconsciente; que son los tres niveles de cultura.

Según Schein (2004) la CO está en constante cambio y evolución se puede identificar entre los administradores y los líderes, mientras que los administradores sólo pueden controlar algunas variaciones del contexto cultural al interior de la organización, los líderes son capaces de modificar la cultura existente de una organización. Para este autor el concepto de cultura de Schein es una abstracción,

menciona que la cultura mantiene la misma relación con el grupo, así como la personalidad con el individuo, por eso, el concepto es útil si ayuda a entender mejor los aspectos ocultos y complejos de la vida que causan el comportamiento, siendo esto último lo único que se puede ver. También menciona que el comportamiento es la acumulación de aprendizaje cultural que un individuo ha obtenido ya sea en la familia, el grupo, la comunidad o la ocupación, es decir, la cultura está dentro del individuo y por cierto, en constante evolución. Conocer el comportamiento del individuo y de los grupos ayuda a comprender las diferencias que existen entre ellos y saber que aunque son difíciles de cambiar, pueden ser maleables.

Por su parte, Tunal y Camarena (2007) proponen ver a la cultura como un mecanismo de control en el cual se involucran los procesos adquiridos por los actores sociales en sus historias y definen la vida cotidiana de la organización. Asimismo y de acuerdo con un enfoque constructivista, mencionan que realizar una construcción de la realidad organizacional permite entender cómo funciona una organización con CO al interior de la misma, de esta manera lograr control de las manifestaciones sociales y tener mayor rendimiento en la productividad.

Otro concepto es el de Hofstede (2011), quien define cultura como una programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo de los demás. Es un fenómeno colectivo que puede conectarse a otros, a su vez, el colectivo tiene una gran diversidad de individuos. Menciona también que el término cultura se utiliza para las tribus o grupos étnicos (en antropología), para las naciones (en ciencias políticas, sociología y gestión), y de las organizaciones (en sociología y gestión). Un dato que llama la atención es que menciona este último, que existe un campo relativamente inexplorado en la cultura y se trata de la cultura de ocupaciones, por ejemplo, de ingenieros, de contadores o de académicos de diferentes disciplinas.

El término cultura también puede ser aplicado a los géneros, generaciones, o a las clases sociales, Hofstede menciona que la sociedad nacional, género y cultura es lo que se encuentra en lo más profundo, arraigado en la mente humana de las diferentes culturas, incluso las profesionales, y las organizativas; en otras palabras las culturas de la sociedad están en los valores inconscientes; una tendencia de preferir ciertos estados de cosas sobre las demás, y las culturas organizacionales, residen en las prácticas visibles y conscientes, la forma en que las personas perciben lo que pasa en el entorno organizacional, de hecho, estas últimas pueden cambiar cuando se cambia de trabajo.

La CO para Keesing (citado en Denison y Mishra (1995) es un sistema de patrones de comportamiento socialmente transmitidos que sirven para relacionar las comunidades humanas, para Denison (según citado en Martínez, 2010), el comportamiento y las prácticas son estables porque son aceptados por los miembros de una organización, además el ambiente social es una creación de los miembros de la organización, y la cultura es una representación epistemológica que comparten patrones de aprendizaje.

Para los autores Cameron y Quinn (2006) la CO se refiere a los valores, las presunciones subyacentes, expectativas, las memorias colectivas y definiciones presentes en una organización; es una representación de cómo son las cosas en un lugar, refleja la ideología imperante de lo que las personas llevan en sus cabezas. La cultura transmite un sentido de identidad a los empleados, ofrece a menudo una directriz sobre cómo desenvolverse en la organización y mejora la estabilidad del sistema social que experimentan.

Sin embargo, la CO, según Barba y Solís (2001) comentan que existe una heterogeneidad cultural. Por tanto, dentro de las organizaciones, la cultura predominante, como lo mencionan los autores mencionados con anterioridad (Cameron y Quinn, Hofstede y Denison y Mishra) no es la única manifestación

cultural que existe, sino que ésta (predominante) coexiste con otras culturas tales como regionales o nacionales (no solo las incluidas en los modelos).

2.2.2.2. Cultura mexicana. La cultura mexicana es el producto de hechos históricos, geográficos y decisiones políticas, sociales y económicas. De acuerdo a Ramos (2001) la cultura criolla (cultura mexicana), se caracteriza por la herencia de la lengua parlante, costumbres, moral, vicios y virtudes europeos, legados de la raza española. Sin embargo, el legado fue impuesto, pues según Rodríguez y Ramírez (2004) al mexicano le destruyeron su propia cultura y le impusieron otra, así como sus tradiciones, religión y con ello le quitaron su identidad. Según Ramos (2001) el mestizaje agravó problema de inferioridad que el mexicano ya tenía.

Por tal situación el mexicano siempre está en busca de algo que imitar. De acuerdo a la postura de Rodríguez y Ramírez (2004) al ser destruida la cultura el mexicano trata de encontrarse en alguna, pues en la suya no se identifica. Asimismo, según Ramos (2001) el mexicano ha tenido que luchar para no seguir siendo manipulado culturalmente, reflejo de ello, la revolución de la Reforma, en la que se logra la constitución, pero también una educación laica, en la que se resiste al sometimiento de la iglesia, legado de la imposición española y símbolo de la cultura criolla. No obstante, vive resignado al pasado y sin visión al futuro, desconfiado, inseguro y poco valorado, individualista y con poco sentido social así preso de su susceptibilidad y de su dependencia sistema de gobierno (Ramírez, 2004).

Asimismo, el contexto geográfico parece tener efectos en la forma que el mexicano construye sus significados. De acuerdo a Ramos (2001) a pesar de su herencia europea, vive geográficamente en otra parte, por tanto ni europeo ni mexicano. Según Rodríguez y Ramírez (2004), incluso el clima regional afecta el comportamiento, de tal manera que las personas en lugares fríos tienen que esforzarse más para lograr conseguir los recursos necesarios que se requieren

para subsistir, ya que además del esfuerzo, los recursos naturales son más escasos. Caso contrario lugares cálidos en donde los recursos naturales están al alcance de todos, el esfuerzo que deben realizar para obtenerlos son menores. Asimismo, factores geográficos implican condiciones y decisiones distintas. Según Ramírez (2010) el tipo de empresa y empresarios difieren de acuerdo a la ubicación geográfica, por ejemplo, en el centro del país, manejan las relaciones sociales, aprovechando que los principales órganos de gobierno y empresas importantes están ahí, por lo que prevalecen las asociaciones políticas y empresariales. Los del Norte, no solo están lejos del gobierno central, sino cerca de Estados Unidos, por lo que los empresarios han crecido con tratados que abrieron las fronteras y han fortalecido los lazos con otros países. A diferencia de los empresarios del sur, quienes han preferido las empresas familiares, no arriesgan a grandes inversiones, ni implementan cambios tecnológicos en sus empresas, viven de lo que el Estado les permite.

Por último, las condiciones y decisiones políticas, económicas y sociales también inciden en el comportamiento. Sin embargo, no se está consciente de que la cultura y la identidad están relacionadas con las condiciones creadas por los estados, que las decisiones que se toman están limitadas desde aspectos históricos, así como económicos y dependiendo de las bondades de cada región, que las oportunidades políticas influyen en la competitividad empresarial. Dicho de otro modo, la identidad y la cultura son aspectos vinculados con la toma de decisiones que toman los individuos hasta donde las condiciones sociales, oportunidades económicas como políticas lo permiten y todo esto influye en el funcionamiento de una organización, no obstante, los empresarios heredan las formas de administrar tradicionales e incluso poco competitivas (Ramírez, 2010).

2.2.3. Modelos de cultura. El estudio de la cultura, como se ha podido observar, es relevante para entender el comportamiento de los miembros de una organización. Es por tal motivo que han surgido modelos que clasifican los

elementos, rasgos, dimensiones, características o tipos de cultura que pueden definir el comportamiento de una organización. Asimismo, contienen diferentes perspectivas de análisis que muestran cómo se relacionan los elementos, así como las teorías en que sustentan sus argumentos y las hipótesis. Por tal motivo se presentan a continuación los principales modelos de la cultura y se explican los principales.

a) Hofstede (2011). Respecto al estudio de las culturas entre naciones, el modelo de Hofstede es pionero (Martínez, 2010). Este autor propone un para explicar los rasgos culturales nacionales. En sus estudios identifica rasgos que permiten comparar culturas organizacionales entre diferentes países y analizar el comportamiento organizacional. Este autor comenta que el individuo posee características que lo hacen distinto a los demás, sin embargo, son rasgos que difícilmente puede cambiar con cambiar de país.

Estos rasgos o dimensiones de los que habla Hofstede (2011) son distancia al poder, relacionada con las diferentes soluciones para el problema de la desigualdad humana; anulación a la incertidumbre, relacionado con el nivel de estrés en una sociedad en la cara de un futuro desconocido. El individualismo y el colectivismo, relacionados con la integración de las personas en los grupos principales; la masculinidad/feminidad, relativos a la división de roles emocionales entre hombres y mujeres; a largo/corto plazo, relacionados con la elección de los esfuerzos del pueblo: el futuro y el presente y por último; el rasgo indulgencia/moderación, relacionado con la gratificación frente al control de los deseos humanos básicos relacionados a disfrutar de la vida.

Según Hofstede (2011) observa otros modelos que podrían explicar las diferencias culturales, sin embargo, considera que las variables que manejan algunos puedan operar a diferentes niveles de agregación y no solo entre países. También encontró que la mayoría de los autores no reconocían la diferencia entre la cultura

social y la individual. Se podría decir que han sido varios quienes se han sumado al intento de explicar estas diferencias culturales, no obstante, sin embargo, fue hasta 1970 después de analizar una base de datos de más de 50 países del mundo en un intervalo de cuatro años y con más de 100,000 cuestionarios que se encontró una diferencia entre los patrones de correlación a nivel país y lo que se observó a nivel individual.

b) Schein (1990). Destaca tres niveles de la cultura los supuestos básicos o inconscientes que son intangibles se refiere a presunciones sobre la naturaleza humana, se pueden determinar a través de procesos, sentimientos y comportamientos; los valores que pueden estar regidos por normas, ideologías, características o filosofías y por último; los artefactos y creaciones que son tangibles y se refiere a todo lo que se puede observar y sentir en el cual se pueden identificar fenómenos y expresiones de la cultura, ejemplo el ambiente físico, rituales.

c) Cameron y Quinn (2006). El trabajo que realizan los autores Cameron y Quinn (2006) está enfocado a las organizaciones, se podría decir que tienen un interés especial por las dimensiones de la CO y su relación con el desempeño organizacional. Así es como presentan un marco teórico para el diagnóstico y cambio de CO, es decir, un modelo que trata de los rasgos culturales organizacionales. De esta manera pretender facilitar a quienes dirigen las organizaciones, a adoptar formas eficaces para diagnosticar y cambiar la cultura con el propósito de lograr un buen desempeño organizacional. Un modelo para lograr un cambio individual como una manera de transformación cultural, es decir, alinear el comportamiento personal con el cambio de la cultura. Las cuatro tipos de cultura que observan estos autores son la de jerarquía, la del clan, adhocracia y mercado.

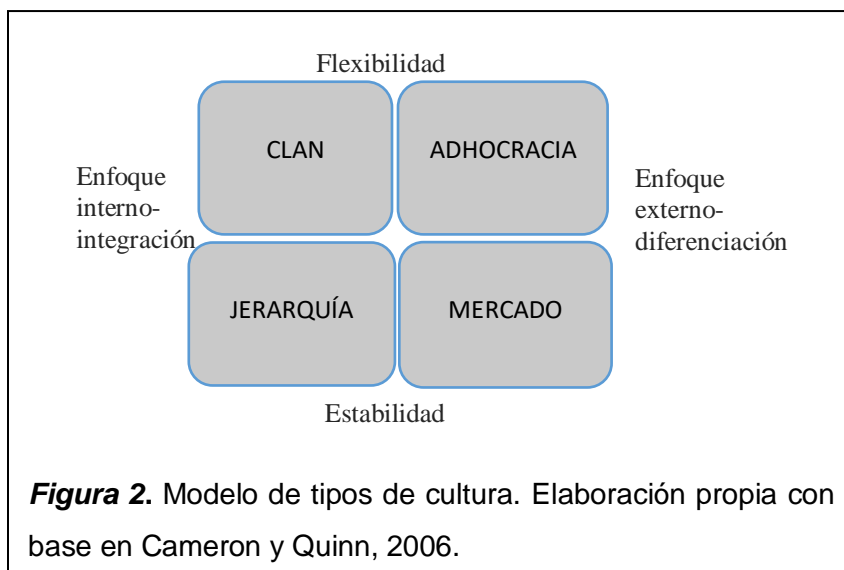
Los rasgos mencionados o tipos de cultura se muestran sobre un cuadrante que consta de dos dimensiones ortogonales, una de una perspectiva externa a una interna y la otra de la flexibilidad a la estabilidad. La cultura adhocrática según Cameron y Quinn (2006) es cuando la organización es altamente sensible a los cambios dinámicos y turbulentos que se dan en el contexto y las organizaciones se ven en la necesidad de innovar, y adecuarse; surge por la influencia de la era del conocimiento. La cultura de clan es cuando el tipo de organización se da un ambiente más bien familiar, un ambiente en donde las personas conviven mucho, esto incluye la socialización, la lealtad, el compromiso, influencia social, trabajo en equipo y autoadministración.

La cultura jerárquica es cuando el tipo de organización se da en un ambiente muy estructurado, formalizado y firmemente organizado. Weber (2005) la contempló dentro de las características de la burocracia, misma que tiene atributos tales como actividades organizadas mediante leyes, normas y personas calificadas; jerarquía de cargos y niveles de autoridad, administrar de forma especializada y normas generales. Según Cameron y Quinn (2006) para cumplir con los deberes y hacer valer los derechos, es necesario llevar un conjunto de normas y consideran que sólo las personas calificadas para ello pueden prestar esos servicios. La cultura de mercado, la cual está orientada a los asuntos externos, antes que a los internos, su principal característica es el logro de objetivos medibles, financieros y orientados al mercado, a las ganancias y a la competitividad.

Adicional a lo anterior, estos tipos de cultura dominante se analiza a través de la Estructura de Valores Competitivos (CVF): características dominantes (lo que la organización es en general; administración de recursos humanos es el estilo que caracteriza la forma en la cual, los empleados son tratados y cómo es su ambiente de trabajo; liderazgo el cual refiere el estilo de liderazgo y el enfoque que impregna la organización; unión se refiere a los mecanismos que hacen que se mantenga unidad la organización; énfasis estratégico son las prioridades

estratégicas que definen las áreas de énfasis estratégica de la organización y; criterio de éxito que se refiere a cómo se define y obtiene la victoria, y cómo se celebra la recompensa.

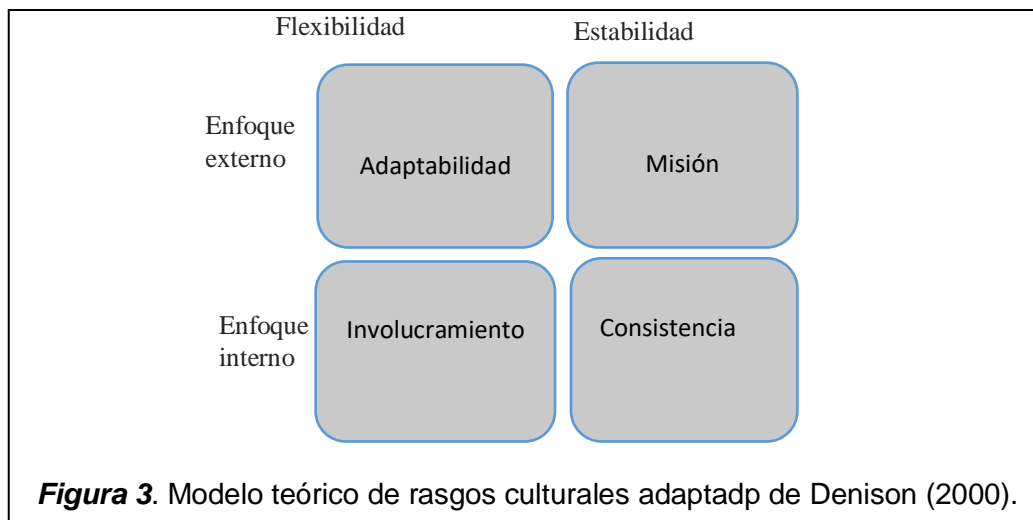
Dichas características son medidas a través del instrumento Organizational Culture Assesment (OCAI) conformado por seis ítems que corresponden a la Estructura de Valores Competitivos (CVF) características dominantes, administración de recursos humanos, liderazgo, unión, énfasis estratégico y criterio de éxito. Con cuatro alternativas de los tipos de cultura de clan, adhocracia, mercado y jerarquía.



d) Denison (1990). Otro de los modelos que explica el papel que tiene la CO en la organización es el de Denison (1990) para quien los valores, creencias y supuestos básicos (comportamiento y prácticas), prevalecen en la organización debido a que sus miembros le dan un significado y de esta manera se puede utilizar como marco básico para comprender e interpretar los fenómenos organizacionales. Los actores crean el ambiente social en que se desempeñan, por ello, la cultura es considerada como una representación colectiva de patrones de aprendizaje (Denison, 1996).

Para Denison (2000) la cultura es una estrategia que la organización emplea para adaptarse a las demandas y aunque reconoce los estudios respecto a las diferencias culturales en el mundo realizados por Hofstede, elige una perspectiva comparativa entre empresas, sobretodo enfatiza los valores. Llevó a cabo sus primeros estudios en 34 organizaciones en 5 años sucesivos y encontró una asociación significativa entre la CO y el desempeño, que las organizaciones que muestran importancia en los recursos humanos tienen mayor desempeño financiero a corto plazo, aunque consideraron que dicha asociación recibe influencia del contexto social, económico, político en que la empresa se encuentra.

En su modelo, Denison asocia las manifestaciones de la cultura (actitudes) de los miembros de una organización con la efectividad organizacional. Los rasgos que considera el autor que pueden ser medidos son el involucramiento, la consistencia, adaptabilidad y misión (Denison y Mishra, 1995). Los rasgos están establecidos en dos dimensiones ortogonales, una con enfoque interno y externo y la otra orientada a la estabilidad a orientada a la flexibilidad. Asimismo, de los rasgos y las dimensiones se caracterizan tensiones en la organización. Cada rasgo o dimensión incluye tres subdimensiones y cada una de éstas es medida con cinco preguntas del instrumento. Cabe mencionar que el instrumento está adaptado y validado al castellano (Bonavia, Prado & Barberá, 2009).



Con respecto a las dimensiones, Denison, Haaland y Goelzer (2003) citados en Martínez (2010) refieren que el involucramiento se trata del empoderamiento de las personas, la construcción personal entorno a los equipos y la capacidad humana. Asimismo, las subdimensiones que forman este rasgo son empoderamiento, orientación al equipo, desarrollo de capacidades; la consistencia fuente de estabilidad e integración interna; fuerte influencia en el comportamiento de las personas. Las subdimensiones de consistencia son valores centrales, acuerdo y coordinación e integración.

La adaptabilidad según Denison (2000) es una característica que permite a la organización responder a las exigencias del entorno, las subdimensiones de adaptabilidad son la creación del cambio, enfoque al cliente y aprendizaje organizacional. Por último, autor mencionado comenta que la misión es lo que da una dirección con un propósito que define las metas, las subdimensiones son visión, metas y objetivos así como dirección e intención estratégica.

Es por lo tanto, que a través de los modelos de la cultura se pueden apreciar cómo se comporta un grupo considerando una serie de características, rasgos o tipos de cultura. Asimismo, al analizar el tipo o dimensiones de cultura, sí como los rasgos o características predominantes, se puede entender cómo las organizaciones se adaptan o no a las condiciones del entorno (interno-externo) y a la flexibilidad o estabilidad, mismas que, como se ha podido observar, se han relacionado con el desempeño o rendimiento organizacional. Por lo que se confirma la relevancia del estudio de la CO en diferentes entornos.

Estos dos últimos modelos se adaptan al objetivo que se tiene de determinar la relación entre dimensiones de las variables, pues señalan los diferentes elementos en este caso de la CO. Asimismo, se encuentra que existe un paralelismo

conceptual que se adapta a las consideraciones de adaptación externa e integración interna, así como la flexibilidad y estabilidad organizacional y en la clasificación puede analizarse sus coincidencias. Esta clasificación y análisis en sus coincidencias puede servir para comparar los resultados de la presente investigación con otros estudios que empleen modelos diferentes y cuyas dimensiones convergan en las características aquí mencionadas. Ver tabla 8.

Tabla 8.

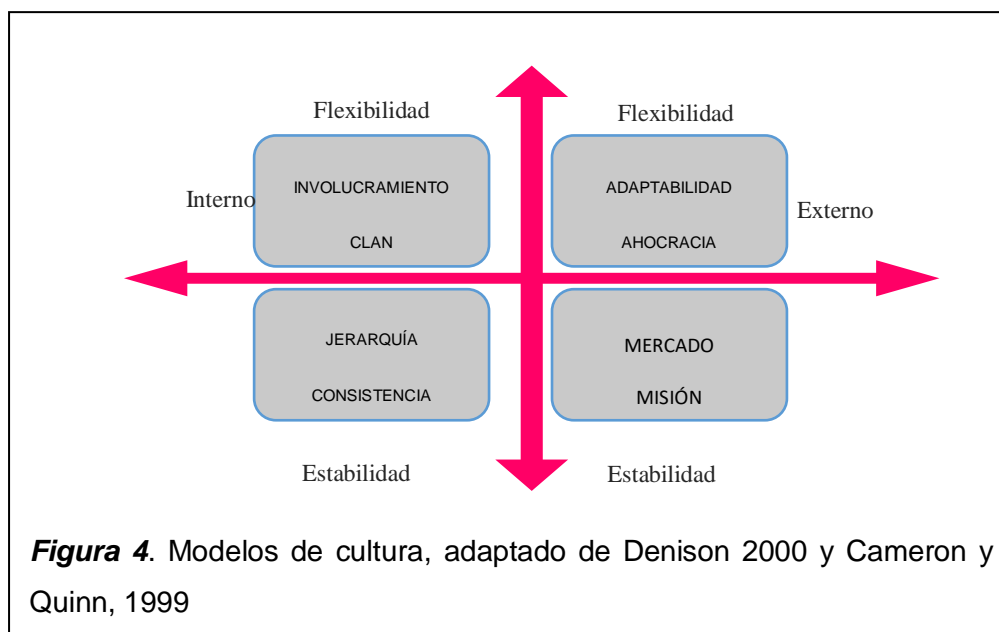
Clasificación de la cultura organizacional

Cameron y Quin, 2006	Denison (2000)	Características
Clan. Flexibilidad interna colaboración, intercambio de información, integración, trabajo en equipo, compromiso, socialización.	Involucramiento. Flexibilidad interna, desarrollo de capacidad, orientación al equipo, empoderamiento, trabajo en equipo.	Rasgos en los que predominan las relaciones humanas, desarrollo del talento, desempeño del grupo, intercambios informales.
Adhocracia Flexibilidad externa, innovación, creatividad, adaptación, experimentación, cambio.	Adaptabilidad. Flexibilidad externa, creación del cambio, enfoque al cliente, aprendizaje organizacional.	Rasgos en los que predominan un sistema abierto, desarrollo de relaciones externas e innovación.
Jerarquía. Estabilidad interna, previsibilidad, procesos, rutinas, control, formalidad, reglas, servicios de acuerdo a normas.	Consistencia. Estabilidad interna, coordinación e integración, acuerdos, valores centrales.	Rasgos en los que predomina el proceso interno, definir responsabilidades, estandarización, documentación.

Mercado.	Estabilidad	Misión.	Estabilidad	Rasgos en los que predominan los objetivos medibles, competitividad, la respuesta rápida.	externa, dirección estratégica, metas y objetivos, visión.
				la productividad, eficiencia y claros objetivos.	

Elaboración propia con base en los autores citados.

De tal forma que los modelos consideran la interacción o adaptación con el entorno, la integración interna, así como los cambios y la estabilidad organizacional. En el caso del modelo de la cultura en Denison (2000) considera que la CO es una estrategia que la organización emplea para adaptarse a las demandas contradictorias del ambiente. Mientras que el CVF establece que los miembros de la organización deben equilibrar demandas conflictivas (Cameron y Quinn, 2006). Además las dimensiones podrían adaptarse en un cuadrante en el cual se adaptan los cuatro rasgos de cultura planteados por de ambos modelos. En la figura 3, se muestra la representación visual del paralelismo de ambos modelos.



El primer cuadrante coincide en la interacción social y las relaciones humanas. Esta dimensión está caracterizada por un liderazgo que enfatiza la pertenencia, confianza, identidad, la flexibilidad, enfoque interno, la convivencia y la unión que facilitan el intercambio de conocimiento (Cameron y Quinn, 2006). Asimismo, también caracterizada por un enfoque al desarrollo de capacidades y orientación al equipo (Denison, 2000). Asimismo, esta categoría está caracterizada por la interacción social, compromiso e identidad del trabajador.

En el segundo cuadrante podría considerarse las características de una cultura orientada al cambio y a la innovación. Bajo este esquema se tiene la flexibilidad, creatividad y desarrollo de relaciones externas (Cameron y Quinn, 2006). Equivalente con la creación del cambio, enfoque al cliente y aprendizaje organizacional (Denison, 2000). Asimismo, compatible con la creación del cambio, enfoque al cliente.

Por otra parte, se tiene el cuadrante con rasgos culturales orientados a objetivos medibles y competitividad. Según Cameron y Quinn, (2006) se trata de una categoría caracterizada por objetivos racionales, competitividad, productividad, eficiencia, énfasis en la estabilidad y un enfoque externo. Bajo las consideraciones de Denison (2000) se trata de metas y objetivos, una visión y dirección con una dirección estratégica. Las características son afines con la adquisición, operacionalización, enfoque externo y la estabilidad.

Por último, se tiene el cuadrante con una cultura orientada a la coordinación y estabilidad. En dicha categoría se tiene el control, estructuración, formalización, control y estabilidad y enfoque interna (Cameron y Quinn, 2006). Para Denison (2000) se trata de coordinación e integración, acuerdos y valores centrales, rigidez y orientación interna. Dichas características coinciden en la estandarización del conocimiento, estabilidad y orientación interna. Cabe agregar que las dimensiones clan-involucramiento, así como adhocracia-adaptabilidad serían catalogadas como

culturas flexibles, así mismo jerarquía-consistencia y mercado-misión, como culturas rígidas.

2.2.4 Generalidades de gestión del conocimiento. Las organizaciones han evolucionado en cuanto a su forma de organización para adaptarse al medio global, económico y tecnológico. Primero, estuvieron orientadas bajo la modalidad de elaboración masiva de bienes y servicio, luego, en una era de personalización e información encaminadas a la búsqueda de diferenciación y segmentación de mercado y por último, actividades orientadas a la continua innovación; evolución y variación en la que se reconoce que la contribución mayor ha sido que las organizaciones amplían el uso del conocimiento (Miles et al., 1997). Es así como las organizaciones buscan nuevas prácticas que permitan lograr sus objetivos en un medio globalizado y cambiante dinámico (Del Angel, Maldonado-Radillo, y Máynez-Guaderrama 2016). Bajo dichas condiciones, las tecnologías se diseminan, los competidores aumentan en número y los productos no satisfacen la demanda de la sociedad (Nonaka, 2007). En la búsqueda de la eficiencia y eficacia en la transformación de productos y servicios, las empresas latinoamericanas restringen las posibilidades de empleo y desequilibrio en los mercados, haciéndolos aún más complejos y dinámicos (Ibarra y Montaña, 1992).

La búsqueda de mejores condiciones de productividad en un ambiente económico, global y tecnológico ha dado origen a prácticas basadas en recursos distintos a los materiales. Bajo tales condiciones, los activos intangibles de las organizaciones se consideran como garantía de supervivencia en los mercados globalizados (Stewart, y Capital, 1997; Sveiby, 1997). De manera que la nueva economía no está en las tecnologías de información, sino en la mente humana, ya que la inteligencia y conocimiento de los individuos está enriquecido con la experiencia, habilidad y capacidad de adaptación (Davenport y Prusak 1998). Los procesos de aprendizaje basados en la experiencia toman interés en las organizaciones (e. g. Senge, 1990; Prusak, 2001). Ante tal situación, el conocimiento es considerado un

recurso fuente de ventaja (Ibarra y Montaña, 1992). Además, el éxito de la organización puede depender de la forma efectiva del **uso** del conocimiento (Davenport y Prusak, 1998). Por eso, las prácticas de gestión de conocimiento tales como creación, transmisión y aplicación se convierten en tema central de las organizaciones.

En la sociedad del conocimiento la gestión del conocimiento (GC) ha llegado a ser considerada una práctica que sustituye las formas convencionales de productividad. Así lo postulan algunos autores para quienes la sociedad y economía tienen su fundamento en el conocimiento (Marshall, 1965; Toffler, 1990; Quinn, 1992; Davenport y Prusak, 1998; Grant, 1996, Nonaka y Takeuchi; 1995). Especialmente, la sociedad se ha convertido en una economía de conocimiento, en donde las organizaciones tienen el reto de adiestrarse cada día para aspirar a ser competitivas (Bueno, 1998; Drucker, 1955; Puig, 2008). Bajo esas condiciones, las organizaciones modernas requieren de prácticas que le permitan generar, transmitir y aplicar el conocimiento (Gupta, Sharma y Hsu 2004). Por lo que las organizaciones se ven en la necesidad de mejorar sus técnicas para usar sus recursos de una manera efectiva.

Dadas las condiciones anteriores se puede entender el surgimiento de teorías y modelos que intentan demostrar el uso de los recursos –haciendo énfasis en el conocimiento- y la capacidad de la organización para crear valor, como se analizó anteriormente. Dentro de los principales ámbitos desde los que se ha estudiado la GC cabe destacar el de aprendizaje (Argyris y Schon, 1978; Senge, 1990), capital intelectual (Brooking, 1996, Stewart, 1997), tecnología e información (e. g. Davenport, 1997; Prytherch, 2000), creación del conocimiento, (e.g. Alavi y Leidner, 2002; Nonaka y Takeuchi, 1995; Prytherch, 2000). Enfoques que destacan las actividades mediante las organizaciones emplean su conocimiento para enfrentar su contexto.

Adicional a lo anterior, dicho tema ha sido analizado a través de la visión basada en los recursos, (Penrose (1959; Wernerfelt, 1984) y entre ellos, la cultura (Barney 1986) y el conocimiento como fuentes de ventaja competitiva (Barney, 1991). De manera consecuente, la visión basada en el conocimiento, en la cual, se reconoce que el conocimiento es el principal recurso para desarrollar generar ventajas y desarrollar capacidades (Grant, 1996; Spender 1992, Kogut y Zander, 1992, Teece, Pisano y Shuen, 1997). Ante las consideraciones expuestas, mientras el conocimiento es un recurso valioso y la GC es la capacidad de la organización para crear, diseminar y aplicar el conocimiento (Madrigal y Núñez, 2013).

Aunque no existe consenso de la conceptualización de la GC, si lo hay respecto que éste hace eficiente el empleo del conocimiento para el rendimiento de la organización (Rai, 2011). Sin embargo, para efectos de este estudio se considera que la GC es la capacidad de la organización para diseminar el conocimiento a lo largo y ancho de la organización (Grant, 1996). Así como también, este términos es considerado como el conjunto de acciones, condiciones o características de la organización que permiten la creación del conocimiento (Argote, McEvily y Reagans, 2003).

Sin embargo, el conocimiento más importante se encuentra a nivel individual y se vuelve difícil de compartir. Es pieza clave para en la generación de valor, el principal recurso de la organización y es el individuo quien lo posee, lo crea y lo transmite (Grant, 1996; Nonaka y Takeuchi, 1995, Grant 1996; Miles et al., 1997). Al ser el individuo quien lo posee lo hace difícil de transmitir a otros. El conocimiento es considerado como un atributo del hombre, que se puede compartir a través de la interacción (Prytherch, 2000; Grant, 1996; Nonaka y Takeuchi, 1995), para facilitar el entendimiento de una persona en un área determinada (Daveport, 1997). De ahí la relevancia del papel de la organización en la GC ya que ésta facilita las herramientas en dichas prácticas (Miles et al., 2007; Grant, 1996; Nonaka y Takeuchi, 1995).

El análisis del conocimiento se realiza a través de varias teorías, en este documento se hace mención de la de recursos y capacidades y la basada en el conocimiento, como una contribución de la primera. Es a través de la teoría de recursos y capacidades (RBV) y la visión basada en el conocimiento, (KBV), que se reconocen los recursos intangibles valiosos, entre ellos el conocimiento; vistos como fuente de ventaja competitiva (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Barney, 1986). La KBV es una contribución de la RBV. Grant (1996) detalló las características del conocimiento para su integración, entre ellos, la transferibilidad, capacidad de absorción o agregación, la apropiabilidad, la especialización y; por último, la aplicación a la producción (transformación). Además, pueden generar ventajas competitivas sostenidas (Barney, Ketchen y Wright, 2011). La RBV se detalló con anterioridad al inicio del marco conceptual, por tratarse de una teoría que analiza los intangibles como fuente de valor en la organización, entre ellos, la cultura, que se detalló con anteriormente, y el conocimiento.

2.2.4.1 El conocimiento como fuente de generación de valor en la organización. El conocimiento cada vez más es pieza central en las actividades organizacionales, y fuente de ventaja competitiva (Grant, 1996; Nonaka, 1994; Davenport y Prusak, 1998, Miles, et al., 1997; Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka 2007). Desde la perspectiva neoclásica, se consideraba ya el conocimiento como eje fundamental para gestionar en el futuro, pues se precisaba que al aumentar el conocimiento personal, tanto como competencias y capacidades, además, el uso de la tecnología (automatización) y el conocimiento, se impulsaría a las organizaciones hacia la sociedad del conocimiento (Drucker, 1955). Según el autor, se deberían poseer claros conocimientos respecto de los fenómenos microeconómicos y macroeconómicos; conocer cómo funcionan las empresas modernas (Drucker, 1958). Además, también se mencionó que era importante conocer cómo se establecer relaciones estratégicas interorganizacionales (Drucker, 1999).

También se consideraba que las organizaciones deberían trabajar para lograr no solo la participación de las personas, sino la voluntad y compromiso para que la propia visión y esfuerzo se dirigieran a las metas organizacionales (Drucker, 1976). Adicional a ello, las personas tendrían que adecuar su conocimiento a las nuevas tendencias, de redes, sociedad red, sociedad del conocimiento hacia donde tienden las estrategias basadas en el talento humano (Drucker, 1999). Esta sociedad del conocimiento juega un rol trascendente en la dinámica económica organizacional.

La distinción de sociedad del conocimiento también ha sido referenciado por Miles et al. (2007) quienes consideran que en otras sociedades las organizaciones primero eran funcionales en una era de normalización, en la elaboración masiva de bienes y servicios; luego, la organización fue divisional en una era de personalización e información en la búsqueda de diferenciación y segmentación de mercado y por último; en la organización network, con actividades orientadas a la continua innovación, en donde las relaciones entre personas y organizaciones son estructuras en forma de red que constantemente están cambiando, situación que implica la aplicación del conocimiento, el uso las tecnologías de información y comunicaciones. De la capacidad de aplicación del conocimiento depende el éxito organizacional (Grant, 1996; Nonaka y Takeuchi, 1995, Davenport y Prusak, 1998)

Luego, en los planteamientos de Nonaka y Takeuchi (1995) el conocimiento es un recurso diferenciador en la organización, además consideran que en esta sociedad las empresas que buscan el éxito deberán crear conocimiento, diseminarlo a través de la organización y aplicarlo en nuevos conocimientos, en productos, actividades o procesos. Es por ello que la rápida generación y diseminación del conocimiento de manera intraorganizacional e interorganizacional ha llegado a ser una tarea prioritaria en la agenda de los administradores.

2.2.5 Distinción entre gestión de datos, gestión de información y gestión de conocimiento. En conocimiento, como se ha comentado es fuente de ventaja competitiva, sin embargo, las organizaciones en ocasiones pudieran confundirse con lo que realmente cuentan, con datos, información o conocimiento. Según Davenport y Prusak (1998) los datos son registros estructurados, almacenados en algún sistema de tipo tecnológico, un conjunto de hechos y objetivos sobre eventos; la información se trata de datos que están dotados de relevancia y un propósito, es un mensaje por medio del cual el receptor le da forma, le da sentido.

El conocimiento va más allá de los datos y de la información. El conocimiento no son los datos ni la información; es más amplio (Davenport y Prusak, 1998). El conocimiento se diferencia de la información en que tiene que ver con creencias y con el compromiso de las personas (Nonaka y Takeuchi 1995). La información, sin embargo, se trata de significados que estructuran el conocimiento (Machlup, 1983). El conocimiento, a diferencia de la información no se puede deslindar de su contexto, está incrustado en un lugar (Nonaka y Konno, 1998). Incluso, el éxito de la organización depende de saber cuáles recursos tiene y utilizarlos de manera efectiva. Según Davenport y Prusak (1998) la organización debería saber cuál de ellos necesita, cuál tiene y qué puede hacer con cada uno de ellos.

Siguiendo con el mismo esquema de diferenciar los conceptos, se podría decir que el conocimiento y la información son similares así como diferentes entre sí. Por ejemplo, (Nonaka y Takeuchi, 1995) encuentran que las diferencias entre conocimiento e información es que el conocimiento se trata de creencias y compromisos, de una postura o perspectiva. Mientras que Bateson (1979) considera que la información produce conocimiento. Asimismo, los primeros comentan que tanto conocimiento como información se trata de un significado que es relativo al contexto específico.

La GC es un marco para crear e incorporar nuevo conocimiento, información y experiencias. El conocimiento es una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual e información de calidad, misma que proporciona un marco para incorporar y evaluar nuevas experiencias e información (Davenport y Prusak, 1998). Es una combinación entre experiencias, valores, información, y el saber hacer, elementos que son útiles para crear nuevos conocimientos para implementar medidas de acción. El conocimiento es una verdad y un conocimiento justificado (Nonaka y Takeuchi 1995).

El conocimiento es individual, asimismo, la creatividad individual contribuye al conocimiento colectivo (Nonaka y Takeuchi, 1995). Esta contribución se da por la interacción entre el conocimiento individual y el conocimiento organizativo (Nonaka, 1994). Da Silva, De guido y Martinis (2012) comparten la opinión de que el conocimiento es una actividad del hombre que está en interacción con su medio, ya sea físico, social o político, además, el individuo es quien porta el conocimiento. Davenport y Prusak (1998) consideran que el conocimiento se origina y aplica en la mente de las personas. Asimismo para Grant (1996) el conocimiento reside en el individuo. Para Lara (2011) a través de él se puede crear, innovar, obtener información y realizar productos.

Es por eso que los procesos mediante los cuales se gestiona el conocimiento, es decir, las tareas que la organización realiza con la intención de crear, acumular, transferir y aplicar el conocimiento en los procesos de transformación de los productos y servicios, se convierten en prioridad para los administradores. Por ejemplo Davenport (1997) considera que la GC es un proceso que de forma sistemática ordena, traspasa y proyecta la información para facilitar el entendimiento de una persona en un área determinada. Según Nonaka (1994) la gestión de conocimiento es el proceso dinámico y grupal mediante el cual el grupo busca significados y la comprobación de creencias, se trata de las acciones que facilitan la creación de conocimiento colectivo para ello se requiere de intención,

autonomía fluctuación del entorno y caos creativo, redundancia y variedad necesaria.

Según Nonaka (1994) el conocimiento de una organización se crea mediante un diálogo continuo entre el conocimiento tácito y el explícito. Para Nonaka y Takeuchi (1995) sólo se puede compartir mediante interacción social y se emplean modelos, metáforas y analogías. Para Grant (1966) la manera en que la organización accede y utiliza el conocimiento de sus miembros debe reducir al mínimo el tiempo de transferencia del conocimiento entre los miembros (evitar el aprendizaje cruzado, ejemplo la eficiencia no está en aprender todo lo que el otro miembro sabe, sino en integrarlo). Asimismo, se debería reducir la extensión y necesidad de comunicación y; aumentar el conocimiento común (mismo lenguaje, otras formas de conocimiento especializado, significados compartidos, reconocimiento mutuo de dominios- cada individuo esté consciente del repertorio de conocimiento en todos los demás miembros, ejemplo: equipo de fútbol). De esta manera, las actividades organizativas que requieren mayor amplitud de conocimiento, manifestará un bajo conocimiento común, por consecuencia, ineficiencia en la comunicación e integración del conocimiento.

La trascendencia que tiene el cómo gestionar el conocimiento se sigue fortaleciendo. Según Grant (1996) para facilitar la integración del conocimiento deberían considerarse los niveles de jerarquía como estructura básica para la actividad social y concentrarse en los niveles de autoridad para la toma de decisiones en el problema de coordinación y cooperación. El autor considera que un alto nivel de jerarquía entre más dependiente sea de un nivel bajo, la decisión se ve empobrecida. Respecto a la cooperación, considera que se logra sólo a través de procesos burocráticos impuestos.

No obstante otros autores, consideran que el conocimiento personal debería ponerse a disposición de otros. Nonaka (2007) considera que la empresa,

incluyendo la duplicación de tareas y desperdicio innecesarios, debe diseñar una organización redundante; asignar roles y definir responsabilidades; que el equipo trabaje con un nivel de autonomía y auto-gestión; y permitir el caos y la fluctuación. De esta manera, con una superposición consciente de información, dos o más equipos comparten el mismo trabajo, y aunque parezca antieconómico, se fomenta el diálogo, la creatividad, y se elige la idea que mejor concuerde con la dirección establecida; una diversificación esencial.

Luego, con una rotación estratégica, Nonaka y Takeuchi (1995) consideran que los miembros pueden tener diferentes perspectivas de la organización y el acceso a toda la información de la empresa, da oportunidad de que los empleados interactúen en igualdad de condiciones. También considera que es importante desafiar a los participantes en la empresa a que reexaminen lo que se da por sentado sobre todo tiempos de crisis, en donde se requiere sacar ventaja de la ambigüedad y el caos. Por último, los autores consideran importante definir roles y asignar responsabilidades, debido a que la dirección es muy importante para guiar las actividades que crean conocimiento, es decir, se requiere de tener paraguas conceptuales y criterios de cualificación; aunque se precisa autonomía para los grupos, es importante un control sutil.

Aunque añaden, tampoco debería tratarse de una dirección coherente inequívoca y clara que podría estar lejos de conseguir el compromiso del personal, más bien, se trata de una visión un tanto ambigua que permita a los miembros laborar con libertad y autonomía para fijar sus propias metas. Lo mencionado anteriormente permite estimular el diálogo, crear un campo cognitivo común entre los miembros, facilita la transferencia de conocimiento tácito, compartir información superpuesta, diseminar nuevos conocimientos a través de la organización para internalizar el conocimiento y por ende generar nuevos conocimientos.

Los patrones de interacción mediante los cuales se gestiona el conocimiento son socialización, familiarizarse con una actividad; exteriorización, codificación de los conocimientos; combinación, intercambio de criterios; e interiorización, hacer suyo el conocimiento: modelo SECI (Nonaka y Takeuchi, 1995). Nonaka y Konno (1998), se basan en el modelo SECI, de Nonaka y Takeuchi (1995) y comentan que para cada modo de conversión del conocimiento es promovido un *ba* específico; el *ba* es un lugar específico (espacio físico, virtual o mental) que sirve para crear el conocimiento. Los elementos que comprenden dicho proceso son *ba* creador, *ba* interactivo, *ba* cyber y *ba* ejercitante.

De acuerdo a las consideraciones de Grant (1996) a pesar de los esfuerzos de transferir el conocimiento a través de la organización, la misma transferencia no es suficiente se requiere de integración efectiva, para lograrlo se requieren normas y directivas; secuenciación; rutinas (entre mayor variación de la rutina menor eficiencia en la integración del conocimiento) y; grupo de resolución de tareas y toma de decisiones, así como un lenguaje común y reconocimiento de los dominios individuales.

La creación de conocimiento comprende compartir el conocimiento, las experiencias y las prácticas; luego, a través de conceptos basados en el conocimiento compartido, crear nuevos productos y servicios; justificar los conceptos arraigados; construir nuevos prototipos y; el apalancamiento global del conocimiento, conceptos, prototipos y ofrecerlos a través de la compañía (Krogh, 1998). Para lograr el proceso de creación de conocimiento se requiere de sistemas de incentivos, programas mentoring, valores, programas de entrenamiento, proyectos de aprendizaje orientadas a conversaciones y eventos sociales.

Por lo tanto, es necesario identificar con qué cuenta la organización, sin con datos, información o conocimiento. Asimismo, se considera que para que el conocimiento

sea útil a la organización no sólo debe transferirse, sino, especializarse para que la integración de éste a los procesos, servicios o productos sea una integración efectiva. A pesar de ello, como se puede analizar, no basta con eso, sino fomentar las relaciones, comunicación, interacción que permita que el conocimiento especializado sea aplicado y utilizado en las organizaciones, y es precisamente ahí, en donde el papel de la cultura es relevante.

2.2.5.1. El conocimiento. El conocimiento tácito es una facultad de las personas que implica saber algo que difícilmente puede ser transmitido a otros. Según Daveport y Prusak (1998) el conocimiento al residir en la cabeza del individuo, es difícil de capturar y de entender, asimismo se componen de experiencia, valores, juicio y reglas de complejidad. El conocimiento tácito al ser individual incluye los valores, tiene que ver con las creencias (Nonaka y Takeuchi, 1995).

El conocimiento tácito también llamado *know how*, es el conocimiento subjetivo, implícito, personal o procedural que posee el individuo, es difícil de codificar, sólo puede ser observado a través de su aplicación y adquirido a través de su práctica; no se compra, no se vende (Grant, 1996). Para Nonaka (2007) el conocimiento tácito es personal y está arraigado en el compromiso de la persona en un contexto específico, por ejemplo: un oficio, profesión, actividades de un grupo. Consiste en habilidades técnicas capturadas por el saber cómo hacer algo (*know how*); son destrezas que con frecuencia no se pueden respaldar, es decir, es difícil de formalizar y de comunicar a otros.

Por otra parte, el conocimiento explícito es aquel conocimiento que puede ser fácilmente articulado, acumulado y registrado. Según Grant (1996) se trata del conocimiento objetivo, el *know about*, conocimiento preposicional o declarativo, cuya facilidad de comunicación es su principal propiedad; se puede vender o comprar con excepción de derechos de propiedad, marcas, denominación de

origen. Dicha posibilidad y característica de apropiabilidad lo convierte en asequible a cualquier comprador en el mercado. El conocimiento explícito, para Nonaka y Takeuchi (1995), es a aquel que fácilmente se puede formalizar, comunicar pues consiste en datos duros, procedimientos codificados o principios universales.

Como se puede analizar, el conocimiento codificado es más fácil de intercambiar, transferir, comunicar y de integrar a nuevos procesos, productos o servicios, pues se trata de conocimiento registrado o capturado en manuales, fórmulas científicas, procedimientos estandarizados o principios universales. No obstante, el conocimiento tácito o personal es aquel que difícilmente puede comunicarse a los demás, pues no solo incluye lo que sabe hacerse, sino, valores, creencias, situaciones inconscientes que no pueden traerse tan fácil al exterior y menos, registrarse o codificarse. Por lo que la cultura es un elemento relevante en el estudio del conocimiento y su transferencia.

2.2.5.2. El Papel de la organización en la GC. Dentro del enfoque de la organización basada en los recursos, como se mencionó con anterioridad, la organización es considerada como un conjunto de recursos y capacidades únicas e idiosincráticas en la cual, la principal tarea de gestión es maximizar el valor mediante el despliegue óptimo, para este caso de las capacidades y conocimientos que existen dentro de la misma. Según Grant (1966) la organización es una institución integradora de conocimiento y se distingue debido a la heterogeneidad en sus bases de conocimiento y la capacidad que tiene para integrar el conocimiento especializado de sus miembros; representa una respuesta a la asimetría fundamental en la economía del conocimiento.

La adquisición de conocimiento requiere de mayor especialización para su utilización, entonces las empresas facilitan las condiciones bajo las cuales, los individuos integran el conocimiento especializado; dichas condiciones se refieren

la proximidad de incentivos, la coordinación y cooperación Grant (1996). La organización se encarga de integrar el conocimiento y utilizarlo (Davenport y Prusak 1998). Según Miles et al. (1997) la organización es la encargada de invertir en el desarrollo y despliegue de habilidades de los trabajadores, más allá de la educación y formación del mismo, la organización que asuma el riesgo, continuará siendo líder económico. Incluso, se considera a las organizaciones como comunidades sociales que se especializan en la creación y transferencia interna de conocimiento tácito (Kogut y Zander, 1992).

La tarea de convertir el conocimiento tácito a explícito es una de las más relevantes dentro de las empresas, por lo que se requiere fomentar la interacción social. Es por eso que para crear conocimiento, se da importancia a cómo se relacionan las personas (Krogh, 1998). La organización crea escenarios mediante los cuales los individuos crean conocimiento, de esta manera amplifica y articula y lo hace colectivo (Nonaka, 1994). Facilita las actividades grupales, la creación y la acumulación de conocimiento en el nivel individual, luego lo disemina y aplica en nuevos productos (Nonaka y Takeuchi, 1995). Según Grant (1966) la organización tiene la función principal de aplicar el conocimiento en la producción de bienes y servicios.

Es por lo anterior que se considera que el papel que tiene la organización en el proceso de creación, transmisión y aplicación del conocimiento es relevante, pues ofrece el ambiente en el cual se va a llevar a cabo este proceso. Aunque para algunos de los autores el problema de contar con conocimiento nuevo o útil para mejorar o innovar en productos servicios o productos, por la llegada de nuevos miembros con conocimiento que la organización no tenía antes. Lo cierto es que el aprendizaje de sus miembros y la conversión de conocimiento tácito en explícito, pudiera ser lo que genere valor a la organización. Situación que nuevamente pone en el camino a la cultura de la organización, que por sus características o rasgos, favorezcan o no a la GC.

2.2.5.3. La GC y la ventaja competitiva. Cabe mencionar que la forma en que gestionan los recursos está relacionada con la ventaja competitiva. Algunos autores como Nonaka y Takeuchi (1995) distinguen esta manera de gestionar el conocimiento y reconocen que las empresas japonesas, se distinguen de las occidentales en la manera única de gestionar el conocimiento, sobretodo, en los procesos de creación, asimismo, en la importancia que dan al conocimiento tácito que ponen a disposición de la empresa para que se utilice.

Para Grant (1966) existe una relación entre la ventaja competitiva y la capacidad de la organización (esta última vista como la capacidad para integrar los conocimientos especializados de sus miembros). Entonces, según el autor el conocimiento especializado no puede ser por sí mismo fuente de ventaja competitiva; la ventaja competitiva consta de la integración de conocimiento antes que en el conocimiento mismo y las características asociadas a la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva es integración efectiva.

Ahora bien aunque para Nonaka (2007) el conocimiento es la única fuente de ventaja competitiva en una economía de incertidumbre, considera que el secreto de muchas empresas japonesas, a las cuales las pone como ejemplo de saber gestionar el conocimiento, es su manera única de gestionar la creación de conocimiento nuevo. Asimismo, según Miles, et al. (1997) la ventaja competitiva está en el uso eficaz de los recursos, para ellos, a través de la forma única de crear y utilizar el conocimiento.

Según Grant (1996) la ventaja competitiva bajo condiciones de competencia dinámica, requiere un fin último de la GC, de la innovación, la cual demanda integración en la capacidad de absorción, tanto del conocimiento individual como del conocimiento organizacional para añadir nuevos conocimientos a los ya existentes y en la posibilidad de rediseñar el conocimiento existente en nuevas

capacidades y conocimientos. Lo que significa ventaja competitiva en la forma de gestionar el conocimiento.

Lo anterior no difiere en demasía de lo que considera Nonaka y Takeuchi (1995), la organización crea para innovar, el conocimiento deberá incorporarse rápido a nuevos productos y tecnologías, concentrar el nuevo conocimiento a la generación de nuevos conceptos; en conocimiento útil para la organización. También Miles et al. (1997) consideran que las tendencias de organización tales como dependencia de la capacidad empresarial, autoorganización, propiedad del miembro y recursos de la empresa; la forma de organización celular, requieren de aprendizaje e innovación continua.

2.2.5.4. Los creadores del conocimiento y la innovación. Crear conocimiento es la forma de comportarse de un trabajador del conocimiento o emprendedor (Nonaka 1991). El conocimiento se obtiene a través de personas conocedoras o grupos de conocedores y de rutinas organizacionales (Davenport y Prusak, 1998). No se trata de una tarea especializada para investigación y desarrollo, el departamento de marketing o de planeación estratégica (Nonaka y Takeuchi, 1995). Según Nonaka (2007) la creación de conocimiento no es exclusiva de algún nivel jerárquico, sólo que el nivel más alto en la jerarquía “saben lo que debe ser” en la organización ya que se encargan de externalizar la metáfora, símbolos, conceptos, así como planear las actividades de creación del conocimiento; el primer nivel se encarga de “saber lo que es”, dicho con otras palabras, se encargan de las tareas periódicas tecnológicas, de elaboración de productos o mercados específicos.

Según Miles, et al. (1997) para la innovación continua el nivel de participación se encuentra en todos los niveles (organización *network*), situación que refleja un avance en las formas de organización anteriores en las que sólo los altos ejecutivos podían coordinar y dirigir (organización funcional); altos ejecutivos y gerentes corporativos involucrados en la toma de decisión y negocios

(organización divisional); y altos mandos, gerentes y líderes de proyectos participan en la toma de decisión y negocios (organización matricial). Sin embargo, comenta que las tendencias, (organización celular) implican jerarquías poco profundas que permitan una red de mayor velocidad y una rápida asociación con nuevas industrias.

Ahora bien, Nonaka y Takeuchi (1995) consideran que la contribución respecto a la creación de conocimiento, no está definida por el nivel jerárquico, sino debido a la relevancia de la información. Así pues, el nivel medio, como el propio nombre lo caracteriza, es un puente entre las ideas de las ideas visionarias de los altos mandos y la realidad de mercado, es decir, da forma al conocimiento tácito de la alta gerencia y lo pone a disposición de los miembros de la primera línea para convertirlo a conocimiento explícito en la elaboración de nuevos productos y tecnologías. Por tanto, este autor considera a los del nivel medio como los “verdaderos ingenieros del conocimiento”. Ponderando nuevamente la forma de gestionar el conocimiento y centrándose en quién recae más la responsabilidad.

Los creadores del conocimiento son conocidos también como activistas del conocimiento (Krogh, Ichijo & Nonaka, 2001), estos individuos o grupos son responsables de la coordinación de la creación del conocimiento y juegan tres roles, como catalizadores, como conectores de iniciativas y comerciante de la visión anticipada del porvenir. Por lo que se puede analizar, para los autores aunque la GC se da en todos los niveles, es precisamente el nivel de directivos o mandos medios el que coordinan e integran las aspiraciones de los directivos y el trabajo de los niveles operativos. Bajo este panorama, los líderes tienen una relación con el comportamiento del grupo, mismo que pudiera entenderse a través del análisis de la cultura.

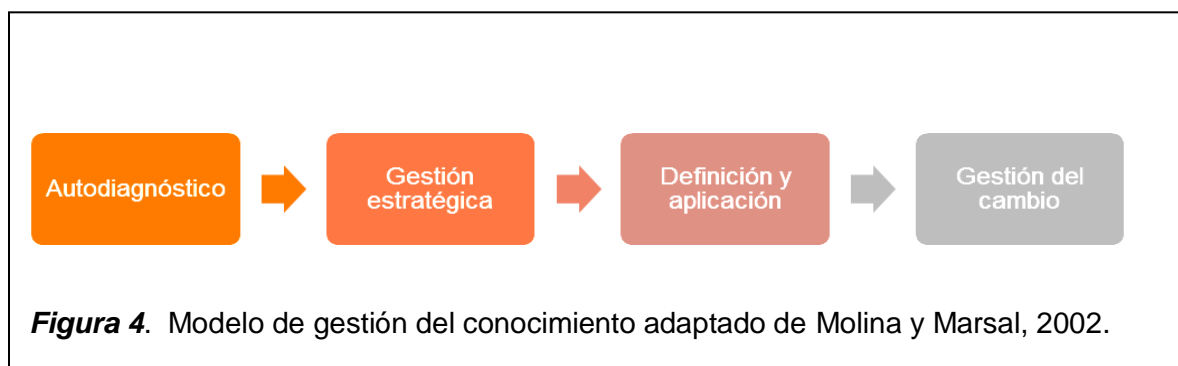
2.2.6 Modelos de GC. A través de este apartado se citan los modelos que han tratado la cultura en el estudio de las prácticas de GC. Cabe destacar que a pesar

de que la cultura ha sido valorada para explicar su efecto en las prácticas de creación, almacenamiento y aplicación del conocimiento, ésta no ha sido incorporada a los modelos que se presentan. Asimismo, algunos autores se han dado a la tarea de especificar cómo se gestiona el conocimiento, por ejemplo Daveport (1997) la GC es un proceso que de forma sistemática ordena, traspasa y proyecta la información para facilitar el entendimiento de una persona en un área determinada. Para Prytherch (2000) la GC es un proceso para adquirir, localizar, organizar, almacenar y explotar la información que genera la organización, a través la interacción del conocimiento tácito y explícito, empleando sistemas de información y la tecnológicos.

Con base en las aportaciones de Grant (1966) para crear el conocimiento se requiere que cumpla con ciertas propiedades: de transferibilidad que consta en la capacidad de transmitir el conocimiento; de absorción o agregación, que consiste en la capacidad del receptor para añadir nuevos conocimientos a los ya existentes; apropiabilidad, la capacidad del propietario para recibir rentas equivalente al valor creado por un recurso; especialización que consiste que debido a la racionalidad limitada, las personas requieren especializarse en áreas determinadas y; por último, la aplicación a la producción (transformación) que se refiere a la capacidad de transformar el conocimiento a productos y tecnologías.

a) Modelo de Molina y Marsal (2002). Este modelo se destaca por establecer un análisis desde un enfoque de la cultura organizacional. El mismo, se propone autodiagnosticar, revisar la forma de gestión estratégica, definir y aplicar el modelo de gestión del conocimiento, determinar la gestión del cambio y determinar indicadores para medir el impacto de la gestión del conocimiento. Mismos que actúan forma de un proceso que repite constantemente. Asimismo, las personas involucradas en el proceso cuentan con capacidades y competencias tanto tecnológicas como de gestión.

Por su parte, la cultura se considera elemento básico para la gestión del conocimiento para generar conocimiento y fomentar el cambio, requiere de un ambiente propicio para compartir, interactuar y socializar. A pesar de que el flujo de información, así como la tecnología es importante para acceder, crear y transmitir datos e información, no genera valor, sino, es un medio para facilitar la comunicación y transferencia de conocimiento a través de la organización (Molina y Marsal, 2002).



Este modelo tiene su fundamento en la cultura organizacional así como en considerar a las organizaciones como entes sociales en las que se involucran los valores y normas, así como la interacción social que requiere de la colaboración y confianza. El trabajo en equipo, la participación, el compromiso social, la identidad individual son factores considerados desde enfoques culturales para entender a la organización (Denison 2000; Cameron y Quinn, 2006). Asimismo, al involucrar los valores y normas, que son parte del conocimiento tácito, la interacción se vuelve complicada, de tal forma que la cultura, elemento básico para la gestión del conocimiento, ya que para enfocarse a generar conocimiento y fomentar el cambio, se requiere de un ambiente propicio para compartir, interactuar y socializar. A pesar de que el flujo de información, así como la tecnología es importante para acceder, crear y transmitir datos e información, no genera valor, sino, es un medio para facilitar la comunicación y transferencia de conocimiento a través de la organización.

b) Modelo de creación del conocimiento de Krogh. Es un modelo basado en el proceso propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995), quienes consideran que el conocimiento es una creencia verdadera justificada, la persona puede justificar su creencia con la observación del mundo, su punto de vista y experiencia individual. Luego, la creación de conocimiento, al tratarse de una actividad social incluye compartir el conocimiento tácito, es decir, compartir sus creencias verdaderas personales a otros miembros de la organización. Según Krogh (1998) cuando un individuo es enfrentado a justificar su creencia verdadera en presencia de otros, hace que el proceso de creación de conocimiento sea altamente frágil.

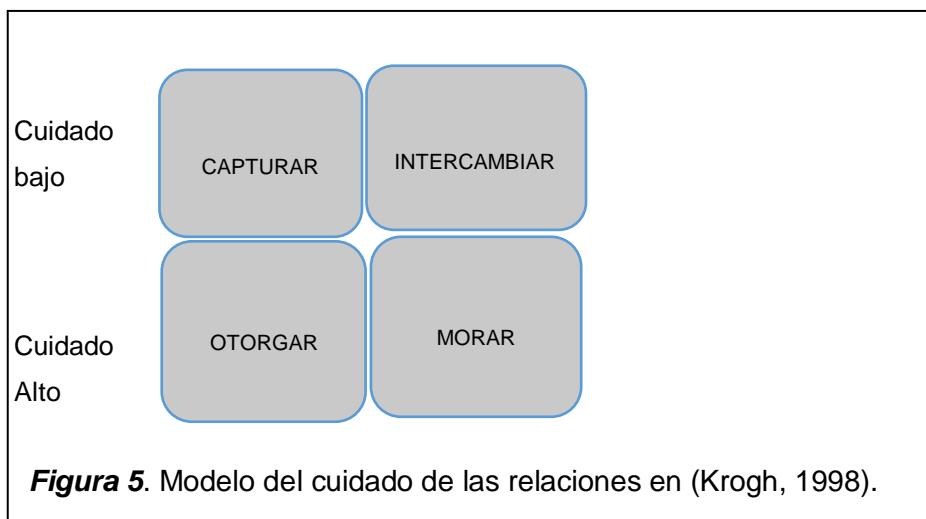
Dentro de las barreras de justificación que analiza el autor son cuatro: necesidad de un lenguaje legítimo, debido a que el lenguaje empleado para comunicar las creencias verdaderas justificadas, debería tratarse de un vocabulario que pueda ser expresado y entendido por los demás; historias y hábitos, las historias por su parte deberían estar tendientes a la implementación de tecnología o desarrollar productos que trabajen para justificar las creencias personales, por su parte los hábitos constituyen rutinas que dificultan los cuestionamientos debido a creencias personales; procedimientos formales que por un lado, representan experiencias y soluciones exitosas a tareas complejas, pero por otro, e comunicación directa pueden trabajar para justificar creencias individuales y; paradigmas organizacionales, en cuyas estrategias, los individuos encuentran dificultades para justificar creencias.

Para la creación de conocimiento efectiva se debería tener especial cuidado con la forma en que las personas se relacionan, debido a que las relaciones serviciales y constructivistas aceleran el proceso de la comunicación, se facilita compartir el conocimiento individual y se pueden discutir las ideas y problemas con mayor autonomía. De manera específica, las buenas relaciones eliminan del proceso de creación del conocimiento de desconfianza, miedo e insatisfacción. Una vez que

se elimina lo anteriormente mencionado, las personas tienen mayor confianza, mayor libertad de satisfacer sus necesidades y aspiran a explorar nuevos territorios como mercados, clientes, productos y tecnología.

Por ello, el autor propone un proceso de creación de conocimiento en dos dimensiones, una en la que se tiene el cuidado a las relaciones bajo y alto y otra dimensión en donde se tiene el nivel de conocimiento individual y social. De esta manera, cuando el cuidado en las relaciones sociales entre los miembros de la organización es bajo o lento, el individuo tratará de capturar su conocimiento, en lugar de compartirlo de manera voluntaria. Lo contrario, cuando el cuidado es alto, el individuo otorga el conocimiento a los demás. De esta forma (con cuidado alto en las relaciones) a nivel social, las personas podrían integrarse en equipos comprometiéndose con las ideas de otros y con las propias.

Ahora bien, si cuando el cuidado es lento o bajo, a nivel social, las personas no querrán compartir el conocimiento con los demás, por lo que el único motivo de intercambio será la transacción, sólo que el conocimiento tácito es difícil transferir. Por ello la organización para facilitar el cuidado con las relaciones implementando sistemas de incentivos, programas de entrenamiento, comportamiento basado en el comportamiento, proyectos orientados al aprendizaje y a las conversaciones, trabajos en equipo, así como eventos sociales.



c) Modelo del espiral del conocimiento. El modelo de Nonaka y Takeuchi (1995), es uno de los más citados en la literatura del conocimiento. Aunque éste ha sido criticado porque se da la impresión de que el proceso de gestión se da en un vacío unitario (Holden, 2002), así como considerarlo que no es aplicable a todos los contextos, precisamente por la gestión de conocimiento intercultural (Glibsy y Holden, 2003), dicho modelo ha sido uno de los más influyentes en el ámbito de GC (Krogh, Ichijo y Nonaka, 2000; Choo y Bontis, 2002; Glisby y Holden, 2003; Lloria, 2004; Gourlay, 2006).

El modelo implica dos dimensiones, una ontológica y otra epistemológica, la primera tiene que ver con las entidades que participan en la conversión, individual, grupal, organizacional, interorganizacional; la segunda con los tipos de conocimiento Nonaka (2007). Según el autor el conocimiento se desplaza en una dimensión epistemológica distinguiendo dos tipos de conocimiento el tácito y explícito; así como en una dimensión ontológica en donde se ubican los niveles de las entidades que participan en la conversión, individual, grupal, organizacional e interorganizacional.

Asimismo, el conocimiento tácito es personal y está arraigado en la forma de conducirse de la persona, por tanto, no solo se refiere el saber cómo hacer algo (know how), sino también a la cultura de los miembros: son destrezas que con frecuencia no se pueden respaldar, es decir, es difícil de formalizar y de comunicar a otros. El conocimiento explícito es a aquel que fácilmente se puede formalizar, comunicar pues consiste en datos duros, procedimientos codificados o principios universales. Según Nonaka y Takeuchi (1995) la organización es creadora de conocimiento nuevo, pues lo esparce dentro de ella y lo aplica en nuevos productos; para ello es indispensable el uso de herramientas de metáfora, analogía y elaboración de modelos.

Según Nonaka (2007) el conocimiento personal debería ponerse a disposición de otros, es un trabajo de la empresa creadora de conocimiento. El autor considera que la empresa, incluyendo la duplicación de tareas y desperdicio innecesarios, se debe diseñar una organización redundante; asignar roles y definir responsabilidades; que el equipo trabaje con un nivel de autonomía y auto-gestión, aunque considera que requiere de tener paraguas conceptuales y criterios de cualificación; aunque se precisa autonomía para los grupos, es importante un control sutil que; y permitir el caos y la fluctuación. De esta manera, con una superposición consciente de información, dos o más equipos comparten el mismo trabajo, y aunque parezca antieconómico, se fomenta el diálogo, la creatividad, y se elige la idea que mejor concuerde con la dirección establecida; una diversificación esencial.

Asimismo con una rotación estratégica, Nonaka y Takeuchi (1995) consideran que los miembros pueden tener diferentes perspectivas de la organización y el acceso a toda la información de la empresa, da oportunidad de que los empleados interactúen en igualdad de condiciones. También considera que es importante desafiar a los participantes en la empresa a que reexaminen lo que se da por sentado sobre todo tiempos de crisis, en donde se requiere sacar ventaja de la ambigüedad y el caos. Para Nonaka (2007) el conocimiento es la única fuente de ventaja competitiva en una economía de incertidumbre, considera que el secreto de muchas empresas japonesas, a las cuales las pone como ejemplo de saber gestionar el conocimiento, es su manera única de gestionar la creación de conocimiento nuevo.

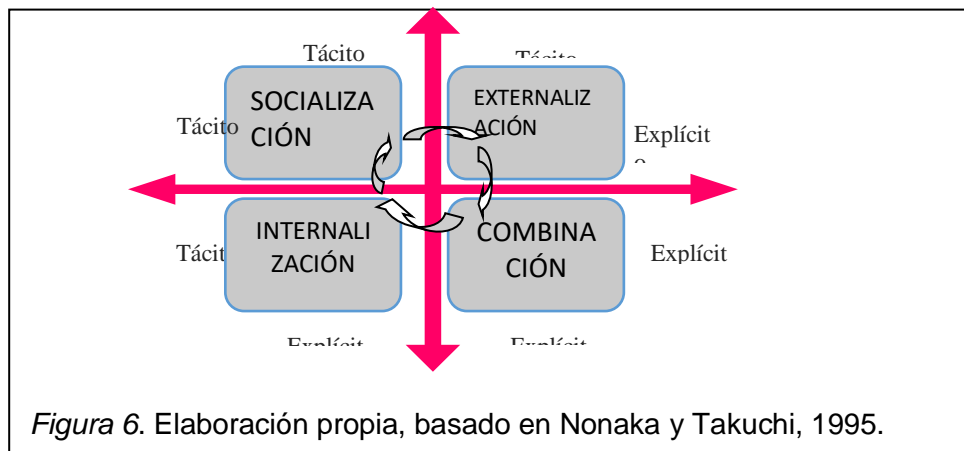
Según Nonaka y Takeuchi (1995) para convertir el conocimiento se moviliza el conocimiento tácito y el explícito y se tiene que dar un proceso de espiral. En dicha creación existen cuatro patrones básicos: en primer lugar, por medio de la socialización, es decir, el contacto entre las personas, el conocimiento tácito es transferido a otra persona, quien lo asimila, pero no es codificado; continúa siendo

tácito. Aunque debe considerarse seriamente el contexto, pues en contextos occidentales la información y conocimiento al ser fuente de poder difícilmente se quiere compartir; no es parte de la filosofía como lo es en culturas orientales (Glisby y Holden, 2003).

Luego, a través de la externalización el conocimiento se disemina a través de la organización por medio de manuales, procedimientos de trabajo es decir, se convierte en explícito y los trabajadores amplían la base de su conocimiento. Aunque en culturas occidentales es difícil que se le dedique mas tiempo y atención a los procesos, el conocimiento no se puede transferir fácilmente porque está anclado a las creencias y fuertemente relacionado a las relaciones humanas (Glisby y Holden, 2003).

Después, la combinación, bajo un intercambio de criterios, los miembros de la organización podrían convertir el conocimiento codificado en uno nuevo. No obstante, es difícil de tener libre acceso a la información en culturas occidentales, no hay una adecuada gestión de recursos humanos y los valores y creencias están arraigados en el corazón de las personas, difícilmente se puede copiar un modelo japonés a un contraste occidental (Glisby y Holden, 2003).

Por último, a través de la internalización el conocimiento explícito es convertido a tácito, es decir, se hace suyo el conocimiento, por lo que los miembros lo emplean para ampliar, extender y reformular el conocimiento tácito. Desafortunadamente, aprender y experimentar no es parte de la cultura occidental, solo es de culturas japonesas; se trata de una serie de restricciones culturales específicas (Glisby y Holden, 2003).



Por lo anterior se puede decir que bajo ciertos ambientes es que la GC se puede llevar a cabo. Ambientes que corresponden a las características o rasgos o dimensiones culturales que pueden observarse en las organizaciones y que guían el comportamiento del grupo. Es por eso que el estudio de las variables GC y CO es necesario, pues a través del estudio de los modelos presentados se puede observar el papel relevante de los elementos culturales en el proceso de GC. Asimismo, se considera conveniente explicar claramente cómo es su relación entre las variables mencionadas así como caracterizar la cultura que favorezca los procesos organizacionales, en específico los que se refieren a la creación, transferencia y aplicación del conocimiento.

2.2.7. Estudios teóricos de la relación entre las variables GC y CO. Por otra parte, en las últimas dos décadas se han publicado estudios teóricos que hacen mención de GC y la CO (e.g. Davenport and Prusak, 1998; Nonaka y Takeuchi, 1995). Otros estudios plantean que la cultura define el comportamiento del grupo, motiva a sus integrantes y afecta o influye en la forma en que la organización procesa la información destacan (e.g. Minsal y Pérez, 2007). Sin embargo, dichos estudios no especifican cómo es relación y cuál es el papel que tiene la CO en los procesos de GC, tampoco muestran modelos. Por su parte, Gray and Densten (2005) así como Rai (2011), desarrollan un marco para explicar la relación entre dichas variables, no obstante, la integración de ambos modelos es basada en un paralelismo conceptual entre dimensiones, y aunque no se descarta la contribución, no es posible que una dimensión de GC sea exclusiva de

otra de la cultura. La cultura – y todas sus dimensiones) está presente en todo el proceso de GC.

En su modelo, Rai (2011) y Gray y Densten (2005) integran dos modelos, uno de CO de Cameron y Quinn (2006) y otro de GC de Nonaka y Takeuchi, (1995). En su interpretación existe un tipo de cultura que favorece parte del proceso de creación y conversión del conocimiento, de tal manera que para la socialización, el tipo de cultura que lo favorece es el de clan ya que está caracterizada por la interacción social, compromiso e identidad del trabajador, que permiten que se compartan conocimientos, experiencias y habilidades entre los miembros de la organización y flexibilidad (e.g. Nonaka, 1994).

Asimismo, para la externalización considera que el tipo de cultura adhocracia permite cristalizar ideas, crear conocimiento nuevo, dar importancia en la innovación (e.g. Nonaka, 1994). Por otra parte, para la combinación, el autor considera que los rasgos de cultura de mercado es una forma racional de editar y descomponer el conocimiento explícito (e.g. Nonaka, 1994). Por último, para la internalización, el autor considera que los rasgos culturales de jerarquía son los que explican la documentación, el definir responsabilidades y estandarización del conocimiento a través del interior de la organización (e.g. Nonaka, 1994).

Tabla 9.

Paralelismo conceptual de Rai (2011)

GC	CO
Socialismo	Clan
Externalización	Adhocracia
Combinación	Mercado
Internalización	Jerarquía

Elaboración propia con base en el autor citado.

Ahora bien, en otro estudio, Según Sánchez, Sánchez, Collado y Cebrián (2012) el intercambio de conocimiento es el medio fundamental para contribuir a la gestión del mismo, innovación y por ende, para generar ventaja competitiva, sin embargo, existen barreras críticas que obstaculizan el proceso, entre ellos se encuentra la cultura de la organización. De esta manera proponen un marco de referencia para crear e intercambiar el conocimiento basado en la resolución de los principales obstáculos culturales, los cuales existen dentro del proceso y que la empresa puede explotar. Su pretensión es promover el comportamiento a nivel individual, luego el grupal y por último el organizacional. El marco consiste en seis pasos que van desde establecer un ciclo para la creación de valores; luego identificar competencias y realizar cambios, identificar y analizar el conocimiento tácito; convertirlo a explícito y elegir y aplicarlo en su gestión.

El desafío de las organizaciones es enfrentarse a las tensiones entre dichas prácticas y su entorno en el que la cultura forma parte (Corfield y Paton, 2016) y que influyen en el desarrollo (Glisby y Holden, 2003; Holden, 2002;). Asimismo, la cultura moldea las suposiciones de qué conocimiento es importante, es un factor mediático de las relaciones entre los niveles de conocimiento, crea un contexto para la interacción social y da forma a la creación y adopción de nuevo conocimiento (De Long y Fahey, 2000). Con lo anterior se puede considerar que la cultura obstaculiza o permite las prácticas de gestión en las organizaciones, convirtiéndose en un factor crítico en el logro de las metas organizacionales.

2.3 Estudios empíricos relacionados con la GC y CO.

A través de esta sección se presentan estudios empíricos que han estudiado las dos variables en los últimos diez años en distintos ámbitos del mundo, así como en diferentes sectores organizacionales. El primero es el de Fernández, Segura y Moreno (2006) quienes aplicaron los principios de la GC y la calidad en un contexto de implementación de programas de estudio en universitarias en el

contexto del Espacio Europeo de Educación Superior. Ellos reúnen ambos aspectos con el modelo del espiral del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) y el modelo de mejora continua de Deming (1952) y un diagrama de causa y efecto de Ishikawa (1997) mediante el cual pretenden conocer el proceso de aprendizaje considerando el porcentaje de alumnos que se consideran aptos (calidad). Concluyendo que implementando el método de gestión de calidad en los procesos de aprendizaje se pueden mejorar los resultados obtenidos en la tarea de generar conocimiento.

En el estudio de Leonard (2009) se concluyó que alineando un sistema de gestión de calidad y un sistema de gestión de conocimiento en el INIMET (Instituto Nacional de Investigaciones e Metrología) a través de la norma NC ISO-9000:2005 coloca en una posición de empresa inteligente a partir de la sinergia entre las personas dentro de la organización, las personas y la propia organización, entre la organización y su entorno (proveedores, clientes y sociedad).

Por último, se cita a Soltero, Valenzuela y Schmitz (2004) en cuya investigación se demuestra que por sí sólo implementar un sistema de gestión de calidad no es posible sino a través o unido a un sistema de GC, debido que se observó que el Sistema de Control de Fallas logró que el tiempo de respuesta de su Departamento de Control de Calidad, fuera menor, esto con respecto a los reportes de clientes debido a las fallas en la calidad. Pero afirman, no disminuyó por el sistema de calidad, sino, por implementar una estrategia de GC que permitió agilizar todo trámite (transmisión de la información) para atender a los problemas de manera más rápida.

Respeto a las dos variables de GC y CO y dentro de los estudios empíricos, se encontró el de Sensuse, Cahyaningsih, y Wibowo (2015) cuyo objetivo era describir el proceso de la actual CO y sugerir la futura cultura adecuada para poner en práctica la GC en el gobierno de Indonesia. Para ello emplearon el

modelo CVF de Cameron y Quinn (2006) y aplicaron el instrumento OCAI para identificar el tipo de CO en agencias de gobierno del país mencionado. Además, implementar los resultados de la investigación como referencia para la implementación de la GC en la gestión de capital humano en agencias gubernamentales de Indonesia para alcanzar sus objetivos y su ventaja competitiva.

Este estudio lo realizaron a través de un análisis cuantitativo en el cual se aplicaron encuestas en tres ministros/agencias (KEMENPAN y RB; LAN y; BKN) utilizando el instrumento de Cameron y Quinn, 2006, el OCAI (Organizational Culture Assesment Instrument) con 6 cuestiones: características dominantes, líderes organizacionales, gestión de recursos humanos, unión organizacional, énfasis estratégico, y criterios de éxito. En cada pregunta se establecen cuatro opciones a elegir. Dos columnas, una para la situación actual y otra para que los encuestados señalaran lo que preferirían en un futuro. Asimismo, 204 de 230 cuestionarios fueron respondidos en todos los niveles administrativos.

Entre los resultados que encontraron fue que la CO se relaciona con la GC y ésta tiene efectos positivos con la segunda. Además, que la cultura de clan y la cultura jerárquica se relacionan positivamente con la GC y no se encontró relación entre la cultura de mercado y la cultura adhocracia. Asimismo, que la cultura dominante es la de jerarquía y la cultura que prefieren es la de clan, por tratarse de un tipo de cultura que promueve un entorno de colaboración que enriquece el proceso de desarrollo humano.

Por lo anterior, se puede comentar que los autores aunque relacionaron las variables de GC y CO, sólo emplearon un instrumento de medición para medir a la cultura, sin embargo, para medir la GC, no emplearon ningún instrumento o escala. Por tanto, se considera que es complicado encontrar la relación si no se miden ambas variables ya sea mediante dos escalas o mediante la integración de

ítems al instrumento de CO para conocer las condiciones de GC en la organización y luego, relacionarlas con la CO.

La relación de las variables GC y CO también se encuentra en el estudio de Omerzel, Biloslavo y Trnavcevic (2011), cuyo propósito era explorar la correlación entre las dimensiones de cultura y GC, así como sus conceptos, en instituciones de nivel universitario en Universidades de Eslovenia en Europa Central. Este estudio tiene su fundamento en la teoría de recursos y capacidades y la visión basada en el conocimiento.

La investigación se llevó a cabo a través de un cuestionario que se basa en una investigación similar llevada a cabo por Wilkens et al. (2004). Respecto a la población, existen 3 universidades públicas de Eslovenia, 44 facultades y 110000 estudiantes en instituciones públicas de educación superior. Para ello la muestra se trata de personal docente de 2 facultades públicas de ciencias sociales, una seleccionada por el nivel de alumnas registradas y otra, por la aplicación de la tecnología de información y comunicación.

Asimismo, el cuestionario empleado es una adaptación de Wilkens: Parte I preguntas sobre CO del instrumento de OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) de Cameron y Quinn (2006) basado en el modelo CVF (Competing Values Framework) en un esquema de valores de competencia. Parte II. Preguntas relacionadas con la GC (creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento). Parte III. Preguntas sobre datos demográficos (género, estado académico etc).

En escuela elegida por el nivel de alumnas, el tipo de cultura dominante es la de mercado, la cultura de clan y jerarquía son las menos presentes y el análisis arrojó que la correlación entre la cultura adhocracia y los procesos de gestión es inexistente; existe una correlación entre cultura mercado y todos los procesos de

la GC, menos con la creación del conocimiento. Es decir, existe una correlación significativa entre almacenamiento, transferencia y aplicación con la cultura mercado. Así como una relación entre transferencia y aplicación y cultura de clan. En esta institución la cultura de clan es la menos presente y luego, la de jerarquía.

En la escuela elegida por su aplicación de tecnología, el tipo de cultura dominante es la de jerarquía, luego le sigue la de mercado, la menos dominada por el clan y adhocracia, sin embargo, el análisis demostró que no existe correlación significativa entre los tipos de cultura y los procesos de GC. Entre los resultados se encontró que de 259, se contestaron 82 encuestas. Sin embargo, el tamaño de la muestra no permite la generalización de los resultados. Por lo que, las deficiencias del estudio se refieren a la universalidad de los resultados debido a la muestra, por lo que para esperar su aplicación general de resultados, se requiere una muestra mayor, que sea significativa.

Ahora bien, en lo que se refiere al estudio de Schmitz et al. (2014), cuyo objetivo es encontrar la relación entre cultura de aprendizaje organizacional y la GC, sobre todo, buscan encontrar el grado de asociación entre ellas, es decir, el grado en que la cultura de aprendizaje es capaz de predecir los procesos de la GC. Respecto al aprendizaje organizacional se analizó a partir de dos dimensiones, integración externa y adaptación externa. Mientras que para la GC se analizó a partir de las prácticas formales de GC, informales de GC y gestión estratégica del conocimiento.

Para ello, aplicaron un cuestionario a los empleados de cincuenta empresas dedicadas a la producción en Portugal, empleando regresiones múltiples. El instrumento empleado se formó de dos escalas/instrumentos, uno de la escala de cultura de aprendizaje organizacional, adaptado de Rebelo (2001) y el cuestionario de GC adaptado de Cardoso (2003), ambos con una escala Lickert, con las cuales se midió la relación entre variables.

Los hallazgos mostraron que existe una relación positiva y significativa entre la cultura de aprendizaje y las prácticas de la GC. Respecto a la cultura de aprendizaje, se encontró que la dimensión de integración interna es el principal predictor de las prácticas formales de GC, las prácticas informales de GC y la gestión estratégica. Mientras que la adaptación externa solo es predictor de la gestión estratégica del conocimiento.

En otro estudio Chang y Lin (2015) realizaron un estudio en Taiwán, centrándose en la búsqueda de la relación entre la CO y la intención del proceso de GC. El estudio se fundamenta en que el conocimiento es el principal recurso de la organización. Para la CO se consideraron las dimensiones cultura orientada a los resultados, cultura estrechamente controlada, cultura orientada al trabajo, cultura de sistemas cerrados y cultura orientada al profesional. Mientras que para la GC se toman en cuenta las dimensiones de creación, almacenamiento, transferencia y aplicación.

Utilizaron una encuesta conformada por 16 ítems relacionados con la CO adaptado de Hofstede, Neijen, Ohavy y Sander (1990), 12 ítems con relación a los procesos de creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento Fishbein and Ajzen (1975) and Bock et. al. (2005). Mismo que fue aplicado a 330 empleados. Entre los resultados se encontraron que las culturas orientadas al empleo tiene efectos positivos en el proceso de la GC (creación, almacenamiento transferencia y aplicación; una cultura fuertemente controlada, tiene un efecto negativo. Lo que tienen implicaciones en la organización tendría que cambiar el tipo de cultura para mejorar sus procesos de GC. Por lo que una de las deficiencias del estudio es que debería realizarse un cambio de cultura organización.

Posteriormente, se tiene el Mata (2013) realiza un estudio cuyo propósito es analizar la CO para la efectiva aplicación de la GC en la Universidad de Oriente, Núcleo de Nueva Esparta (UDO-NE). El tipo de investigación fue cuantitativo, apoyado en dos teorías: la de Schein (1990), referido a CO y la de Nonaka y Takeuchi (1995), relacionada con la GC. El estudio presenta un diseño no experimental, de tipo transaccional, nivel de investigación correlacional/causal. La población estuvo conformada por los profesores universitarios que conforman la UDO-NE, con una muestra probabilística de ciento cincuenta y ocho profesores (158) y técnica de muestreo estratificado, utilizando el método de azar simple. El instrumento utilizado fue el cuestionario.

Entre los resultados del estudio, encontraron que los niveles cognitivos de la CO afectan significativa y positivamente la GC que realizan los profesores universitarios en la UDO-NE, por lo que es necesario asumir cambios a nivel de la cultura que potencie la generación del conocimiento que actualmente se presenta en la institución universitaria, que incluya el fortalecimiento de la relación entre trabajadores, implementación de políticas, estimulación al profesorado.

Por último, el estudio de Palanisamy (2008) quien investiga la relación entre CO y GC en la implementación de una ERP, su propósito es examinar la relación que existe entre la CO y la GC en la implementación de un sistema de ERP. El estudio fue realizado a través de un cuestionario que fue publicado en el ebSurveyor Corporation's WebSurveyor software, 182 de 36 diferentes organizaciones contestaron la encuesta, entre ellos, gerentes, alta dirección, jefes de proyectos, consultor, vendedores, usuarios, directores asociados con la compañía en donde se implementó el programa de ERP. Entre los resultados, encontraron que la CO influye en cuatro pasos del proceso del conocimiento en la implementación del ERP. Las implicaciones de la teoría y la práctica se cumplieron.

Asimismo, en el estudio de Gaspar y Frederico (2015) se revisa la relación que tiene la percepción de la CO en los procesos de la GC en hospitales con distintos modelos de gestión. El estudio se realizó con una muestra de 634 colaboradores (enfermeras, médicos, asistentes, todos los miembros) de seis hospitales. El instrumento de medición incluía una escala de percepción de la gestión de conocimiento elaborada por los autores y el OCAI con 24 ítems traducido y adaptado. En los resultados se encuentran diferencias en la percepción de la cultura en los distintos hospitales, encontraron que la cultura influye en la percepción que el trabajador tiene del proceso de GC. El tipo de cultura dominante es el de jerarquía, independientemente del modelo de gestión.

Respecto al estudio realizado por Núñez, Wendlandt, & Álvarez (2016) se pretendía analizar el grado de asociación entre la CO y la GC en 39 empresas tequileras de Jalisco mediante una investigación de tipo cuantitativo y con diseño transversal, utilizaron el coeficiente de correlación de Pearson para evaluar las variables y una regresión múltiple para medir el nivel de impacto de la cultura en la GC. El instrumento de medición consta de dos escalas, una para la GC que corresponde al trabajo de Mihi (2010), Mihi, García y Rojas (2011) con 11 ítems, y otra que corresponde a la CO, al OCAI, de Cameron y Quinn, 2006 con 24 ítems, 6 para cada valor.

Los autores encontraron que la CO se correlaciona de manera positiva y significativa con la GC y además que la CO influye de manera positiva y significativa los procesos de la GC. De tal manera que la cultura de clan, mercado y jerarquía explican a la dimensión de socialización; la dimensión adhocracia explica tanto a la externalización como a la combinación y por último; la jerarquía influye o explica a la internalización.

Por tanto, entre las deficiencias encontradas, se puede comentar que respecto al estudio de Sensuse, Cahyaningsih, y Wibowo (2015) aunque relacionaron las

variables de GC y CO, sólo emplearon un instrumento de medición para medir a la cultura; ninguno para medir la GC, por lo que definir la relación entre variables requiere de contar con dos escalas o mediante la integración de ítems al instrumento de CO para conocer las condiciones de GC en la organización y luego, relacionarlas con la CO.

En lo que respecta al estudio de Omerzel, Biloslavo y Trnavcevic (2011), las deficiencias se enfocan a la universalidad de los resultados, lo cual no es posible debido a la muestra, por lo que para esperar su aplicación general de resultados, se requiere una muestra mayor, para que sea representativa de la población. Además, solo en el caso de Núñez, Wendlandt, & Álvarez (2016) se realiza un análisis mediante sistemas de ecuaciones, lo que evidencia la existencia de estudios que relacionan todas las dimensiones entre las dos variables. Además, estos estudios evidencian la falta de investigaciones que analicen la relación entre sus dimensiones.

Asimismo, todos los estudios que se citan en el presente apartado están relacionados el tema de la presente investigación, no obstante, los que analizan las dimensiones/rasgos/tipos de CO como dimensiones/proceso de la GC son los Rai, 2011, Omerzel, Biloslavo y Trnavcevic (2011), Sensuse, Cahyaningsih, y Wibowo (2015), Chang y Lin (2015), Palanisamy (2008), Mata (2013), Núñez, Wendlandt, & Álvarez (2016), los cuales se pueden relacionar entre sus dimensiones y conocer cuál es la relación que guardan entre ellos. Por tanto, las discusiones de la presente investigación se cotejarán con los estudios analizados en este apartado.

Por lo tanto, el desafío de las organizaciones es enfrentarse a las tensiones entre dichas prácticas y su entorno en el que la cultura forma parte (Corfield y Paton, 2016) y que influyen en el desarrollo (Glisby y Holden, 2003; Holden, 2002). Asimismo, la cultura moldea las suposiciones de qué conocimiento es importante,

es un factor mediático de las relaciones entre los niveles de conocimiento, crea un contexto para la interacción social y da forma a la creación y adopción de nuevo conocimiento (De Long y Fahey, 2000). Con lo anterior se puede considerar que la cultura obstaculiza o permite las prácticas de gestión en las organizaciones, convirtiéndose en un factor crítico en el logro de las metas organizacionales.

2.4 Modelos, teorías y conceptos en que se sustenta la investigación.

El modelo que se tomará de GC será el Modelo del espiral del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), aunque éste ha sido criticado porque se da la impresión de que el proceso de gestión se da en un vacío unitario (Holden, 2002), así como considerarlo que no es aplicable a todos los contextos, precisamente por la gestión de conocimiento intercultural (Glibsy y Holden, 2003), dicho modelo ha sido uno de los más influyentes en el ámbito de GC (Krogh, Ichijo y Nonaka, 2000; Choo y Bontis, 2002; Glibsy y Holden, 2003; Lloria, 2004; Gourlay, 2006). A través del modelo, se conoce cómo se convierte el conocimiento para utilidad de la empresa, por lo que se considera conveniente emplear dicho modelo como base para conocer la relación entre GC y la CO.

Según el modelo el conocimiento se desplaza en una dimensión epistemológica y ontológica, en la primera se distinguen dos clases de conocimiento el tácito y explícito (Nonaka, 2007), en la segunda se ubican los niveles de las entidades que participan en la conversión, individual, grupal, organizacional e interorganizacional (Nonaka, 1994; Nonaka, Toyama y Konno, 2000; Nonaka and Toyama, 2003). El conocimiento tácito es personal y está arraigado en la forma de conducirse de la persona, por tanto, no solo se refiere el saber cómo hacer algo (know how), sino también a la cultura de los miembros: son destrezas que con frecuencia no se pueden respaldar, es decir, es difícil de formalizar y de comunicar a otros. El conocimiento explícito es a aquel que fácilmente se puede formalizar, comunicar pues consiste en datos duros, procedimientos codificados o principios universales.

Según Nonaka y Takeuchi (1995) la organización es creadora de conocimiento nuevo, pues lo esparce dentro de ella y lo aplica en nuevos productos; para ello es indispensable el uso de herramientas de metáfora, analogía y elaboración de modelos.

Según Nonaka (2007) el conocimiento personal debería ponerse a disposición de otros, es un trabajo de la empresa creadora de conocimiento. El autor considera que la empresa, incluyendo la duplicación de tareas y desperdicio innecesarios, se debe diseñar una organización redundante; asignar roles y definir responsabilidades; que el equipo trabaje con un nivel de autonomía y auto-gestión, aunque considera que requiere de tener paraguas conceptuales y criterios de cualificación; aunque se precisa autonomía para los grupos, es importante un control sutil que; y permitir el caos y la fluctuación. De esta manera, con una superposición consciente de información, dos o más equipos comparten el mismo trabajo, y aunque parezca antieconómico, se fomenta el diálogo, la creatividad, y se elige la idea que mejor concuerde con la dirección establecida; una diversificación esencial.

Asimismo con una rotación estratégica, Nonaka y Takeuchi (1995) consideran que los miembros pueden tener diferentes perspectivas de la organización y el acceso a toda la información de la empresa, da oportunidad de que los empleados interactúen en igualdad de condiciones. También considera que es importante desafiar a los participantes en la empresa a que reexaminen lo que se da por sentado sobre todo tiempos de crisis, en donde se requiere sacar ventaja de la ambigüedad y el caos. Para Nonaka (2007) el conocimiento es la única fuente de ventaja competitiva en una economía de incertidumbre, considera que el secreto de muchas empresas japonesas, a las cuales las pone como ejemplo de saber gestionar el conocimiento, es su manera única de gestionar la creación de conocimiento nuevo.

Según Nonaka y Takeuchi (1995) para convertir el conocimiento se moviliza el conocimiento tácito y el explícito y se tiene que dar un proceso de espiral. En dicha creación existen cuatro patrones básicos: en primer lugar, por medio de la socialización, es decir, el contacto entre las personas, el conocimiento tácito es transferido a otra persona, quien lo asimila, pero no es codificado; continúa siendo tácito.

Luego, a través de la externalización el conocimiento se disemina a través de la organización por medio de manuales, procedimientos de trabajo es decir, se convierte en explícito y los trabajadores amplían la base de su conocimiento. Después, a través de la internalización el conocimiento explícito es convertido a tácito, es decir, se hace suyo el conocimiento, por lo que los miembros lo emplean para ampliar, extender y reformular el conocimiento tácito. Por último la combinación, bajo un intercambio de criterios, los miembros de la organización podrían convertir el conocimiento codificado en uno nuevo.

Por su parte, para la medición de la CO se tiene el modelo de Denison (1990). Dicho modelo es considerado que se puede aplicar a cualquier contexto (Denison, Haaland y Goelzer, 2003). El autor se basa en la conceptualización de Schein (1990) para quien la cultura es un patrón de supuestos básicos que posee un grupo, descubre y desarrolla para dar solución a sus problemas de adaptación externa e integración interna, mismos que al haber funcionado son enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir respecto de los problemas.

Es así como para Denison (1990) los valores, creencias y supuestos básicos (comportamiento y prácticas), prevalecen en la organización debido a que sus miembros le dan un significado y de esta manera se puede utilizar como marco básico para comprender e interpretar los fenómenos organizacionales. Asimismo, Los actores crean el ambiente social en que se desempeñan, por ello, la cultura es

considerada como una representación cognitiva colectiva de patrones de aprendizaje (Denison, 1996). Una conceptualización que tiende a la integración.

No obstante, en trabajos más recientes, el autor tiende a una perspectiva de diferenciación. Según Denison (2000) la cultura es un sistema de significados que explica la estrategia que la organización emplea para adaptarse a las contradicciones dinámicas, así como un conjunto de factores de la organización que compiten con ideas e información. Al reconocer una serie de contradicciones, se acepta la diferenciación. Aun así, en el modelo prevalecen la integración interna y adaptación externa que toma de los trabajos de Schein (1990), así como las creencias y supuestos subyacentes.

Y aunque reconoce los estudios respecto a las diferencias culturales en el mundo realizados por Hofstede, elige una perspectiva comparativa entre empresas, sobretodo enfatiza los valores. Llevó a cabo sus primeros estudios en 34 organizaciones en 5 años sucesivos y encontró una asociación significativa entre la CO y el desempeño, que las organizaciones que muestran importancia en los recursos humanos tienen mayor desempeño financiero a corto plazo, aunque consideraron que dicha asociación recibe influencia del contexto social, económico, político en que la empresa se encuentra.

En su modelo, Denison asocia las manifestaciones de la cultura (actitudes) de los miembros de una organización con la efectividad organizacional. Los rasgos que considera el autor que pueden ser medidos son el involucramiento, la consistencia, adaptabilidad y misión (Denison y Mishra, 1995). Los rasgos están establecidos en dos dimensiones ortogonales, una con enfoque interno y externo y la otra orientada a la estabilidad a orientada a la flexibilidad. Asimismo, de los rasgos y las dimensiones se caracterizan tensiones en la organización. Cada rasgo o dimensión incluye tres subdimensiones y cada una de éstas es medida

con cinco preguntas del instrumento. Cabe mencionar que el instrumento está adaptado y validado al castellano (Bonavia, Prado & Barberá, 2009).

Con respecto a las dimensiones, Denison, Haaland y Goelzer (2003) citados en Martínez (2010) refieren que el involucramiento se trata del empoderamiento de las personas, la construcción personal entorno a los equipos y la capacidad humana. Asimismo, las subdimensiones que forman este rasgo son empoderamiento, orientación al equipo, desarrollo de capacidades; la consistencia fuente de estabilidad e integración interna; fuerte influencia en el comportamiento de las personas. Las subdimensiones de consistencia son valores centrales, acuerdo y coordinación e integración.

La adaptabilidad según Denison (2000) es una característica que permite a la organización responder a las exigencias del entorno, las subdimensiones de adaptabilidad son la creación del cambio, enfoque al cliente y aprendizaje organizacional. Por último, autor mencionado comenta que la misión es lo que da una dirección con un propósito que define las metas, las subdimensiones son visión, metas y objetivos así como dirección e intención estratégica. Dichas características son medidas a través del instrumento de CO conformado por 60 ítems que corresponden a la que corresponden a cuatro dimensiones o tipos de cultura o 12 subdimensiones.

Ahora bien, el modelo que se eligió de la CO tiene afinidad con el modelo propuesto por Cameron y Quinn (2006), uno de los modelos más aceptados por la comunidad científica, significativa y utilizado para construir el perfil de la CO. Se trata de un marco teórico para el diagnóstico y cambio de CO, es decir, un modelo que trata de los rasgos culturales organizacionales. De esta manera pretender facilitar a quienes dirigen las organizaciones, a adoptar formas eficaces para diagnosticar y cambiar la cultura con el propósito de lograr un buen desempeño organizacional.

No obstante lo anterior, se eligió el modelo de Denison, 2000. Éste se ha estado probando en diferentes contextos para medir el fenómeno cultural en su relación con el desempeño (Martinez 2010, Denison y Mishra, 1995; Denison, Haaland y Goelzer 2003; Mobley, Wang y Fang, 2005), además de contar con el instrumento validado y traducido al castellano, además de ello, se encontró mayor afinidad con la propuesta de Nonaka y Takeuchi, 1995. De tal manera que los modelos elegidos presentan una armonía de manera conceptual.

Por ejemplo mientras que el modelo del espiral del conocimiento tiene el propósito de explicar que la eficacia de la organización a través de la creación y conversión del conocimiento, el de Denison asocia las manifestaciones de la cultura con la efectividad organizacional. Ambos modelos consideran la interacción o adaptación con el entorno, la integración interna, así como los cambios y la estabilidad organizacional. En el caso de Denison (2000) considera que la CO es una estrategia que la organización emplea para adaptarse a las demandas contradictorias del ambiente. Asimismo, el modelo SECI, sugiere que el conocimiento es creado en polos opuestos, como es tácito-explícito, individuo-grupo, orden-caos (Nonaka y Takeuchi, 1995, Nonaka y Toyama, 2003). Solo que en el caso de éste último, se trata de un proceso en espiral.

De tal forma que la relación que guardan la cultura con los procesos de GC, se trata de que la nueva economía no está en las tecnologías de información, sino en la mente humana, la inteligencia y conocimiento de los individuos está enriquecido con la experiencia, habilidad y capacidad de adaptación (Davenport y Prusak, 1998). De igual forma, que el conocimiento personal no solo incluye el saber hacer las cosas, sino también sus valores y su cultura (Nonaka, 2007).

Es por eso que la presente investigación pretende contribuir a la base de conocimientos de la ciencia examinando cuál es la relación de la CO y la GC. El

estudio permitirá subsanar las deficiencias de estudios anteriores, es decir, se pretende cubrir el vacío de que no existen suficientes estudios que ofrezcan una explicación de cómo se relacionan las dimensiones de la CO y GC, por lo que se podrá contribuir a la literatura académica mediante una investigación empírica sobre la relación de dichas variables. De igual manera, este estudio podría servir de guía para la toma de decisiones y acciones, respecto a la cultura que pueda favorecer en las prácticas de GC. De tales modelos mencionados se han tomado conceptos, indicadores e instrumentos basados en dichas perspectivas.

Capítulo III

Método

Este estudio se encuentra dentro del paradigma postpositivista o ciencia empírica, entre sus características se encuentra que es determinística, reduccionista, observación cuidadosa, así como prueba y verificación de teorías. Asimismo, con un enfoque de tipo cuantitativo, en el que se analiza la relación entre dos variables, una dependiente (GC) y otra independiente (CO), tratando de predecir el fenómeno, (calcular la variable dependiente, dados los valores de la variable independiente), generalizar resultados al total de la población, probar teorías e hipótesis (las teorías de la organización y cuatro hipótesis) y de manera objetiva mediante un cuestionario que se aplica a una muestra representativa de la población (Creswell, 2006).

Además, para el análisis de datos, éstos son representados por números, los cuales se analizan por medio de estadística descriptiva e inferencial (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Batista Lucio (2014). El estudio será con un alcance de investigación descriptivo y correlacional debido a que la perspectiva de los objetivos es evaluar cómo se relacionan las dos variables, CO y GC mediante correlación de Pearson y regresión lineal, además con un diseño no experimental debido a que las variables no se manipularán. Asimismo, será de un estudio de corte transversal, en un único tiempo (Creswell, 2006). Por tal motivo en la presente sección se presentan los datos respecto a las unidades de análisis o unidades de muestreo en las cuales se realiza el estudio, así como los informantes

o personas a quienes se aplica el cuestionario diseñado para analizar la relación entre las variables.

Asimismo se especifica el proceso de selección de la muestra sujetos-objetos de la presente investigación, muestra, muestreo, participantes y procedimiento empleado para llevar a cabo la investigación.

3.1 Participantes.

Para realizar este estudio fue necesaria la recolección de datos en una muestra representativa de la población a analizar. Para ello, el estudio a realizar es a nivel organizacional, para este caso, en hospitales públicos de Guadalajara (sujetos). Asimismo, los médicos adscritos, médicos residentes y mandos medios son la unidad de análisis (informantes-objeto), sobre quienes se recolectaron los datos. Universo (todos los hospitales públicos de Guadalajara).

La población de este estudio comprende a todos aquellos hospitales públicos ubicados en Guadalajara Jalisco, que actualmente se encuentran brindando servicios de salud. Según DENUE, 2016, en Guadalajara de un total de 139 hospitales, de los cuales () son hospitales públicos. La muestra es de dos hospitales públicos, 405 cuestionarios contestados por médicos cirujanos, adscritos y residentes, así como jefes de área con uno o más de un año laborando 174 corresponden al Hospital Civil y 231 al hospital del IMSS, ambos casos se trata de complejos médicos públicos de Guadalajara con servicios de salud integrales. El tipo de muestreo es probabilístico, aleatorio simple, en los cuales, todos tienen la misma posibilidad de contestar el cuestionario (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Batista Lucio (2014).

3.1.1 Población. El estudio es a nivel organizacional, por lo que se tiene a la población de instituciones del sector salud. Asimismo, en Guadalajara Jalisco hay 5,536 servicios de salud y asistencia social, entre ellos servicios médicos de

consulta externa y servicios relacionados, hospitales, residencias de asistencia social y para el cuidado de la salud y otros servicios de asistencia social. De ellos 139 son hospitales, según DENU, 2015. Asimismo y para efectos del presente estudio se tomaron en cuenta dos hospitales para analizar la relación de las variables mediante un análisis comparativo. Para elegirlos se consideró que fueran de carácter público, la cantidad de médicos que laboran en los mismos (más de 250 trabajadores), así como la posibilidad (permiso) de aplicar el instrumento a médicos.

De igual manera, las personas a entrevistar son médicos adscritos y residentes que laboran dentro de los hospitales seleccionados debido a que ellos son quienes están vinculados con las actividades centrales de los hospitales, fundamentalmente porque son quienes toman las decisiones en el acto asistencial, diagnósticas y terapéuticas, además quienes ejercen e implementan las prácticas en las que están basados objetivos y estrategias de las unidades médicas y por ser quienes deberían estar capacitándose constantemente y aprendiendo en pro de los servicios que se proporcionan a la ciudadanía. Asimismo, los médicos son quienes tienen el control interno de los procedimientos y quienes se desenvuelven en un sistema que les posibilita o no, estarse preparando para enfrentar tal responsabilidad, pues de ello depende la calidad de vida, niveles o índices de morbilidad, de natalidad o de mortandad de los ciudadanos.

3.2 Materiales.

Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario que consta de 96 ítems, 36 miden la GC, dicha escala está conformada por el instrumento diseñado por Mihi, García y Rojas (2010), específicamente los ítems 7, 10, 11, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24 y 30, así como por otros ítems diseñados para hacer más completas las dimensiones del concepto a medir. Además para medir el constructo de CO se utilizaron 60 ítems del instrumento de Denison (2000) adaptado y traducido al

castellano por Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás (2009) y con algunas modificaciones realizadas para adecuar a la población. Asimismo, para el procesamiento de datos se empleó el programa SPSS, versión 21.

3.2.1 Operacionalización

Tabla 10.

Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	No. ÍTEM	ÍTEM
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Es un proceso organizacional mediante el cual el conocimiento tácito se crea y convierte a explícito para ponerlo a disposición de todos los miembros de la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995). (Palacios et al., 2004). (Rodríguez, 2006). (Davenport et al., 2008).	SOCIALIZACIÓN	Es un proceso a través del cual se comparten experiencias, se comparte el conocimiento tácito, se trata de crear conocimiento tácito. Para crear conocimiento armonizado como modelos mentales (conocimiento cognitivo y habilidades técnicas (conocimiento técnico) (Nonaka y Takeuchi, 1995). (Grant, 2002). (Díaz, 2013).	Acumulación de conocimiento tácito (Nonaka, Byoosiere, Borucki y Konno, 1994)	Recopilación de información de usuarios, proveedores y otras instituciones de salud (Nonaka, Byoosiere, Borucki y Konno, 1994)	1	En nuestra institución son tomadas en cuenta opiniones de usuarios, proveedores y otras instituciones respecto a nuestros procedimientos y prácticas.
				Recolección de información social externa (Nonaka, Byoosiere, Borucki y Konno, 1994)	Interacción con agentes externos (Nonaka y Takeuchi, 1995). Alianzas estratégicas (Grant, 2002).	2	Son importantes las reuniones informales con miembros de otras instituciones de salud.
						3	En nuestra institución se busca compartir experiencias y habilidades con expertos externos.
					Socializar prácticas y exposiciones orales, (Díaz, 2013) compartir experiencias (Kikoski y Kikoski, 2004, Hall y Andriani, 2002)	4	En nuestra institución se fomentan las conferencias, cursos y pláticas en la que se comparten experiencias.
				Recolección de información social interna (Nonaka, Byoosiere, Borucki y Konno, 1994)	Reuniones informales (para llevar a cabo discusiones detalladas y resolver problemas difíciles (Nonaka y Takeuchi, 1995).	5	Los médicos de esta institución nos reunimos de manera informal para resolver problemas difíciles.
						6	Son tomadas en cuenta las opiniones de expertos internos.
					Nuevas ideas (Nonaka, Byoosiere, Borucki y Konno, 1994)	7	Los miembros de nuestra institución son capaces de romper con las concepciones tradicionales para ver las cosas de forma nueva y distinta (Mihi, García y Rojas, 2010).
					Aprendizaje en equipo (Díaz, 2013)	8	En nuestra institución se promueven los trabajos en equipo.

				Transferencia de conocimiento tácito del maestro al miembros del equipo (Nonaka, Byoosiere, Borucki y Konno, 1994)	Diálogo creativo entre los miembros (lluvia de ideas para compartir experiencias y fomentar confianza mutua entre participantes (Nonaka y Takeuchi, 1995).	9	Los miembros de nuestra organización aprenden a través de demostraciones de expertos.	
						10	Las personas de nuestra institución tratan de entender la forma de pensar y actuar del resto de los compañeros (Mihi, García y Rojas, 2010).	
						11	En las reuniones de nuestra organización se busca entender la opinión de todos (Mihi, García y Rojas, 2010).	
					Transferencia de mejores prácticas a través de la observación, imitación (Grant, 2002).	12	Se aprende a través de las demostraciones de expertos	
		EXTERNALIZACIÓN	Es un proceso mediante el que se registra, formaliza, enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos. El diálogo y la reflexión colectiva, redundancia y variedad necesaria favorecen el proceso de externalización (Nonaka y	Creación de conocimiento explícito (Nonaka y Takeuchi, 1995)	Utilización de metáforas y modelos y analogías (nonaka y Takeuchi, 1995; Díaz, 2013). Intención o propósito compartido (Lloria, 2004). Uso de slogan (Díaz, 2013)	13	Se hace uso del lema institucional o slogan para rediseñar especificaciones de prácticas médicas.	
						Diálogo y reflexión colectiva de significados (Nonaka y Takeuchi, 1995)	14	El diálogo y el pensamiento reflexivo es común entre los miembros de esta institución.
						Creación de conceptos de producción (Díaz, 2013).	15	Los miembros de esta institución crean constantemente nuevas especificaciones de las prácticas médicas.
						Acumulación de conocimiento explícito (Nonaka y Takeuchi, 1995)	Memorias documentales (Nonaka y Takeuchi, 1995).	16

			Takeuchi, 1995). Formular conceptos (Díaz, 2013). Al registrar, codificar, explicitar o escribir se convierte el conocimiento tácito a conocimiento que se puede expresar fácilmente (Emig, 1983).	Difusión de conocimiento explícito (Nonaka y Takeuchi, 1995)	Reuniones periódicas (Núñez, 2014).	17	Se realizan periódicamente reuniones donde se informa a todos los empleados de las novedades que ha habido en la institución (Mihi, García y Rojas, 2010).
					Difusión del conocimiento por políticas de compensación (Núñez, 2014).	18	El sistemas de administración de recursos humanos a través de políticas de compensación, incentiva el compartir el conocimiento en la empresa (Mihi, García y Rojas, 2010).
					Reportes sobre avances (Núñez, 2014).	19	La institución elabora periódicamente informes escritos que distribuye a todos donde se informa de los avances que se han producido en la misma (Mihi, García y Rojas, 2010).
		COMBINACIÓN	Es el proceso mediante el cual se sistematizan conceptos y se genera un sistema de conocimiento. Asimismo se convierte conocimiento explícito a través de explícito, es decir, se combinan distintos cuerpos de conocimiento explícito (Nonaka y Takeuchi, 1995). (Díaz, 2013).	Adquisición e integración de conocimiento explícito (Nonaka, Byoosiere, Borucki y Konno, 1994)	Acceso a la información y que ésta sea la necesaria para realizar mejor las actividades (Nonaka y Takeuchi, 1995), Grant, 2002). Eficiencia de los sistemas de información, archivos y bases de datos (Lloria, 2004).	20	Mantenemos conversaciones telefónicas y hacemos uso de e-mails para realizar nuestro trabajo (Díaz, 2013) (Nonaka y Takeuchi, 1995)
						21	Los sistemas de información facilitan que los compartamos información (Mihi, García y Rojas, 2010).
						22	Se tiene acceso a los archivos y bases de datos de la institución (Mihi, García y Rojas, 2010).
						23	Los archivos y bases de datos con los que contamos proporcionan información especializada para hacer el trabajo (Mihi, García y Rojas, 2010).
				Síntesis y procesamiento (Nonaka, Byoosiere,	Construcción de bases de datos (Nonaka y Takeuchi, 1995), Almacenamiento y	24	La organización dispone de bases de datos que permiten almacenar experiencias y conocimientos que pueden ser utilizados

			(Grant, 2002)	Borucki y Konno, 1994)	estructuración del conocimiento Grant, 2002).		con posterioridad (Mihi, García y Rojas, 2010).
					Patentes (Grant, 2002; Hernández, Hernández, Collado y Cebrian, 2013)	25	En nuestra organización se patentan las prácticas de éxito, métodos o productos.
					Documentos y manuales (Nonaka y Takeuchi, 1995) (Grant, 2002).	26	En nuestra institución se publica información interna de la institución para todos los miembros.
						27	En nuestra organización se elaboran manuales en donde se registran los nuevos conceptos de procedimientos, prácticas y servicios.
				Diseminación de conocimiento existente (Nonaka, Byoosiere, Borucki y Konno, 1994)	Capacitación formal y reuniones formales e informales (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka, Tomaya y Konno, 2001). (Nonaka y Takeuchi, 1995; Díaz, 2013).	28	Son comunes las reuniones formales en las que se fomenta compartir las mejores prácticas.
			29			Constantemente hay cursos de capacitación, seminarios, asesorías externas y/o externas para los médicos de esta institución.	
			30			La institución dispone de mecanismos formales que garantizan que las mejores prácticas sean compartidas entre las distintas unidades (Lloria, 2004) (Mihi, García y Rojas, 2010).	
			31			En nuestra institución se logran nuevas prácticas, servicios y procedimientos como resultado de capacitación, registro, acceso y uso de la información.	
					Nuevos procedimientos, servicios y prácticas como resultado de la combinación.		

				Experiencia personal. Adquisición de conocimiento del mundo real (Nonaka, Byoosiere, Borucki y Konno, 1994).	Desarrollo de nuevos productos (Grant, 2002)	32	Es habitual que se diseñen procedimientos, productos y métodos como resultado de la opinión de nuestros usuarios, proveedores y otras instituciones.	
			INTERNALIZACIÓN	Es un proceso de conversión de conocimiento explícito a tácito. Se trata de la apropiación del trabajo. Se aprende haciendo. (Nonaka y Takeuchi, 1995). Comportamiento diario y operaciones (Díaz, 2013)	Simulación y experimentación. Adquisición de conocimiento del mundo virtual (Nonaka, Byoosiere, Borucki y Konno, 1994).	33	Manuales y documentación, historias orales y mejores prácticas (Nonaka y Takeuchi, 1995)	En nuestra institución se fomenta la simulación y/o experimentación con prácticas, productos y/o métodos a partir de manuales y documentación, historias orales y mejores prácticas.
		34				Benchmarking (Nonaka, Byoosiere, Borucki y Konno, 1994). Compartimiento/transferencia y replicación del conocimiento, transferencia de conocimiento a través de la práctica Grant, 2002	En nuestra institución se fomenta la simulación y/o experimentación con prácticas, productos y/o métodos de otras instituciones.	
		35				Alianzas estratégicas, redes (Grant, 2002; Nonaka y Takeuchi, 1995).	Se establecen alianzas y redes externas con otras instituciones para fomentar el aprendizaje (Mihi, García y Rojas, 2010).	
		36				Consideración de propuestas para el cambio (Nonaka, Byoosiere, Borucki y Konno, 1994)	En la empresa existen procedimientos para recoger las propuestas de los empleados, agregarlas y distribuir las internamente (Mihi, García y Rojas, 2010).	

CULTURA	ORGANIZACIONAL	Es una	IMPLICACIÓN	O	EI	Empoderamiento	37	La mayoría de los miembros de esta organización
---------	----------------	--------	-------------	---	----	----------------	----	---

(Denison, 1990)	estrategia que la organización emplea para adaptarse a las demandas, es de un conjunto de significados (Denison, 2000). Se trata de tipos de cultura o factores culturales de la organización que pudieran predominar unos sobre otros. CO es parte integral de un proceso de adaptación de las organizaciones Denison y Mishra (1995). La cultura representa los patrones aprendizaje en una	INVOLUCRAMIENTO (Denison, 1990, 2000).	involucramiento se trata del empoderamiento de las personas, la construcción personal entorno a los equipos y la capacidad humana en los ámbitos de la organización (Denison, 1990; Denison y Mishra, 1995; Denison y Neale, 1996; Fey y Denison, 2003; Denison, Haaland y Goelzer, 2003; Smerek y Denison, 2007)	(Denison, 1990; Denison y Mishra, 1995; Denison y Neale, 1996; Fey y Denison, 2003; Denison, Haaland y Goelzer, 2003; Smerek y Denison, 2007).		están muy comprometidos con su trabajo (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009; Denison y Neale, 1994, 2000).
					38	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009; Denison y Neale, 1994, 2000).
					39	La información que se necesita se comparte ampliamente y se consigue fácilmente (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).
					40	Cada miembro de nuestra organización cree que puede tener un impacto positivo en el grupo (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).
					41	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).
					42	En nuestra organización se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).
					43	Considero que trabajar en esta organización es como formar parte de un equipo (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).
					44	Acostumbramos trabajar en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).
					45	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).
					46	En nuestra organización cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la

organización (Denison, 1996).		adhocracia, la cual se caracteriza por la experimentación, innovación, creatividad, iniciativa individual, flexibilidad y libertad (Cameron y Quinn, 2006. Cameron y Quinn, 2006.	Desarrollo de capacidades (Denison, 1990; Denison y Mishra, 1995; Denison y Neale, 1996; Fey y Denison, 2003; Denison, Haaland y Goelzer, 2003; Smerek y Denison, 2007).		organización (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).
				47	En esta organización la autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).
				48	Las capacidades de los futuros líderes en el grupo se mejoran constantemente (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).
				49	Esta organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).
				50	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).
	51	En nuestra organización surgen problemas constantemente porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).			
	CONSISTENCIA (Denison, 1990, 2000).	La consistencia es un rasgo cultural fuente de estabilidad e integración interna como resultado de marco mental común y un alto grado de conformidad,	Valores centrales (Denison, 1990; Denison y Mishra, 1995; Denison y Neale, 1996; Fey y Denison, 2003; Denison, Haaland y Goelzer, 2003;	52	Nuestros líderes y directores practican lo que anuncian (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).
				53	En nuestra organización existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).
				54	En nuestra organización existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).

		<p>pues el comportamiento de las personas se fundamenta en los valores centrales, en la habilidad de lograr acuerdos y actividades bien coordinadas e integradas. (Denison, 1990; Denison y Mishra, 1995; Denison y Neale, 1996; Fey y Denison, 2003; Denison, Haaland y Goelzer, 2003; Smerek y Denison, 2007).</p>	Smerek y Denison, 2007).	55	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.	
					56	Tenemos un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.
			Acuerdo (Denison, 1990; Denison y Mishra, 1995; Denison y Neale, 1996; Fey y Denison, 2003; Denison, Haaland y Goelzer, 2003; Smerek y Denison, 2007).		57	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.
					58	Esta organización tiene una cultura fuerte (valores alienados con objetivos).
					59	Nos resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).
					60	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).
					61	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).
			Coordinación e integración (Denison, 1990; Denison y Mishra, 1995; Denison y Neale, 1996; Fey y Denison, 2003; Denison, Haaland y Goelzer, 2003; Smerek y Denison, 2007).		62	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).
					63	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).
					64	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).
		65	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).			

				66	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquico (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).	
		ADAPTABILIDAD (Denison, 1990, 2000).	La adaptabilidad según Denison (2000) es una característica que permite a la organización responder a las exigencias del entorno. Se refiere a la creación del cambio, enfoque al cliente y aprendizaje organizacional (Denison, 1990; Denison y Mishra, 1995; Denison y Neale, 1996; Fey y Denison, 2003; Denison, Haaland y Goelzer, 2003; Smerek y Denison, 2007).	Orientación al cambio (Denison, 1990; Denison y Mishra, 1995; Denison y Neale, 1996; Fey y Denison, 2003; Denison, Haaland y Goelzer, 2003; Smerek y Denison, 2007).	67	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).
					68	Respondemos bien a los cambios del entorno (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).
				69	Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).	
				70	En nuestra organización los intentos de cambio suelen encontrar resistencias (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).	
				71	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).	
				72	Los comentarios y recomendaciones de nuestros usuarios conducen a introducir cambios (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).	
				73	La información sobre nuestros usuarios influye en nuestras decisiones (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).	
				74	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).	
				75	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los usuarios (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).	
						76

					los usuarios (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).	
				Aprendizaje organizativo (Denison, 1990; Denison y Mishra, 1995; Denison y Neale, 1996; Fey y Denison, 2003; Denison, Haaland y Goelzer, 2003; Smerek y Denison, 2007).	77	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).
			78		Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).	
			79		Muchas ideas de los miembros de nuestra organización no consolidan (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).	
			80		El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).	
			81		Nos aseguramos que todos sepan lo que hace el otro (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).	
		MISIÓN (Denison, 1990, 2000). Es lo que da una dirección con un propósito que define las metas, las subdimensiones son visión, metas y objetivos así como dirección e intención estratégica. Se trata de la visión, metas y objetivos	Dirección y propósitos estratégicos (Denison, 1990; Denison y Mishra, 1995; Denison y Neale, 1996; Fey y Denison, 2003; Denison, Haaland y Goelzer, 2003; Smerek y Denison, 2007).	82	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).	
			83	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).		
			84	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).		
			85	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).		
			86	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).		

		así como		Tomás, 2009.
		dirección e		
		intención	87	En nuestra organizaicón existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).
		estratégica	Metas y	
		(Denison, 1990;	objetivos	
		Denison y	(Denison, 1990;	88
		Mishra, 1995;	Denison y	
		Denison y Neale,	Mishra, 1995;	89
		1996; Fey y	Denison y Neale,	
		Denison, 2003;	1996; Fey y	
		Denison,	Denison, 2003;	90
		Haaland y	Denison,	
		Goelzer, 2003;	Haaland y	
		Smerek y	Goelzer, 2003;	91
		Denison, 2007).	Smerek y	
			Denison, 2007).	
				92
				Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).
			Visión (Denison,	93
			1990; Denison y	
			Mishra, 1995;	
			Denison y Neale,	94
			1996; Fey y	
			Denison, 2003;	
			Denison,	95
			Haaland y	
			Goelzer, 2003;	
			Smerek y	96
			Denison, 2007).	
				Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo (Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás, 2009).

3.2.2 Instrumento. Una vez que se establece el objetivo de la investigación, la primera sección del instrumento corresponde a los datos sociodemográficos, luego integrado por dos escalas una de gestión de conocimiento y otra de CO. Las respuestas están establecidas mediante una escalas de tipo Likert con cinco opciones donde 1 (Nunca) 2 (Casi nunca), 3 (Indeciso), 4 (Casi siempre) y 5 (Siempre), es decir, que las puntuaciones más altas reflejan el nivel más elevado de acuerdo. Para la primera escala, se utiliza ítems del instrumento de Mihi, García y Rojas (2011), así como indicadores de Nonaka, Byoosiere, Borucki y Konno (1994) y de Lloria (2004) que consideran el modelo SECI socialización, externalización, combinación e internalización (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995). Esta escala de GC está conformado por 36 ítems, 12 de ellos corresponden a la dimensión socialización, 7 de externalización, 12 de combinación y 5 de internalización.

La segunda escala es el instrumento de Denison (2000) para medir las características/dimensiones de la cultura predominantes en la organización. Asimismo está adaptado al castellano por Bonavía Martín, Prado Gascó y Barberá Tomás (2009) con 60 ítems, con 15 ítems para cada dimensión o 5 ítems para para cada subdimensión. En cada dimensión se distingue el tipo de cultura que los autores proponen, involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Asimismo, para la fiabilidad de la medición, previsibilidad y precisión del instrumento se llevó a cabo a través del coeficiente de Cronbach, para conocer el nivel de aceptación del instrumento. Ver apéndice.

3.2.3 Prueba piloto. A continuación se presentan los hallazgos encontrados mediante el análisis estadístico en el programa SPSS, versión 21. El instrumento se probó con 50 datos recopilados de dos hospitales públicos de Guadalajara Jalisco. Los primeros resultados constan de cuadros y representaciones gráficas para demostrar la fiabilidad de la medición, previsibilidad y precisión del instrumento (confiabilidad) a través del alpha de Cronbach. Posterior a ello, se presentan pruebas para demostrar su (validez), es decir, si mide lo que tiene que medir el instrumento mediante correlaciones KMO y esfericidad de Barlett para confirmar si los datos se

pueden factorizar. Asimismo, se presenta la normalidad de los datos mediante análisis de curtosis y asimetría, es decir, mediante la representación explícita de la distribución de los datos respecto a su media, curtosis, así como así como la distribución de los datos respecto a datos típicos, asimetría.

3.2.3.1 Pruebas para la validez del instrumento. Ahora bien, algunas pruebas que requiere el instrumento para demostrar su validez son KMO, Kaiser-Meyer-Olkin y esfericidad de Barlett (Hair, Anderson y Black, 2004; Suárez, 2007). Asimismo, para se realizan pruebas de unidimensionalidad del instrumento para conocer si un conjunto de ítems (variables observables) miden un único atributo (Hattie, 1985). Aunque se puede enunciar que ningún instrumento es unidimensionalmente perfecto (Wright y Linacre, 1989). Asimismo, un conjunto de ítems es unidimensional si el primer factor explica el 40% de la varianza (Carmines & Zeller, 1979) o el 20% de la varianza (Reckase, 1979). Para tal efecto se presentan los análisis por dimensión de cada una de las variables.

Tabla 11.

Varianza explicada de socialización de la GC.

Componente	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5.249	43.743	35.225
2	1.253	10.440	54.183

Elaboración propia con base en resultados del programa SPSS, versión 21.

Como se puede observar en la tabla 11, el primer factor explica un 43.7% de la varianza, lo que confirma que los ítems de ese factor miden lo que tiene que medir, es decir se puede comprobar el supuesto de unidimensionalidad de la dimensión socialización. Ahora bien, en la tabla 11 se aprecian los resultados de la prueba de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), para la dimensión de socialización

de la GC. Los valores entre 0 y 1 de KMO indican que es apropiado continuar con el análisis factorial. Asimismo, aparece la prueba de esfericidad de Bartlett.

Tabla 12.

KMO y esfericidad de Bartlett de socialización de la GC.

Prueba de adecuación muestral		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.833
Prueba de esfericidad de Chi-cuadrado aproximado		231.654
Bartlett	Gl	66
	Sig.	.000

Elaboración propia con base en resultados de SPSS versión 21.

Como se puede observar en la tabla 12 para la socialización de la variable GC, el valor resultante es de 0.833 pues se encuentra entre el valor -1 y 1, por lo que se demuestra que los datos de la muestra cumplen con los criterios señalados. Asimismo y respecto a los valores de la esfericidad de Bartlett, el chi cuadrado dio 231.654 con 66 grados de libertad con un resultado significativo .000, es decir un valor menor de 0.05. De acuerdo a Suárez (2007) los datos serían válidos para continuar con el análisis de los datos y existe una relación entre las variables, por lo que es posible que se puedan hacer las pruebas necesarias a los datos de la muestra.

Tabla 13.

Varianza explicada de externalización de la GC.

Componente	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.727	38.959	38.959
2	1.096	15.657	54.617

Elaboración propia con base en resultados del programa SPSS, versión 21.

Como se puede observar en la tabla 13, el primer factor explica un 38.9% de la varianza. De acuerdo con los criterios de Reckase (1979) se confirma que los ítems de ese factor miden lo que tiene que medir, es decir se puede comprobar el supuesto de unidimensionalidad de la dimensión externalización. Ahora bien, en la tabla 13 se aprecian los resultados de la prueba de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), así como la prueba de esfericidad de Bartlett.

Tabla 14.

KMO y esfericidad de Bartlett de externalización de la GC.

Prueba de adecuación muestral		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.672
Prueba de esfericidad de Chi-cuadrado aproximado		71.010
Bartlett	Gl	21
	Sig.	.000

Elaboración propia con base en resultados de SPSS versión 21.

En lo que se refiere a esta prueba, tabla 14 para la externalización de la variable GC, el valor resultante es de 0.672, un valor entre -1 y 1. Por los valores encontrados se demuestra que los datos de la muestra cumplen con los criterios señalados pues se encuentra dentro del rango señalado. Asimismo y respecto a los valores de la esfericidad de Bartlett, el chi cuadrado dio 71.010 con 21 grados de libertad con un resultado significativo .000, es decir un valor menor de 0.05. De acuerdo a Acevedo y Cepeda (2009) los datos serían válidos y existe una relación entre las variables, por lo que es posible que se puedan hacer las pruebas necesarias a los datos de la muestra.

Tabla 15.

Varianza explicada de combinación de la GC.

Componente	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado

1	4.989	41.579	41.579
2	1.277	10.644	52.223
3	1.123	9.359	61.582
4	1.003	8.357	69.939

Elaboración propia con base en resultados del programa SPSS, versión 21.

Como se puede observar en la tabla 15, el primer factor explica un 41.7% de la varianza (Carmines y Zeller, 1979). Por lo que se confirma que los ítems de ese factor miden lo que tiene que medir, es decir se puede comprobar el supuesto de unidimensionalidad de la dimensión combinación. Ahora bien, en la tabla 15 se aprecian los resultados de la prueba de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), así como la prueba de esfericidad de Barlett. Los valores de KMO varían entre 0 y 1.

Tabla 16.

KMO y esfericidad de Bartlett de combinación de la GC.

Prueba de adecuación muestral		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.749
Prueba de esfericidad de	Chi-cuadrado aproximado	244.922
Bartlett	GI	66
	Sig.	.000

Elaboración propia con base en resultados de SPSS versión 21.

Asimismo, para la combinación de la variable GC, en la tabla 16 el valor resultante de KMO es de 0.749, por los valores encontrados se demuestra que los datos de la muestra cumplen con los criterios señalados. Asimismo y respecto a los valores de la esfericidad de Barlett, el chi cuadrado dio 244.922 con 66 grados de libertad con un resultado significativo .000, es decir un valor menor de 0.05. De acuerdo a Acevedo y Cepeda (2009) los datos serían válidos y existe una relación entre las variables, por lo que es posible que se puedan hacer las pruebas necesarias a los datos de la muestra.

Tabla 17.*Varianza explicada de internalización de la GC.*

Componente	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.958	59.159	59.159

Elaboración propia con base en resultados del programa SPSS, versión 21.

Como se puede observar en la tabla 17, el primer factor explica un 59.159% de la varianza, lo que confirma que los ítems de ese factor miden lo que tiene que medir, es decir se puede comprobar el supuesto de unidimensionalidad de la dimensión internalización (Carmines y Zeller, 1979). Ahora bien, en la tabla 17 se aprecian los resultados de la prueba de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), así como la prueba de esfericidad de Bartlett, los valores de KMO varían entre 0 y 1.

Tabla 18.*KMO y esfericidad de Bartlett de internalización de la GC.*

Prueba de adecuación muestral		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.785
Prueba de esfericidad de Chi-cuadrado aproximado		86.395
Bartlett	Gl	10
	Sig.	.000

Elaboración propia con base en resultados de SPSS versión 21.

De tal forma que para la internalización de la variable GC, ver tabla 18, el valor resultante es de 0.785. Por los valores encontrados se demuestra que los datos de la muestra cumplen con los criterios señalados. Asimismo y respecto a los valores de la esfericidad de Bartlett, el chi cuadrado dio 86.395 con 10 grados de libertad con un resultado significativo .000, es decir un valor menor de 0.05. De acuerdo a Acevedo y Cepeda (2009) los datos serían válidos y existe una relación entre las variables, por

lo que es posible que se puedan hacer las pruebas necesarias a los datos de la muestra.

Tabla 19.

Varianza explicada de implicación de la CO.

Componente	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.958	53.106	53.106
2	1.709	11.391	64.498
3	1.212	8.079	72.576

Elaboración propia con base en resultados del programa SPSS, versión 21.

Como se puede observar abajo en la tabla 19, el primer factor explica un 53.106% de la varianza, lo que confirma que los ítems de ese factor miden lo que tiene que medir, es decir se puede comprobar el supuesto de unidimensionalidad de la dimensión implicación (Carmines & Zeller, 1979). Ahora bien, en la tabla 19 se aprecian los resultados de la prueba de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), así como la prueba de esfericidad de Bartlett, los valores de KMO varían entre 0 y 1.

Tabla 20.

KMO y esfericidad de Bartlett de implicación de la CO.

Prueba de adecuación muestral		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.818
Prueba de esfericidad de	Chi-cuadrado aproximado	578.314
Bartlett	Gl	105
	Sig.	.000

Elaboración propia con base en resultados de SPSS versión 21.

Asimismo, para la dimensión implicación de la variable CO, el valor resultante de KMO es de 0.818, es decir, entre -1 y 1. Por los valores encontrados se demuestra que los datos de la muestra cumplen con los criterios señalados. Asimismo y respecto a los valores de la esfericidad de Barlett, el chi cuadrado dio 578.314 con 105 grados de libertad con un resultado significativo .000, es decir un valor menor de 0.05. De acuerdo a Acevedo y Cepeda (2009) los datos serían válidos y existe una relación entre las variables, por lo que es posible que se puedan hacer las pruebas necesarias a los datos de la muestra. Tabla 20.

Tabla 21.

Varianza explicada de consistencia de la CO

Componente	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	7.793	51.955	51.955
2	1.492	9.948	61.904
3	1.115	7.434	69.338

Elaboración propia con base en resultados del programa SPSS, versión 21.

Como se puede observar en la tabla 21, el primer factor explica un 51.9% de la varianza, lo que confirma que los ítems de ese factor miden lo que tiene que medir, es decir se puede comprobar el supuesto de unidimensionalidad de la dimensión implicación. Ahora bien, en la tabla 21 se aprecian los resultados de la prueba de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), así como la prueba de esfericidad de Barlett, los valores de KMO varían entre 0 y 1.

Tabla 22.

KMO y esfericidad de Bartlett de consistencia de la CO.

Prueba de adecuación muestral	
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	.849
Prueba de esfericidad de Chi-cuadrado aproximado	488.750

Bartlett	GI	105
	Sig.	.000

Elaboración propia con base en resultados de SPSS versión 21.

Asimismo, para la dimensión consistencia de la variable CO, el valor resultante de KMO es de 0.849, es decir, entre -1 y 1. Por los valores encontrados se demuestra que los datos de la muestra cumplen con los criterios señalados. Asimismo y respecto a los valores de la esfericidad de Barlett, el chi cuadrado dio 488.750 con 105 grados de libertad con un resultado significativo .000, es decir un valor menor de 0.05. De acuerdo a Acevedo y Cepeda (2009) los datos serían válidos y existe una relación entre las variables, por lo que es posible que se puedan hacer las pruebas necesarias a los datos de la muestra. Tabla 22.

Tabla 23.

Varianza explicada de adaptabilidad de la CO.

Componente	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5.431	36.210	36.210
2	2.341	15.610	51.820
3	1.461	9.741	61.561
4	1.154	7.695	69.256
5	1.030	6.863	76.119

Elaboración propia con base en resultados del programa SPSS, versión 21.

Como se puede observar abajo en la tabla 23, el primer factor explica un 36.2% de la varianza, lo que confirma que los ítems de ese factor miden lo que tiene que medir, es decir se puede comprobar el supuesto de unidimensionalidad de la dimensión implicación. Ahora bien, en la tabla 21 se aprecian los resultados de la prueba de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), así como la prueba de esfericidad de Barlett, los valores de KMO varían entre 0 y 1.

Tabla 24.*KMO y esfericidad de Bartlett de adaptabilidad de la CO.*

Prueba de adecuación muestral		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.722
Prueba de esfericidad de Chi-cuadrado aproximado		368.724
Bartlett	Gl	105
	Sig.	.000

Elaboración propia con base en resultados de SPSS versión 21.

Ahora bien, para la dimensión adaptabilidad de la variable CO, el valor resultante de KMO es de 0.722, es decir, entre -1 y 1. Por los valores encontrados se demuestra que los datos de la muestra cumplen con los criterios señalados. Asimismo y respecto a los valores de la esfericidad de Barlett, el chi cuadrado dio 368.724 con 105 grados de libertad con un resultado significativo .000, es decir un valor menor de 0.05. De acuerdo a Acevedo y Cepeda (2009) los datos serían válidos y existe una relación entre las variables, por lo que es posible que se puedan hacer las pruebas necesarias a los datos de la muestra. Tabla 24.

Tabla 25.*Varianza explicada de misión de la CO.*

Componente	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	7.888	52.586	52.586
2	1.720	11.468	64.055
3	1.051	7.008	71.063

Elaboración propia con base en resultados del programa SPSS, versión 21.

Como se puede observar en la tabla 25, el primer factor explica un 52.58% de la varianza, lo que confirma que los ítems de ese factor miden lo que tiene que medir, es decir se puede comprobar el supuesto de unidimensionalidad de la dimensión

implicación. Ahora bien, en la tabla 21 se aprecian los resultados de la prueba de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), así como la prueba de esfericidad de Barlett, los valores de KMO varían entre 0 y 1.

Tabla 26.

KMO y esfericidad de Bartlett de adaptabilidad de la CO.

Prueba de adecuación muestral		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		
		.864
Prueba de esfericidad de Chi-cuadrado aproximado		
Bartlett	GI	538.681
	Sig.	105
		.000

Elaboración propia con base en resultados de SPSS versión 21.

Ahora bien, para la dimensión adaptabilidad de la variable CO, el valor resultante de KMO es de 0.864, es decir, entre -1 y 1. Por los valores encontrados se demuestra que los datos de la muestra cumplen con los criterios señalados. Asimismo y respecto a los valores de la esfericidad de Barlett, el chi cuadrado dio 538.681 con 105 grados de libertad con un resultado significativo .000, es decir un valor menor de 0.05. De acuerdo a Acevedo y Cepeda (2009) los datos serían válidos y existe una relación entre las variables, por lo que es posible que se puedan hacer las pruebas necesarias a los datos de la muestra. Tabla 26.

3.2.4 Confiabilidad del instrumento. El coeficiente alpha de Cronbach es el más usado. Su valor, según el autor oscila entre 0 y 1. Cuando el valor del alpha tiende a aumentar, la consistencia es mayor, por tanto, menor es la varianza. En las consideraciones de George y Mallery (2003) se puede analizar los coeficientes de las alphas de Cronbach de acuerdo a los siguientes valores.

Tabla 27.

Valores para analizar el alpha de Cronbach.

Coeficiente alpha	Rango
> 0.9	Excelente

> 0.8	Bueno
> 0.7	Aceptable
> 0.6	Cuestionable
> 0.5	Pobre
< 0.5	Inaceptable

Elaboración propia con base en resultados del programa SPSS, versión 21.

La confiabilidad del instrumento indica la precisión de medida o consistencia que tiene para ofrecer los mismos resultados en muestras con características parecidas, es decir, para tener un mayor grado de predictibilidad y menor margen de error (De Vellis, 1991). Por lo tanto, a la dimensión de socialización de la GC, variable dependiente, le corresponde un alpha de Cronbach en rango bueno, ya que su valor es de .878, osea, mayor a 0.8. Ver tabla 28.

Tabla 28.

Estadísticos de fiabilidad de socialización de la GC.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	No. de elementos
.878	.878	12

Elaboración propia con base en resultados del programa SPSS, versión 21.

Asimismo, en el análisis de correlación inter-elementos de la tabla 29, se pueden observar valores de los ítems de esta dimensión con valores mayores a 0.30, así como los coeficientes del alpha si se elimina el elemento. Como puede observarse el coeficiente no aumenta en caso de eliminar algún ítem, por lo que para esta dimensión, no es necesario quitar elemento alguno.

Tabla 29.

Estadísticos de total-elemento de socialización.

ÍTEM	Correlación de elemento-total corregida	de Alpha de Cronbach si se elimina

		elemento
SOC1	.472	.875
SOC2	.489	.873
SOC3	.447	.875
SOC4	.464	.874
SOC5	.400	.878
SOC6	.596	.867
SOC7	.666	.862
SOC8	.634	.864
SOC9	.637	.865
SOC10	.689	.861
SOC11	.686	.861
SOC12	.692	.861

Elaboración propia con base en el programa SPSS, versión 21.

Ahora bien, en lo que respecta a la dimensión de externalización de la GC, variable dependiente, le corresponde un alpha de Cronbach en rango aceptable, ya que su valor es de .727, o sea, mayor a 0.7, tabla 30. Asimismo, en el análisis de correlación inter-elementos de la tabla 31, se pueden observar valores de los ítems de esta dimensión con valores mayores a 0.30, excepto el ítem 13. Como puede observarse el coeficiente aumenta en caso de eliminar el ítem, por lo que para esta dimensión, es necesario eliminar elemento.

Tabla 30.

Estadísticos de fiabilidad de externalización de GC.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	No. de elementos
.727	.733	7

Elaboración propia con base en resultados del programa SPSS, versión 21.

Tabla 31.

Estadísticos de total-elemento de externalización de GC.

ÍTEM	Correlación de Alpha	de
------	----------------------	----

	elemento-total corregida	Cronbach si se elimina el elemento
EXT13	.285	.732
EXT14	.485	.688
EXT15	.482	.685
EXT16	.449	.693
EXT17	.520	.674
EXT18	.412	.703
EXT19	.471	.687

Elaboración propia con base en el programa SPSS, versión 21.

Una vez que se eliminó el ítem 13 de la dimensión externalización de la variable de GC los resultados se modificaron de tal manera que el corresponde un alpha de Cronbach se mantiene en rango aceptable, ya que su valor es de .732, o sea, mayor a 0.7. Ver tabla 32. Asimismo, en el análisis de correlación inter-elementos de la tabla 33, se pueden observar valores de los ítems de esta dimensión con valores mayores a 0.30, así como los coeficientes del alpha si se elimina el elemento. Como puede observarse el coeficiente no aumenta en caso de eliminar algún ítem.

Tabla 32.

Estadísticos de fiabilidad de externalización de GC.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	No. de elementos
.732	.737	6

Elaboración propia con base en resultados del programa SPSS, versión 21.

Tabla 33.

Estadísticos de total-elemento de externalización de GC.

ÍTEM	Correlación de elemento-total corregida	de Alpha Cronbach si se elimina el elemento
------	---	--

EXT14	.487	.694
EXT15	.474	.694
EXT16	.394	.715
EXT17	.553	.668
EXT18	.397	.719
EXT19	.523	.678

Elaboración propia con base en el programa SPSS, versión 21.

Ahora bien, en lo que respecta a la dimensión de combinación de la GC, variable dependiente, le corresponde un alpha de Cronbach en rango bueno, ya que su valor es de .865, osea, mayor a 0.8. Ver tabla 34.

Tabla 34.

Estadísticos de fiabilidad de combinación de GC.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	No. de elementos
.865	.866	12

Elaboración propia con base en resultados del programa SPSS, versión 21.

Asimismo, en el análisis de correlación inter-elementos de la tabla 35, se pueden observar valores de los ítems de esta dimensión con valores mayores a 0.30, así como los coeficientes del alpha si se elimina el elemento. Como puede observarse el coeficiente no aumenta en caso de eliminar algún ítem, por lo que para esta dimensión, no es necesario quitar elemento alguno.

Tabla 35.

Estadísticos de total-elemento de combinación de GC.

ÍTEM	Correlación de elemento-total corregida	Alpha de Cronbach si se elimina el elemento
COM20	.390	.864
COM21	.377	.865
COM22	.644	.848
COM23	.602	.851

COM24	.659	.847
COM25	.369	.867
COM26	.662	.847
COM27	.660	.847
COM28	.402	.863
COM29	.620	.849
COM30	.599	.851
COM31	.597	.853

Elaboración propia con base en el programa SPSS, versión 21.

En lo que respecta a la dimensión de internalización de la GC, variable dependiente, le corresponde un alpha de Cronbach en rango bueno, ya que su valor es de .824, o sea, mayor a 0.8. Ver tabla 36. Asimismo, en el análisis de correlación inter-elementos de la tabla 37, se pueden observar valores de los ítems de esta dimensión con valores mayores a 0.30, así como los coeficientes del alpha si se elimina el elemento. Como puede observarse el coeficiente no aumenta en caso de eliminar algún ítem, por lo que para esta dimensión, no es necesario quitar elemento alguno.

Tabla 36.

Estadísticos de fiabilidad de internalización de GC.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	No. de elementos
.824	.826	5

Elaboración propia con base en resultados del programa SPSS, versión 21.

Tabla 37.

Estadísticos de total-elemento de internalización de GC.

ÍTEM	Correlación de elemento-total corregida	de Alpha Cronbach si se elimina el elemento
INT32	.629	.789
INT33	.613	.791

INT34	.708	.762
INT35	.555	.807
INT36	.607	.796

Elaboración propia con base en el programa SPSS, versión 21.

En lo que se refiere a la dimensión de implicación de la CO, variable independiente, le corresponde un alpha de Cronbach en rango excelente, ya que su valor es de .924, o sea, mayor a 0.9. Ver tabla 38. Asimismo, en el análisis de correlación inter-elementos de la tabla 39, se pueden observar valores de los ítems de esta dimensión con valores mayores a 0.30, excepto el ítem 51, el cual tiene un valor de .065. Como puede observarse el coeficiente aumenta a .938 en caso de eliminar el ítem 51, por lo que para esta dimensión, es necesario quitar dicho elemento.

Tabla 38.

Estadísticos de fiabilidad de implicación de CO.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	No. de elementos
.924	.928	15

Elaboración propia con base en resultados del programa SPSS, versión 21.

Tabla 39.

Estadísticos de total-elemento de implicación de CO.

ÍTEM	Correlación de elemento-total corregida	Alpha de Cronbach si se elimina el elemento
IMPL37	.549	.922
IMPL38	.478	.924
IMPL39	.686	.918
IMPL40	.772	.915
IMPL41	.784	.915
IMPL42	.788	.915
IMPL43	.592	.921
IMPL44	.576	.921
IMPL45	.637	.919

IMPL46	.851	.914
IMPL47	.760	.915
IMPL48	.745	.916
IMPL49	.757	.915
IMPL50	.792	.915
IMPL51	.065	.938

Elaboración propia con base en el programa SPSS, versión 21.

Una vez que se eliminó el ítem 51 de la dimensión implicación de la variable de GC los resultados se modificaron de tal manera que el corresponde un alpha de Cronbach se mantiene en rango excelente, ya que su valor es de .938, o sea, mayor a 0.9. Ver tabla 40. Asimismo, en el análisis de correlación inter-elementos de la tabla 41, se pueden observar valores de los ítems de esta dimensión con valores mayores a 0.30, así como los coeficientes del alpha si se elimina el elemento. Como puede observarse el coeficiente no aumenta en caso de eliminar algún ítem.

Tabla 40.

Estadísticos de fiabilidad de implicación de CO eliminando ítem.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	No. de elementos
.938	.939	14

Elaboración propia con base en resultados del programa SPSS, versión 21.

Tabla 41.

Estadísticos de total-elemento de implicación de CO.

ÍTEM	Correlación de elemento-total corregida	Alpha de Cronbach si se elimina el elemento
IMPL37	.569	.938
IMPL38	.499	.940
IMPL39	.690	.934
IMPL40	.797	.931
IMPL41	.789	.931
IMPL42	.768	.932

IMPL43	.597	.937
IMPL44	.569	.937
IMPL45	.645	.936
IMPL46	.862	.930
IMPL47	.753	.932
IMPL48	.750	.932
IMPL49	.748	.932
IMPL50	.789	.931

Elaboración propia con base en el programa SPSS, versión 21.

Ahora bien, en lo que respecta a la dimensión de consistencia de la CO, variable independiente, le corresponde un alpha de Cronbach en rango bueno, ya que su valor es de .878, osea, mayor a 0.8. Ver tabla 42. Asimismo, en el análisis de correlación inter-elementos de la tabla 43, se pueden observar valores de los ítems de esta dimensión con valores mayores a 0.30, así como los coeficientes del alpha si se elimina el elemento. Como puede observarse el coeficiente no aumenta en caso de eliminar algún ítem, por lo que para esta dimensión, no es necesario quitar elemento alguno.

Tabla 42.

Estadísticos de fiabilidad de consistencia de CO.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	No. de elementos
.919	.924	15

Elaboración propia con base en resultados del programa SPSS, versión 21.

Tabla 43.

Estadísticos de total-elemento de consistencia de CO.

ÍTEM	Correlación de elemento-total corregida	de Alpha de Cronbach si se elimina el elemento
CONS52	.621	.915

CONS53	.729	.911
CONS54	.675	.913
CONS55	.696	.912
CONS56	.577	.916
CONS57	.731	.912
CONS58	.764	.910
CONS59	.706	.912
CONS60	.107	.930
CONS61	.713	.913
CONS62	.779	.910
CONS63	.691	.912
CONS64	.810	.908
CONS65	.288	.928
CONS66	.778	.909

Elaboración propia con base en el programa SPSS, versión 21.

Una vez eliminados los ítems 60 y 65 la dimensión de consistencia de la CO, variable independiente, se mantiene con un alpha de Cronbach en rango excelente, ya que su valor es de .940, osea, mayor a 0.9. Ver tabla 44. Asimismo, en el análisis de correlación inter-elementos de la tabla 45, se pueden observar valores de los ítems de esta dimensión con valores mayores a 0.30. Para la dimensión de consistencia de la variable CO, quedan 13 elementos.

Tabla 44.

Estadísticos de fiabilidad de consistencia de CO.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	No. de elementos
.940	.941	13

Elaboración propia con base en resultados del programa SPSS, versión 21.

Tabla 45.

Estadísticos de total-elemento de consistencia de CO.

ÍTEM	Correlación de Alpha	de
------	----------------------	----

	elemento-total corregida	Cronbach si se elimina el elemento
CONS52	.637	.939
CONS53	.720	.935
CONS54	.704	.935
CONS55	.677	.936
CONS56	.555	.939
CONS57	.740	.935
CONS58	.774	.933
CONS59	.702	.935
CONS61	.715	.936
CONS62	.789	.933
CONS63	.729	.935
CONS64	.833	.931
CONS66	.782	.933

Elaboración propia con base en el programa SPSS, versión 21.

Por lo tanto, a la dimensión de misión de la CO, variable independiente, le corresponde un alpha de Cronbach en rango bueno, ya que su valor es de .852, osea, mayor a 0.8. Ver tabla 46. Asimismo, en el análisis de correlación inter-elementos de la tabla 47, se pueden observar valores de los ítems de esta dimensión con valores mayores a 0.30, excpeto los ítems 70, 79 y 80. Como puede observarse también, el coeficiente aumenta en caso de eliminar esos ítem, por lo que para esta dimensión, es necesario quitar 3 elementos.

Tabla 46.

Estadísticos de fiabilidad de adaptabilidad de CO.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	No. de elementos
.852	.855	12

Elaboración propia con base en resultados del programa SPSS, versión 21.

Tabla 47.*Estadísticos de total-elemento de adaptabilidad de CO.*

ÍTEM	Correlación de elemento-total corregida	de Alpha Cronbach elimina elemento	de si se el el
ADAP67	.553	.839	
ADAP68	.693	.832	
ADAP69	.549	.839	
ADAP70	.187	.858	
ADAP71	.495	.842	
ADAP72	.452	.845	
ADAP73	.523	.841	
ADAP74	.522	.841	
ADAP75	.415	.848	
ADAP76	.606	.835	
ADAP77	.617	.837	
ADAP78	.738	.827	
ADAP79	.181	.860	
ADAP80	.197	.859	
ADAP81	.651	.833	

Elaboración propia con base en el programa SPSS, versión 21.

Una vez eliminados los ítems 70, 79 y 80, el alpha de Cronbach permaneció en rango bueno, ya que su valor es de .880, osea, mayor a 0.8. Ver tabla 48. Asimismo, en el análisis de correlación inter-elementos de la tabla 49, se pueden observar valores de los ítems de esta dimensión con valores mayores a 0.30. Para la dimensión de consistencia de la variable CO, quedan 12 elementos.

Tabla 48.*Estadísticos de fiabilidad de consistencia de CO.*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	No. de elementos

.880	.882	12
------	------	----

Elaboración propia con base en resultados del programa SPSS, versión 21.

Tabla 49.

Estadísticos de total-elemento de consistencia de CO.

ÍTEM	Correlación de elemento-total corregida	de Alpha Cronbach elimina elemento	de si se el
CONS52	.614	.868	
CONS53	.758	.860	
CONS54	.622	.868	
CONS55	.477	.876	
CONS56	.426	.878	
CONS57	.539	.873	
CONS58	.578	.870	
CONS59	.398	.884	
CONS60	.650	.866	
CONS61	.600	.870	
CONS62	.711	.862	
CONS63	.583	.870	
CONS64	.614	.868	
CONS65	.758	.860	
CONS66	.622	.868	

Elaboración propia con base en el programa SPSS, versión 21.

Por lo que se refiere, a la dimensión de misión de la CO, variable independiente, le corresponde un alpha de Cronbach en rango excelente, ya que su valor es de .921, osea, mayor a 0.9. Ver tabla 50. Asimismo, en el análisis de correlación inter-elementos de la tabla 51, se pueden observar valores de los ítems de esta dimensión con valores mayores a 0.30, excepto el ítem 86. Como puede observarse el coeficiente aumenta en caso de eliminar ese ítem, por lo que para esta dimensión, es necesario quitar ese elemento.

Tabla 50.*Estadísticos de fiabilidad de misión de CO.*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	No. de elementos
.921	.926	15

Elaboración propia con base en resultados del programa SPSS, versión 21.

Tabla 51.*Estadísticos de total-elemento de misión de CO.*

ÍTEM	Correlación de elemento-total corregida	de Alpha Cronbach elimina elemento	de si se el
MIS82	.547	.919	
MIS83	.561	.918	
MIS84	.723	.913	
MIS85	.762	.912	
MIS86	.024	.938	
MIS87	.733	.913	
MIS88	.747	.912	
MIS89	.701	.914	
MIS90	.753	.912	
MIS91	.789	.911	
MIS92	.817	.911	
MIS93	.760	.912	
MIS94	.617	.917	
MIS95	.737	.914	
MIS96	.460	.921	

Elaboración propia con base en el programa SPSS, versión 21.

Una vez eliminado el ítems 86, el alpha de Cronbach permaneció en rango excelente, ya que su valor es de .938, osea, mayor a 0.9. Ver tabla 52. Asimismo, en el análisis de correlación inter-elementos de la tabla 53, se pueden observar valores

de los ítems de esta dimensión con valores mayores a 0.30. Para la dimensión de consistencia de la variable CO, quedan 14 elementos.

Tabla 52.

Estadísticos de fiabilidad de misión de CO.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	No. de elementos
.938	.938	14

Elaboración propia con base en resultados del programa SPSS, versión 21.

Tabla 53.

Estadísticos de total-elemento de misión de CO.

ÍTEM	Correlación de elemento-total corregida	de Alpha Cronbach si elimina el elemento
MIS82	.564	.937
MIS83	.565	.937
MIS84	.749	.932
MIS85	.792	.931
MIS87	.709	.933
MIS88	.744	.932
MIS89	.705	.934
MIS90	.726	.933
MIS91	.795	.931
MIS92	.823	.930
MIS93	.761	.931
MIS94	.607	.936
MIS95	.762	.932
MIS96	.486	.939

Elaboración propia con base en el programa SPSS, versión 21.

Por último, se presenta la confiabilidad del instrumento en la tabla 54 a manera de resumen, en el cual se demuestra la consistencia para cada dimensión y el total de ítem.

Tabla 54.

Fiabilidad del instrumento por variable.

Variable		Alpha Cronbach	de	Alpha Cronbach	de	Total ítems	de
				basada en elementos tipificados			
Variable independiente	CO	.976		.976		53	
	Implicación	.938		.939		14	
	Consistencia	.940		.941		13	
	Adaptabilidad	.880		.882		12	
	Misión	.938		.938		14	
Variable dependiente	GC	.919		.919		35	
	Socialización	.878		.878		12	
	Externalización	.732		.737		6	
	Combinación	.865		.866		12	
	Internalización	.824		.826		5	
Total del instrumento		.976		.976		88	

Elaboración propia basada en resultados de programa SPSS, versión 21.

3.2.5 Estadística descriptiva para analizar la normalidad de los datos. La normalidad de los datos se determina a través de estadística descriptiva tales como curtosis y asimetría, los cuales ayudan a analizar el grado de dispersión de los datos. Por un lado, mediante la curtosis indica que tan plana o tan puntiaguda es la curva, se trata de una curva normal cuando el valor de la curtosis es =0. Cuando los datos se distribuyen formando una curva picuda o elevada la curtosis es positiva, si la

curva es más bien plana, la curtosis es negativa (Hume, 2011; Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014). Asimismo, para los autores a partir de la asimetría se puede conocer la distribución de los datos respecto a la media, así cuando la media supera la mediana, se da un sesgo positivo, hacia la derecha, cuando el sesgo es negativo o hacia la izquierda, indica que la media es menor que la mediana.

Tabla 55.

Estadística descriptiva asimetría y curtosis a nivel de las dimensiones

Variable	Dimensión	Ítem	Asimetría	Error típico de asimetría	Curtosis	Error típico de curtosis
GC	SOCIALIZACIÓN	SOC1	-.971	.337	1.652	.662
		SOC2	-.703	.337	1.825	.662
		SOC3	-.533	.337	.130	.662
		SOC4	-.807	.337	.998	.662
		SOC5	-.459	.337	.136	.662
		SOC6	-.660	.337	.353	.662
		SOC7	-.418	.337	.911	.662
		SOC8	-.658	.337	.459	.662
		SOC9	-.272	.337	.137	.662
		SOC10	.114	.337	-.705	.662
	EXTERNALIZACIÓN	SOC11	-.581	.337	.713	.662
		SOC12	-.413	.337	-.440	.662
		EXT14	-.766	.337	1.071	.662
		EXT15	-.202	.337	-.512	.662
		EXT16	-1.322	.337	2.544	.662
		EXT17	-.953	.337	.812	.662
		EXT18	-.540	.337	-.351	.662
		EXT19	-.697	.337	-.260	.662
		COMBINACIÓN	COM20	-.797	.337	.650
	COM21		-.373	.337	-.529	.662
	COM22		-.504	.337	-.150	.662
	COM23		-.611	.337	.277	.662
	COM24		-.389	.337	.130	.662
	COM25		-.433	.337	-.423	.662
	COM26		.249	.337	-.915	.662
	COM27		-.374	.337	-.168	.662
	COM28		-.555	.337	.082	.662
	COM29		-.580	.337	-.045	.662
	COM30		-.481	.337	.384	.662
	INTERNALIZACIÓN	COM31	.140	.337	-.222	.662
		INT32	-.261	.337	-.753	.662
INT33		-.910	.337	.805	.662	
INT34		.000	.337	-.657	.662	
INT35		-.788	.337	.823	.662	
INT36		-.416	.337	-.523	.662	
CO	IMPLICACIÓN	IMPL37	-.481	.337	-.198	.662
		IMPL38	-.926	.337	.911	.662
		IMPL39	-.830	.337	1.316	.662
		IMPL40	-.460	.337	-.156	.662
		IMPL41	-.736	.337	.340	.662
		IMPL42	-.683	.337	.475	.662
		IMPL43	-1.269	.337	2.603	.662
		IMPL44	-1.210	.337	1.749	.662
		IMPL45	-1.010	.337	.685	.662
		IMPL46	-1.101	.337	2.728	.662
		IMPL47	-.852	.337	.432	.662
		IMPL48	-1.018	.337	1.354	.662

	IMPL49	-.546	.337	-.064	.662
	IMPL50	-.858	.337	1.241	.662
CONSISTENCIA	CONS52	.085	.337	-1.169	.662
	CONS53	-.621	.337	.294	.662
	CONS54	-.289	.337	-.320	.662
	CONS55	-.843	.337	.940	.662
	CONS56	-.591	.337	.481	.662
	CONS57	-.115	.337	-.345	.662
	CONS58	-.758	.337	.537	.662
	CONS59	-.239	.337	-.114	.662
	CONS61	-.805	.337	2.131	.662
	CONS62	-1.063	.337	2.277	.662
	CONS63	-.934	.337	1.241	.662
	CONS64	-.217	.337	-.754	.662
	CONS66	-.542	.337	.342	.662
ADAPTABILIDAD	ADAP67	-.510	.337	-.020	.662
	ADAP68	-.828	.337	1.197	.662
	ADAP69	-.186	.337	-.718	.662
	ADAP71	-.126	.337	.131	.662
	ADAP72	-.599	.337	.916	.662
	ADAP73	-.282	.337	-.131	.662
	ADAP74	-.265	.337	-.624	.662
	ADAP75	-.151	.337	-.933	.662
	ADAP76	-.513	.337	-.437	.662
	ADAP77	-.589	.337	1.808	.662
	ADAP78	-.965	.337	.780	.662
	ADAP81	-.502	.337	.521	.662
MISIÓN	MIS82	-.298	.337	-.885	.662
	MIS83	-.198	.337	-.848	.662
	MIS84	-.727	.337	-.075	.662
	MIS85	-.521	.337	.192	.662
	MIS87	-.763	.337	1.014	.662
	MIS88	-.526	.337	-.291	.662
	MIS89	-.575	.337	-.550	.662
	MIS90	-.425	.337	-.105	.662
	MIS91	-1.133	.337	1.720	.662
	MIS92	-.783	.337	1.024	.662
	MIS93	-.678	.337	.367	.662
	MIS94	-.987	.337	2.470	.662
	MIS95	-.182	.337	-.270	.662
	MIS96	-.088	.337	-.706	.662

Elaboración propia con base a resultados de SPSS, versión 21.

Como se puede ver en la tabla 55, en lo que respecta a la asimetría, el 0 indica que la distribución es completamente simétrica, los valores entre -1 y 1 suponen la normalidad de los datos en la población (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014). Como se puede observar en el cuadro anterior, la mayoría de los datos se encuentran dentro del rango -1 a 1, asimismo, la mayoría tiene un signo negativo lo cual indica que los datos están movidos hacia la izquierda, o bien, tienen un sesgo negativo, no obstante, se encuentran dentro de una distribución normal.

En lo que se refiere a la curtosis, también se considera el 0 como un indicador de distribución normal y el rango ± 1 suponen normalidad en los datos de la población. Como se puede observar nuevamente en el cuadro anterior, los valores de curtosis

indican normalidad en su distribución, pues en su mayoría sus valores son se encuentran dentro del rango establecido.

3.3 Procedimiento.

1. Planificar el estudio y elegir el tema. Buscar información en bases de datos confiables (artículos, libros y capítulos de libros), refinar el tema, localizar y seleccionar el material, evaluar la relevancia del mismo y construir el proyecto.
2. Análisis y revisión de la problemática y sus variables. Determinar el objetivo, pregunta, justificación, viabilidad y evaluar deficiencias del estudio.
3. Elaboración de la perspectiva teórica. Ir a la teoría, decidir cuales variables, definir enfoque, buscar artículos con el enfoque y con variables determinadas, ir planteando hipótesis (para contestar pregunta y objetivo).
4. Diseñar cuadro en relación a las variables del tema, características y definiciones. Diseño, selección de muestra, alcance de la investigación, elaborar hipótesis.
5. Diseñar instrumentos de acuerdo al tipo de investigación y con ítems que midan as variables que se pretende investigar.
6. Validar instrumentos.
7. Ejecución de instrumentos. Recopilación de la información.
8. Procesar la información y analizar los resultados.
9. Redacción del Informe final. Elaborar un reporte de resultados

Tabla 56. *Cronograma*

Capítulo IV

Resultados y Discusión

A continuación se presentan los hallazgos encontrados mediante el análisis estadístico en el programa SPSS, versión 21. Primero se presentan la estadística descriptiva a nivel de variable mediante (gráficas, tablas) en las que se abordan algunos datos como género, nivel de escolaridad, puesto, antigüedad en el hospital, rangos de edad, entre otros. Para confirmar las hipótesis planteadas se realizó un tratamiento estadístico siguiente: para determinar la relación de las dos variables en el grupo de sujetos seleccionados, se presenta una correlación de Pearson, mediante este estudio se indica si las variables están correlacionadas, o bien, si los valores de la variable GC son más altos o más bajos para los valores más altos o más bajos dados los valores de CO, no se analiza la causalidad (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014).

4.1 Resultados.

Asimismo, se presentan los resultados obtenidos mediante una regresión lineal en donde se revisa el impacto de la (variable dependiente, GC) dado el valor determinado de la otra variable (variable independiente, CO). Además, a través del estudio F se analiza si se trata de una relación significativa o no, es decir, se determina el nivel de concordancia o grado de relación entre los valores de las dos variables. El nivel de significancia en ciencias sociales es de 0.05, de tal suerte que si el valor es más bajo entonces será difícil de generalizar el estudio a toda la

población, si por lo contrario, el valor es igual o más alto, será posible hacer generalizaciones (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014).

Por último, se presenta la discusión en la cual se analizan los resultados obtenidos con los resultados de los estudios empíricos previos analizados en la sección de estudios empíricos y teóricos.

4.1.1 Resultados descriptivos a nivel de variable.

Tabla 57.

Perfil del encuestado

	IMSS		Hospital Civil	
	n	%	n	%
Encuestados	231	57	174	43
Género				
Masculino	116	50.2	79	54.6
Femenino	115	49.8	95	45.4
Antigüedad en el puesto				
1-10 años	134	58	121	69.5
11-20 años	56	24.24	37	21.2
21-53	41	17.74	16	9.1
Nivel académico				
Licenciatura	85	36.8	86	49.4
Especialidad	113	48.9	68	34.1
Doctorado	33	14.3	20	11.5
Adscritos	161	69.69	118	67.8
Residentes	70	30.30	56	32.1

Elaboración propia con base en datos sociodemográficos y resultados de programa SPSS.

4.1.2 Nivel de correlación entre las variables.

Para probar la primera y segunda hipótesis H_1 y H_2 , en las que se asume que existe una correlación positiva y significativa entre las dimensiones de CO y las de GC en el hospital público del IMSS y del Hospital Civil respectivamente se analizan los datos por medio del coeficiente de correlación de Pearson. Para esta prueba se analizaron todas las variables latentes (dimensiones) de CO con la GC. La relación entre variables se analiza a través del coeficiente de correlación de Pearson considerando las puntuaciones de la muestra de las dos variables (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014). Dicho coeficiente también es llamado coeficiente de correlación muestral, mediante esta prueba se determina el grado de correlación de la asociación de dos variables (Anderson, Sweeney y Williams, 2012).

De acuerdo con Anderson, Sweeney y Williams (2012) el coeficiente puede variar de -1 a +1, en donde -1 significa que hay una correlación negativa perfecta (a mayores valores de CO, los valores de GC disminuyen de una manera constante y de manera proporcional y viceversa, a menores valores de CO, mayores valores de GC). Asimismo, +1 significa una correlación positiva perfecta, en donde a mayores valores de CO, mayores valores de GC. El signo representa la dirección de la correlación y el número la magnitud de la misma. Se trata de una asociación lineal, más no de causalidad.

En la tabla 54 se muestran las correlaciones que resultan de los datos recopilados en el hospital público del IMSS. El rango de estos coeficientes de correlación va de -1 a +1 y la mayoría de los datos presentan una relación lineal moderada entre las variables. Todos con un valor de significancia menor que 0.05, lo cual indica correlaciones significativamente diferentes de cero, con un nivel de confianza del 95.0%. La hipótesis general 1 se comprueba en la muestra recopilada en el hospital público del IMSS.

Tabla 58.

Correlación entre dimensiones para hospital público IMSS.

		SOCIALIZACIÓN	EXTERNALIZAC IÓN	COMBINACIÓN	INTERNALIZAC IÓN	INVOLUCRAMIEN TO	CONSISTENCIA	ADAPTABILIDA D	MISIÓN
	Correlación de1								
	Pearson								
SOCIALIZACIÓN	Sig. (bilateral)								
	N	231							
	Correlación de. .496**		1						
	Pearson								
EXTERNALIZAC IÓN	Sig. (bilateral)	.000							
	N	231	231						
	Correlación de. .436**		.461**	1					
	Pearson								
COMBINACIÓN	Sig. (bilateral)	.000	.000						
	N	231	231	231					
	Correlación de. .305**		.315**	.472**	1				
	Pearson								
INTERNALIZAC IÓN	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000					
	N	231	231	231	231				
	Correlación de. .488**		.464**	.400**	.339**	1			
	Pearson								
INVOLUCRAMIEN TO	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000				
	N	231	231	231	231	231			
	Correlación de. .479**		.351**	.489**	.352**	.404**	1		
	Pearson								
CONSISTENCIA	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000			
	N	231	231	231	231	231	231		
	Correlación de. .332**		.217**	.321**	.353**	.418**	.297**	1	
	Pearson								
ADAPTABILIDAD	Sig. (bilateral)	.000	.001	.000	.000	.000	.000		
	N	231	231	231	231	231	231	231	
	Correlación de. .300**		.342**	.333**	.259**	.413**	.359**	.403**	1
	Pearson								
MISIÓN	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	231	231	231	231	231	231	231	231

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Elaboración propia con base en los resultados del programa SPSS, versión 21.

Tabla 59.

Correlación entre dimensiones para hospital público IMSS.

		SOCIALIZACIÓN	EXTERNALIZACIÓN	COMBINACIÓN	INTERNALIZACIÓN	INVOLUCRAMIENTO	CONSISTENCIA	ADAPTABILIDAD MISIÓN
SOCIALIZACIÓN	Correlación de Pearson	de 1						
	Sig. (bilateral)							
EXTERNALIZACIÓN	Correlación de Pearson	.422**	1					
	Sig. (bilateral)	.000						
COMBINACIÓN	Correlación de Pearson	.308**	.323**	1				
	Sig. (bilateral)	.000	.000					
INTERNALIZACIÓN	Correlación de Pearson	.267**	.252**	.464**	1			
	Sig. (bilateral)	.000	.001	.000				
INVOLUCRAMIENTO	Correlación de Pearson	.343**	.339**	.473**	.364**	1		
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000			
CONSISTENCIA	Correlación de Pearson	.425**	.477**	.428**	.348**	.534**	1	
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000		
ADAPTABILIDAD	Correlación de Pearson	.179*	.338**	.437**	.220**	.343**	.189*	1
	Sig. (bilateral)	.018	.000	.000	.004	.000	.013	

MISIÓN	Correlación Pearson	de .170*	.386**	.465**	.199**	.464**	.481**	.412**	1
	Sig. (bilateral)	.025	.000	.000	.008	.000	.000	.000	

**La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Elaboración propia con base en los resultados del programa SPSS, versión 21.

Como se puede observar en la tabla 55 se muestran las correlaciones que resultan de los datos recopilados en el Hospital Civil de Guadalajara. El rango de estos coeficientes de correlación va de -1 a +1 y la mayoría de los datos presentan una relación lineal moderada entre las variables. La mayoría con un valor de significancia menor que 0.05, lo cual indica correlaciones significativamente diferentes de cero, con un nivel de confianza del 95.0%. Asimismo, se observan dos datos con un nivel de confianza de 99%, por las correlaciones con valor de significancia de 0.01. La hipótesis general 1 se comprueba también en la muestra recopilada en el hospital público del Hospital Civil.

Como puede apreciarse en los resultados anteriores, en ambos hospitales públicos de Guadalajara, (Hospital del IMSS y Hospital Civil) y se da una correlación positiva y significativa entre las diferentes variables latentes o dimensiones de la GC y de la CO, por lo que se comprueban la primera y segunda hipótesis H_1 y H_2 , la primera asume que existe una correlación positiva y significativa entre las dimensiones de GC y las dimensiones de CO en el hospital público del IMSS en Guadalajara Jalisco y la segunda establece que las dimensiones de la CO influyen de manera positiva y significativa en las dimensiones de GC en el hospital civil de Guadalajara, Jalisco.

4.1.3 Modelo de regresión lineal socialización IMSS.

Para poder probar la tercera y cuarta hipótesis en las cuales se asume que las dimensiones de la CO influyen en las dimensiones de la GC en el hospital público del IMSS y del hospital civil de Guadalajara, Jalisco respectivamente se presentan las pruebas de regresión lineal simple junto con sus modelos de ANOVA y coeficientes de colinealidad. Mediante una regresión lineal se puede predecir el valor de una variable dependiente (GC) dado el valor determinado de la variable independiente (CO).

Según Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2014) mediante este análisis estadístico se puede determinar el efecto que tiene una variable sobre

otra. Asimismo, una buena predicción puede encontrarse en puntuaciones de 0.66 y 0.85, arriba de ese coeficiente implica que ambas variables miden casi el mismo concepto o es un constructo muy semejante (Creswell, 2006). Según Anderson, Sweeney y Williams (2012) la variable dependiente es la variable a predecir, y la empleada para conocer el valor de la primera es la independiente. Según este último, en una regresión lineal simple intervienen solo una variable independiente y solo una dependiente.

Tabla 60.

Modelo análisis de regresión lineal de socialización.

Modelo	R	R ²	Error típ. de cuadrado la estimación corregida	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Durbin- Watson		
					Cambio en F	gl1	gl2			
1	.585 ^a	.343	.331	.570286538	.343	29.437	4	226	.000	1.725

a. Variables predictoras: (constante), misión, consistencia, adaptabilidad, involucramiento.

b. Variable dependiente: socialización.

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21.

Como se puede observar en el modelo generado, mediante el $R = .585$, que corresponde al coeficiente de correlación de Pearson se confirma la correlación del 58% que existe entre las dimensiones, una dependiente de la variable GC (socialización) y cuatro independientes de la CO (misión, consistencia, adaptabilidad e involucramiento). Asimismo, el coeficiente de determinación $R^2 = .343$ indica que las variables independientes explican en 34% de la socialización en el hospital público del IMSS, Guadalajara, Jalisco estudiado. Asimismo, el estadístico Durbin-Watson 1.725 indica que no existe interdependencia entre los residuos de las variables, pues el rango normal se encuentra de 0 a 4 de acuerdo a (Anderson, Sweeney y Williams, 2012).

Tabla 61.

ANOVA del modelo análisis de regresión lineal de socialización

Modelo	Suma de cuadrados	deGI	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	38.295	4	9.574	29.437	.000 ^b
	Residual	73.501	226	.325		
	Total	111.796	230			

a. Variables predictoras: (constante), misión, consistencia, adaptabilidad, involucramiento.

b. Variable dependiente: socialización.

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21.

Ahora bien, respecto al análisis del ANOVA del modelo, es significativo debido a que el estadístico F del modelo (29.437) es menor que 0.05, lo que significa que la información puede ser generalizada a la población de estudio y no solo a la muestra seleccionada.

Tabla 62.

Coefficiente de análisis de regresión lineal de socialización.

Modelo	Coeficientes estandarizados		noCoeficientes tipificados	T	Sig.	Estadísticos de colinealidad		
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV	
		(Constante)	1.047			.298	3.511	.001
1	INVOLUCRAMIENTO	.314	.065	.311	4.829	.000	.701	1.426
	CONSISTENCIA	.325	.062	.317	5.210	.000	.785	1.274
	ADAPTABILIDAD	.085	.052	.101	1.627	.105	.754	1.326
	MISIÓN	.020	.075	.017	.270	.788	.735	1.360

Variable dependiente: socialización IMSS.

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21.

Respecto a los coeficientes del modelo, los resultados indican que las variables (dimensiones) que aportan al modelo son la dimensión involucramiento con un valor en el estadístico $t=4.829$ y un nivel de significancia $.000 < 0.05$ y consistencia con un valor en el estadístico $t=5.210$ y un nivel de significancia $.000 < 0.05$. Asimismo, en el caso de las dimensiones de adaptabilidad y misión no aportan al modelo ya que el estadístico t en ambos casos es > 0.05 .

En esta tabla también, se puede observar el orden de importancia de las variables que fueron significativas: consistencia con un 32%, luego involucramiento con un 31%. De tal manera que la dimensión de consistencia es la que mayor aporta al modelo. Por último, en lo que respecta a los estadísticos de colinealidad ambos reflejan valores que están dentro del rango permitido, el valor FIV, está en un rango de 1.274 a 1.426, que no rebasan el valor de 10 y están cercanos a 1.000. Asimismo, los valores de Tolerancia son mayores a 0.10.

Tabla 63.

Diagnósticos de colinealidad del análisis de regresión lineal

Modelo	Dimensión	Autovalores	Índice de condición	deProporciones de la varianza				
				(Constante)	INVOLUCRAMIENTO	CONSISTENCIA	ADAPTABILIDAD	MISIÓN
	1	4.918	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.036	11.620	.04	.01	.07	.92	.01
1	3	.018	16.627	.04	.97	.17	.04	.03
	4	.017	17.209	.12	.02	.71	.01	.32
	5	.011	21.431	.80	.00	.05	.02	.65

Variable dependiente: socialización IMSS

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21.

En la tabla de colinealidad del modelo se puede observar que el último valor de índice de condición es 21.431 por lo que se encuentra dentro del rango permitido < 30, éste último indicaría problemas de multicolinealidad. Es decir, que existiría correlación entre las variables independientes (Anderson, Sweeney, y Williams 2012).

4.1.4 Modelo de regresión lineal externalización IMSS.

Tabla 64.

Modelo análisis de regresión lineal de externalización.

Modelo	R	R ²	R	Error típ. de cuadrado la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Durbin- Watson	
						Cambio en F	gl1	gl2		Sig. Cambio en F
1	.514	.264	.251	.668718329	.264	20.304	4	226	.000	1.692

a. Variables predictoras: (constante), misión, consistencia, adaptabilidad, involucramiento.

b. Variable dependiente: externalización IMSS.

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21.

Como se puede observar en el modelo generado, mediante el $R = .514$, que corresponde al coeficiente de correlación de Pearson se confirma la correlación del 51% que existe entre las dimensiones, una dependiente de la variable GC (externalización) y cuatro independientes de la CO (misión, consistencia, adaptabilidad e involucramiento). Asimismo, el coeficiente de determinación $R^2 = .264$ indica que las variables independientes explican en 26% de la externalización en el hospital público de IMSS de Guadalajara, Jalisco estudiado. Asimismo, el estadístico Durbin-Watson 1.692 indica que no existe interdependencia entre los residuos de las variables, pues el rango permitido se encuentra de 0 a 4 de acuerdo a (Anderson, Sweeney y Williams, 2012).

Tabla 65.

ANOVA del modelo análisis de regresión lineal de externalización.

Modelo	Suma cuadrados	deGl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	36.319	4	9.080	20.304	.000
	Residual	101.064	226	.447		
	Total	137.382	230			

a. Variables predictoras: (constante), misión, consistencia, adaptabilidad, involucramiento.

b. Variable dependiente: externalización IMSS.

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21.

Ahora bien, respecto al análisis del ANOVA del modelo, es significativo debido a que el estadístico F del modelo (20.304) tiene un valor de significancia menor que 0.05, lo que significa que la información puede ser generalizada a la población de estudio y no solo a la muestra seleccionada.

Tabla 66.

Coefficiente de análisis de regresión lineal de externalización.

Modelo	Coeficientes estandarizados		noCoeficientes tipificados	T	Sig.	Estadísticos de colinealidad		
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV	
	(Constante)	.874	.350				2.499	.013
1	INVOLUCRAMIENTO	.392	.076	.350	5.135	.000	.701	1.426
	CONSISTENCIA	.190	.073	.167	2.592	.010	.785	1.274
	ADAPTABILIDAD	-.038	.061	-.041	-.625	.533	.754	1.326
	MISIÓN	.202	.088	.154	2.307	.022	.735	1.360

Variable dependiente: externalización IMSS

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21.

Respecto a los coeficientes del modelo, los resultados indican que las variables (dimensiones) que aportan al modelo son la dimensión involucramiento con un valor en el estadístico $t = 5.135$ y un nivel de significancia $.000 < 0.05$, consistencia con un valor en el estadístico $t = 2.592$ y misión con valor estadístico $t = 2.307$ un nivel de significancia $.022 < .05$. Asimismo, en el caso de la dimensiones de adaptabilidad no aportan al modelo ya que el estadístico $t = -0.625$ es > 0.05 , lo cual indica que no es significativo.

En esta tabla también, se puede observar el orden de importancia de las variables que fueron significativas: involucramiento con un 39%, misión con un 20% y por último, consistencia con un 19% y por último De tal manera que la dimensión de involucramiento es la que mayor aporta al modelo. Por último, en lo que respecta a los estadísticos de colinealidad ambos reflejan valores que están dentro del rango permitido, el valor FIV, está en un rango de 1.274 a 1.426, que no rebasan el valor de 10 y están cercanos a 1.000. Asimismo, los valores de Tolerancia son mayores a 0.10.

Tabla 67.*Diagnósticos de colinealidad del análisis de regresión lineal.*

Modelo	Dimensión	Autovalores	Índice condición	deProporciones de la varianza				
				(Constante)	INVOLUCRAMI ENTO	CONSISTENCI A	ADAPTABILID AD	MISIÓN
	1	4.918	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.036	11.620	.04	.01	.07	.92	.01
1	3	.018	16.627	.04	.97	.17	.04	.03
	4	.017	17.209	.12	.02	.71	.01	.32
	5	.011	21.431	.80	.00	.05	.02	.65

Variable dependiente: externalización IMSS

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21.

En la tabla de colinealidad del modelo se puede observar que el último valor de índice de condición es 21.431 por lo que se encuentra dentro del rango permitido < 30, éste último indicaría problemas de multicolinealidad. Es decir, que existiría correlación entre las variables independientes (Anderson, Sweeney, y Williams 2012).

4.1.5 Modelo de regresión lineal combinación IMSS.

Tabla 68.*Modelo análisis de regresión lineal de combinación.*

Modelo	R	R ²	Error típ. de cuadrado la estimación corregida	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Durbin- Watson		
					Cambio en en F	gl1	gl2			
1	.555	.308	.295	.569978065	.308	25.092	4	226	.000	1.649

a. Variables predictoras: (constante), misión, consistencia, adaptabilidad, involucramiento.

b. Variable dependiente: combinación IMSS.

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21.

Como se puede observar en el modelo generado, mediante el $R = .555$, que corresponde al coeficiente de correlación de Pearson se confirma la correlación del 55% que existe entre las dimensiones, una dependiente de la variable GC (combinación) y cuatro independientes de la CO (misión, consistencia, adaptabilidad e involucramiento). Asimismo, el coeficiente de determinación $R^2 = .308$ indica que las variables independientes explican en 30% a la dimensión combinación en el hospital público de IMSS de Guadalajara, Jalisco estudiado. Asimismo, el estadístico Durbin-Watson 1.649 indica que no existe interdependencia entre los residuos de las variables, pues el rango permitido se encuentra de 0 a 4 de acuerdo a (Anderson, Sweeney y Williams, 2012).

Tabla 69.

ANOVA del modelo análisis de regresión lineal de combinación.

Modelo	Suma de cuadrados	deGI	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	32.607	4	8.152	25.092	.000
	Residual	73.422	226	.325		
	Total	106.029	230			

a. Variables predictoras: (constante), misión, consistencia, adaptabilidad, involucramiento.

b. Variable dependiente: combinación IMSS.

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21.

Ahora bien, respecto al análisis del ANOVA del modelo, es significativo debido a que el estadístico F del modelo (25.092) tiene un valor de significancia .000 menor que 0.05, lo que significa que la información puede ser generalizada a la población de estudio y no solo a la muestra seleccionada.

Tabla 70.

Coefficiente de análisis de regresión lineal de combinación.

Modelo	Coeficientes estandarizados		noCoeficientes tipificados	T	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)	1.004	.298	3.368	.001		

INVOLUCRAMIENTO	.172	.065	.175	2.644	.009	.701	1.426
CONSISTENCIA	.354	.062	.354	5.670	.000	.785	1.274
ADAPTABILIDAD	.086	.052	.106	1.662	.098	.754	1.326
MISIÓN	.105	.075	.091	1.409	.160	.735	1.360

Variable dependiente: combinación IMSS

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21.

Respecto a los coeficientes del modelo, los resultados indican que las variables (dimensiones) que aportan al modelo son la dimensión involucramiento con un valor en el estadístico $t=2.644$ y un nivel de significancia $.009 < 0.05$, consistencia con un valor en el estadístico $t=5.670$ y un nivel de significancia $.000 < 0.05$. Mientras que misión con valor estadístico $t=1.409$ así como adaptabilidad con un valor estadístico $t=1.662$ no aportan al modelo ya el nivel de significancia es > 0.05 , lo cual indica que no es significativo su valor. Por tanto, estos últimos no aportan al modelo.

En esta tabla también, se puede observar el orden de importancia de las variables que fueron significativas: consistencia primero con un 35%, involucramiento con un 17%. De tal manera que la dimensión de adaptabilidad y misión no aportan al modelo, y consistencia es la que mayor aporta. Por último, en lo que respecta a los estadísticos de colinealidad ambos reflejan valores que están dentro del rango permitido, el valor FIV, está en un rango de 1.274 a 1.426, que no rebasan el valor de 10 y están cercanos a 1.000. Asimismo, los valores de Tolerancia son mayores a 0.10.

Tabla 71.

Diagnósticos de colinealidad del análisis de regresión lineal.

Modelo	Dimensión	Autovalores	Índice de condición	de Proporciones de la varianza				
				(Constante)	INVOLUCRAMIENTO	CONSISTENCIA	ADAPTABILIDAD	MISIÓN
	1	4.918	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.036	11.620	.04	.01	.07	.92	.01
1	3	.018	16.627	.04	.97	.17	.04	.03
	4	.017	17.209	.12	.02	.71	.01	.32
	5	.011	21.431	.80	.00	.05	.02	.65

Variable dependiente: combinación IMSS

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21.

En la tabla de colinealidad del modelo se puede observar que el último valor de índice de condición es 21.431 por lo que se encuentra dentro del rango permitido < 30 , éste último indicaría problemas de multicolinealidad. Es decir, que existiría correlación entre las variables independientes (Anderson, Sweeney, y Williams 2012).

4.1.6 Modelo de regresión lineal internalización IMSS.

Tabla 72.

Modelo análisis de regresión lineal de internalización.

ModeloR	R2	R	Error típ. de cuadrado la estimación corregida	Error tí. de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Durbin- Watson	
						Cambio en en F	gl1	gl2		Sig. Cambio en F
1	.459	.211	.197	.827411108	.211	15.066	4	226	.000	1.621

a. Variables predictoras: (constante), misión, consistencia, adaptabilidad, involucramiento.

b. Variable dependiente: internalización IMSS.

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21.

Como se puede observar en el modelo generado, mediante el $R = .459$, que corresponde al coeficiente de correlación de Pearson se confirma la correlación del 45% que existe entre las dimensiones, una dependiente de la variable GC (internalización) y cuatro independientes de la CO (misión, consistencia, adaptabilidad e involucramiento). Asimismo, el coeficiente de determinación $R^2 = .211$ indica que las variables independientes explican en 21% a la dimensión internalización en el hospital público de IMSS de Guadalajara, Jalisco estudiado. Asimismo, el estadístico Durbin-Watson 1.621 indica que no existe interdependencia entre los residuos de las variables, pues el rango permitido se encuentra de 0 a 4 de acuerdo a (Anderson, Sweeney y Williams, 2012).

Tabla 73.

ANOVA del modelo análisis de regresión lineal de internalización.

Modelo		Suma cuadrados	deGI	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	41.258	4	10.315	15.066	.000
	Residual	154.722	226	.685		
	Total	195.980	230			

- a. Variables predictoras: (constante), misión, consistencia, adaptabilidad, involucramiento.
- b. Variable dependiente: internalización IMSS.

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21.

Ahora bien, respecto al análisis del ANOVA del modelo, es significativo debido a que el estadístico F del modelo (15.066) tiene un valor de significancia .000 menor que .05, lo que significa que la información puede ser generalizada a la población de estudio y no solo a la muestra seleccionada.

Tabla 74.

Coefficiente de análisis de regresión lineal de internalización.

Modelo	Coeficientes estandarizados		noCoeficientes tipificados	T	Sig.	Estadísticos de colinealidad		
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV	
	(Constante)	.406	.433	.939	.349			
1	INVOLUCRAMIENTO	.199	.094	.149	2.109	.036	.701	1.426
	CONSISTENCIA	.293	.091	.216	3.239	.001	.785	1.274
	ADAPTABILIDAD	.236	.076	.213	3.125	.002	.754	1.326
	MISIÓN	.054	.108	.034	.499	.619	.735	1.360

Variable dependiente: internalización IMSS

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21

Respecto a los coeficientes del modelo, los resultados indican que las variables (dimensiones) que aportan al modelo son la dimensión consistencia con un valor en el estadístico $t = 3.239$ y un nivel de significancia $.001 < 0.05$, adaptabilidad con un valor en el estadístico $t = 3.125$ y un nivel de significancia $.002 < 0.05$, así como

involucramiento con un valor en el estadístico $t=3.125$ con un nivel de significancia $.036 < 0.05$. Mientras que misión con valor estadístico $t=1.409$ no aporta al modelo ya el nivel de significancia es de $.619 > 0.05$, lo cual indica que no es significativo su valor. En esta tabla también, se puede observar el orden de importancia de las variables que fueron significativas: consistencia primero con un 29%, adaptabilidad con un 23% e involucramiento con un 19%. De tal manera que la dimensión de adaptabilidad y misión no aportan al modelo, y consistencia es la que mayor aporta. Por último, en lo que respecta a los estadísticos de colinealidad ambos reflejan valores que están dentro del rango permitido, el valor FIV, está en un rango de 1.274 a 1.426, que no rebasan el valor de 10 y están cercanos a 1.000. Asimismo, los valores de Tolerancia son mayores a 0.10.

Tabla 75.

Diagnósticos de colinealidad del análisis de regresión lineal.

Modelo	Dimensión	Autovalores	Índice condición	deProporciones de la varianza				
				(Constante)	INVOLUCRAMI ENTO	CONSISTENCIA A	ADAPTABILID AD	MISIÓN
	1	4.918	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.036	11.620	.04	.01	.07	.92	.01
1	3	.018	16.627	.04	.97	.17	.04	.03
	4	.017	17.209	.12	.02	.71	.01	.32
	5	.011	21.431	.80	.00	.05	.02	.65

Variable dependiente: internalización IMSS

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21.

En la tabla de colinealidad del modelo se puede observar que el último valor de índice de condición es 21.431 por lo que se encuentra dentro del rango permitido < 30 , éste último indicaría problemas de multicolinealidad. Es decir, que existiría correlación entre las variables independientes (Anderson, Sweeney, y Williams 2012).

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante el análisis de regresión lineal a nivel variable (dimensión) y correspondientes al hospital público del IMSS en

Guadalajara, se tienen los siguientes resultados: la dimensión consistencia e involucramiento explican o influyen la socialización en un 34%, asimismo, el involucramiento, misión y consistencia explican la dimensión de externalización en un 26%; consistencia e involucramiento explican la dimensión de combinación en un 30% y por ultimo; consistencia, adaptabilidad y misión explican la dimensión de internalización en un 21%. Por lo anterior, se acepta parcialmente la tercera hipótesis H_3 , que asumen que las dimensiones de la CO influyen de manera significativa y positiva en las dimensiones de GC en el hospital público del IMSS de Guadalajara. Debido a que, como puede observarse, no todas las dimensiones de CO explican las de GC.

Tabla 76.

Resumen de regresión de CO en GC en IMSS.

HOSPITAL IMSS		
Predice	%	Explicada
Consistencia		
Involucramiento	34	Socialización
Involucramiento		
Misión	26	Externalización
Consistencia		
Consistencia		
Involucramiento	30	Combinación
Consistencia		
Adaptabilidad	21	Internalización
Misión		

Elaboración propia con base en resultados de regresión en SPSS.

Lo anterior puede explicarse de la siguiente manera, la tercera hipótesis que asume que las dimensiones de la CO influyen en las dimensiones de la GC para el hospital público del IMSS se acepta parcialmente debido a que los resultados mostraron lo

siguiente y puede observarse en la tabla 88: solo dos tipos de cultura explican la socialización, la consistencia e involucramiento; solo tres tipos de cultura explican externalización, involucramiento, misión y consistencia. Asimismo, solo dos tipos de cultura explican combinación, la consistencia y el involucramiento, y por último, solo tres tipos de cultura explican internalización, consistencia, afaptabilidad y misión.

4.1.7 Modelo de regresión lineal socialización Hospital Civil.

Para poder probar la hipótesis general 2 en el hospital Civil de Guadalajara se presentan las pruebas de regresión lineal simple junto con sus modelos de ANOVA y coeficientes de colinealidad. Mediante una regresión lineal se puede predecir el valor de una variable dependiente (GC) dado el valor determinado de la variable independiente (CO). Según Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2014) mediante este análisis estadístico se puede determinar el efecto que tiene una variable sobre otra. Asimismo, una buena predicción puede encontrarse en puntuaciones de 0.66 y 0.85, arriba de ese coeficiente implica que ambas variables miden casi el mismo concepto o es un constructo muy semejante (Creswell, 2006). Según Anderson, Sweeney y Williams (2012) la variable dependiente es la variable a predecir, y la empleada para conocer el valor de la primera es la independiente. Según este último, en una regresión lineal simple intervienen solo una variable independiente y solo una dependiente.

Tabla 77.

Modelo análisis de regresión lineal de socialización.

Modelo	R	R ²	Error típ. de cuadrado la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio Cambio gl1 en F	gl2	Sig. Cambio en F	Durbin- Watson
1	.463	.215	.196	.490810705	.215	11.538 4	169 .000	1.466

a. Variables predictoras: (constante), misión, consistencia, adaptabilidad, involucramiento.

b. Variable dependiente: socialización.

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21.

Como se puede observar en el modelo generado, mediante el $R = .463$, que corresponde al coeficiente de correlación de Pearson se confirma la correlación del 46% que existe entre las dimensiones, una dependiente de la variable GC (socialización) y cuatro independientes de la CO (misión, consistencia, adaptabilidad e involucramiento). Asimismo, el coeficiente de determinación $R^2 = .215$ indica que las variables independientes explican en 21% de la socialización en el Hospital Civil de Guadalajara, Jalisco estudiado. Asimismo, el estadístico Durbin-Watson 1.466 indica que no existe interdependencia entre los residuos de las variables, pues el rango normal se encuentra de 0 a 4 de acuerdo a (Anderson, Sweeney y Williams, 2012).

Tabla 78.

ANOVA del modelo análisis de regresión lineal de socialización.

Modelo		Suma de cuadrados	deGI	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	11.118	4	2.780	11.538	.000
	Residual	40.711	169	.241		
	Total	51.829	173			

a. Variables predictoras: (constante), misión, consistencia, adaptabilidad, involucramiento.

b. Variable dependiente: socialización.

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21.

Ahora bien, respecto al análisis del ANOVA del modelo, es significativo debido a que el estadístico F del modelo (11.538) presenta un nivel de significancia de .000 menor que 0.05, lo que indica que la información puede ser generalizada a la población de estudio y no solo a la muestra seleccionada.

Tabla 79.

Coefficiente de análisis de regresión lineal de socialización.

Modelo	Coeficientes estandarizados		noCoeficientes tipificados	T	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)	2.213	.311	7.110	.000		
	INVOLUCRAMIENTO	.138	.072	.166	1.932	.055	.630 1.587

CONSISTENCIA	.351	.079	.380	4.456	.000	.639	1.564
ADAPTABILIDAD	.087	.063	.105	1.374	.171	.793	1.261
MISIÓN	-.124	.080	-.133	-1.555	.122	.637	1.569

Variable dependiente: socialización Hospital Civil.

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21.

Respecto a los coeficientes del modelo, los resultados indican que la variable (dimensiones) consistencia es la única que aporta al modelo con un valor en el estadístico $t=4.456$ y un nivel de significancia $.000 < 0.05$. De tal manera que involucramiento, adaptabilidad y misión tienen un nivel de significancia > 0.05 , lo que indica que los valores estadísticos de t no son significativos y por tanto no aportan al modelo.

En esta tabla también, se puede observar el orden de importancia de las variables que fueron significativas, para este caso solo consistencia es la única dimensión que aporta al modelo con un 35%. Por último, en lo que respecta a los estadísticos de colinealidad ambos reflejan valores que están dentro del rango permitido, el valor FIV, está en un rango de 1.261 a 1.569, que no rebasan el valor de 10 y están cercanos a 1.000. Asimismo, los valores de Tolerancia son mayores a 0.10.

Tabla 80.

Diagnósticos de colinealidad del análisis de regresión lineal.

Modelo	Dimensión	Autovalores	Índice condición	deProporciones de la varianza				
				(Constante)	INVOLUCRAMI ENTO	CONSISTENCIA A	ADAPTABILID AD	MISIÓN
	1	4.936	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.029	13.155	.01	.04	.08	.83	.00
1	3	.015	18.112	.23	.78	.01	.01	.08
	4	.011	21.234	.42	.00	.01	.02	.84
	5	.009	23.396	.34	.17	.90	.13	.08

Variable dependiente: socialización Hospital Civil.

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21

En la tabla de colinealidad del modelo se puede observar que el último valor de índice de condición es 23.396 por lo que se encuentra dentro del rango permitido < 30, éste último indicaría problemas de multicolinealidad. Es decir, que existiría correlación entre las variables independientes (Anderson, Sweeney, y Williams 2012).

4.1.8 Modelo de regresión lineal externalización Hospital Civil.

Tabla 81.

Modelo análisis de regresión lineal de externalización.

Modelo	R	R ²	R corregida	Error típ. de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
						Cambio en F	gl1	gl2		
1	.547	.300	.283	.460111191	.300	18.069	4	169	.000	1.611

- a. Variables predictoras: (constante), misión, consistencia, adaptabilidad, involucramiento.
- b. Variable dependiente: externalización Hospital Civil.

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21.

Como se puede observar en el modelo generado, mediante el $R = .547$, que corresponde al coeficiente de correlación de Pearson se confirma la correlación del 54% que existe entre las dimensiones, una dependiente de la variable GC (externalización) y cuatro independientes de la CO (misión, consistencia, adaptabilidad e involucramiento). Asimismo, el coeficiente de determinación $R^2 = .300$ indica que las variables independientes explican en 30% de la externalización en el Hospital Civil de Guadalajara, Jalisco estudiado. Asimismo, el estadístico Durbin-Watson 1.611 indica que no existe interdependencia entre los residuos de las variables, pues el rango permitido se encuentra de 0 a 4 de acuerdo a (Anderson, Sweeney y Williams, 2012).

Tabla 82.

ANOVA del modelo análisis de regresión lineal de externalización.

Modelo	Suma de cuadrados	deGI	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	15.301	4	3.825	18.069	.000
	Residual	35.778	169	.212		
	Total	51.079	173			

a. Variables predictoras: (constante), misión, consistencia, adaptabilidad, involucramiento.

b. Variable dependiente: externalización Hospital Civil.

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21.

Ahora bien, respecto al análisis del ANOVA del modelo, es significativo debido a que el estadístico F del modelo (18.069) tiene un valor de significancia .000 menor que .05, lo que significa que la información puede ser generalizada a la población de estudio y no solo a la muestra seleccionada.

Tabla 83.

Coefficiente de análisis de regresión lineal de externalización.

Modelo	Coeficientes estandarizados		noCoeficientes tipificados	T	Sig.	Estadísticos de colinealidad		
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV	
	(Constante)	1.419	.292	4.863	.000			
	INVOLUCRAMIENTO	.011	.067	.163	.870	.630	1.587	
1	CONSISTENCIA	.346	.074	.377	4.682	.000	.639	1.564
	ADAPTABILIDAD	.178	.059	.217	3.003	.003	.793	1.261
	MISIÓN	.101	.075	.109	1.347	.180	.637	1.569

Variable dependiente: externalización Hospital Civil.

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21

Respecto a los coeficientes del modelo, los resultados indican que las variables (dimensiones) que aportan al modelo son la dimensión consistencia con un valor en el estadístico $t = 4.682$ y un nivel de significancia $.000 < 0.05$, adaptabilidad con un valor en el estadístico $t = 3.003$ y nivel de significancia $.003 < 0.05$. Asimismo, misión e involucramiento son dimensiones que no aportan al modelo ya que los valores de los estadísticos t no son significativos.

En esta tabla también, se puede observar el orden de importancia de las variables que fueron significativas: consistencia con un 34% y adaptabilidad con un 17% a dimensión de consistencia es la que mayor aporta al modelo. Por último, en lo que respecta a los estadísticos de colinealidad ambos reflejan valores que están dentro del rango permitido, el valor FIV, está en un rango de 1.261 a 1.569, que no rebasan el valor de 10 y están cercanos a 1.000. Asimismo, los valores de Tolerancia son mayores a 0.10.

Tabla 84.

Diagnósticos de colinealidad del análisis de regresión lineal.

Modelo	Dimensión	Autovalores	Índice de condición	de Proporciones de la varianza				
				(Constante)	INVOLUCRAMIENTO	CONSISTENCIA	ADAPTABILIDAD	MISIÓN
	1	4.936	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.029	13.155	.01	.04	.08	.83	.00
1	3	.015	18.112	.23	.78	.01	.01	.08
	4	.011	21.234	.42	.00	.01	.02	.84
	5	.009	23.396	.34	.17	.90	.13	.08

Variable dependiente: combinación Hospital Civil.

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21.

En la tabla de colinealidad del modelo se puede observar que el último valor de índice de condición es 23.396 por lo que se encuentra dentro del rango permitido < 30, éste último indicaría problemas de multicolinealidad. Es decir, que existiría correlación entre las variables independientes (Anderson, Sweeney, y Williams 2012).

4.1.9 Modelo de regresión lineal combinación Hospital Civil.

Tabla 85.

Modelo análisis de regresión lineal de combinación

Modelo	R ²	R	Error típ. de cuadrado la estimación corregida	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Durbin- Watson		
					Cambio en en F	gl1	gl2		Sig. Cambio en F	
1	.609	.371	.356	.441914391	.371	24.889	4	169	.000	1.864

a. Variables predictoras: (constante), misión, consistencia, adaptabilidad, involucramiento.

b. Variable dependiente: combinación Hospital Civil.

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21.

Como se puede observar en el modelo generado, mediante el $R = .609$, que corresponde al coeficiente de correlación de Pearson se confirma la correlación del 60% que existe entre las dimensiones, una dependiente de la variable GC (combinación) y cuatro independientes de la CO (misión, consistencia, adaptabilidad e involucramiento). Asimismo, el coeficiente de determinación $R^2 = .371$ indica que las variables independientes explican en 37% a la dimensión combinación en el Hospital Civil de Guadalajara, Jalisco estudiado. Asimismo, el estadístico Durbin-Watson 1.864 indica que no existe interdependencia entre los residuos de las variables, pues el rango permitido se encuentra de 0 a 4 de acuerdo a (Anderson, Sweeney y Williams, 2012).

Tabla 86.

ANOVA del modelo análisis de regresión lineal de combinación.

Modelo		Suma de cuadrados	deGl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	19.442	4	4.861	24.889	.000
	Residual	33.004	169	.195		
	Total	52.446	173			

a. Variables predictoras: (constante), misión, consistencia, adaptabilidad, involucramiento.

b. Variable dependiente: combinación Hospital Civil.

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21.

Ahora bien, respecto al análisis del ANOVA del modelo, es significativo debido a que el estadístico F del modelo (24.889) tiene un valor de significancia .000 menor que .05, lo que significa que la información puede ser generalizada a la población de estudio y no solo a la muestra seleccionada.

Tabla 87.

Coficiente de análisis de regresión lineal de combinación.

Modelo	Coeficientes estandarizados		noCoeficientes tipificados	T	Sig.	Estadísticos de colinealidad		
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV	
	(Constante)	1.047	.280				3.735	.000
1	INVOLUCRAMIENTO	.171	.064	.204	2.650	.009	.630	1.587
	CONSISTENCIA	.174	.071	.187	2.455	.015	.639	1.564
	ADAPTABILIDAD	.216	.057	.261	3.804	.000	.793	1.261
	MISIÓN	.162	.072	.173	2.257	.025	.637	1.569

Variable dependiente: combinación Hospital Civil

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21

Respecto a los coeficientes del modelo, los resultados indican que las cuatro variables (dimensiones) aportan al modelo. La dimensión involucramiento con un valor en el estadístico $t=2.650$ y un nivel de significancia $.009 < .05$, consistencia con un valor en el estadístico $t=2.455$ y un nivel de significancia $.015 < .05$. Mientras que adaptabilidad con valor estadístico $t=3.804$ y con un nivel de significancia de $.000 < .05$. Por último la dimensión de misión con un valor estadístico $t=2.257$ y un nivel de significancia de $.025$. Las cuatro dimensiones de CO aportan al modelo de combinación.

En esta tabla también, se puede observar el orden de importancia de las variables que fueron significativas: adaptabilidad primero con un 21%, luego consistencia con un 17%. Le sigue involucramiento con un 17% y por último misión con un 16%. Por último, en lo que respecta a los estadísticos de colinealidad ambos reflejan valores que están dentro del rango permitido, el valor FIV, está en un rango de 1.261 a 1.569, que no rebasan el valor de 10 y están cercanos a 1.000. Asimismo, los valores de Tolerancia son mayores a 0.10.

Tabla 88.*Diagnósticos de colinealidad del análisis de regresión lineal.*

Modelo	Dimensión	Autovalores	Índice condición	deProporciones de la varianza				
				(Constante)	INVOLUCRAMI ENTO	CONSISTENCI A	ADAPTABILID AD	MISIÓN
	1	4.936	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.029	13.155	.01	.04	.08	.83	.00
1	3	.015	18.112	.23	.78	.01	.01	.08
	4	.011	21.234	.42	.00	.01	.02	.84
	5	.009	23.396	.34	.17	.90	.13	.08

Variable dependiente: combinación Hospital Civil.

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21.

En la tabla de colinealidad del modelo se puede observar que el último valor de índice de condición es 23.396 por lo que se encuentra dentro del rango permitido < 30, éste último indicaría problemas de multicolinealidad. Es decir, que existiría correlación entre las variables independientes (Anderson, Sweeney, y Williams 2012).

4.1.10 Modelo de regresión lineal internalización Hospital Civil.

Tabla 89.*Modelo análisis de regresión lineal de internalización.*

Modelo	R	R ²	R	Error típ. de cuadrado la estimación corregida	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Durbin- Watson	
						Cambio en en F	gl1	gl2		Sig. Cambio en F
1	.423	.179	.160	.670991661	.179	9.210	4	169	.000	1.699

a. Variables predictoras: (constante), misión, consistencia, adaptabilidad, involucramiento.

b. Variable dependiente: internalización Hospital Civil.

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21.

Como se puede observar en el modelo generado, mediante el $R = .423$, que corresponde al coeficiente de correlación de Pearson se confirma la correlación del 42% que existe entre las dimensiones, una dependiente de la variable GC (internalización) y cuatro independientes de la CO (misión, consistencia, adaptabilidad e involucramiento). Asimismo, el coeficiente de determinación $R^2 = .179$ indica que las variables independientes explican en 17% a la dimensión internalización en el hospital público de IMSS de Guadalajara, Jalisco estudiado. Asimismo, el estadístico Durbin-Watson 1.699 indica que no existe interdependencia entre los residuos de las variables, pues el rango permitido se encuentra de 0 a 4 de acuerdo a (Anderson, Sweeney y Williams, 2012).

Tabla 90.

ANOVA del modelo análisis de regresión lineal de internalización.

Modelo		Suma de cuadrados	deGI	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	16.587	4	4.147	9.210	.000
	Residual	76.089	169	.450		
	Total	92.675	173			

a. Variables predictoras: (constante), misión, consistencia, adaptabilidad, involucramiento.

b. Variable dependiente: internalización Hospital Civil.

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21.

Ahora bien, respecto al análisis del ANOVA del modelo, es significativo debido a que el estadístico F del modelo (9.210) tiene un valor de significancia .000 menor que .05, lo que significa que la información puede ser generalizada a la población de estudio y no solo a la muestra seleccionada.

Tabla 91.

Coefficiente de análisis de regresión lineal de internalización.

Modelo		Coeficientes estandarizados		noCoeficientes tipificados	T	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)	1.201	.426		2.823	.005		

INVOLUCRAMIENTO	.253	.098	.227	2.590	.010	.630	1.587
CONSISTENCIA	.294	.108	.238	2.728	.007	.639	1.564
ADAPTABILIDAD	.140	.086	.127	1.618	.108	.793	1.261
MISIÓN	-.091	.109	-.073	-.832	.406	.637	1.569

Variable dependiente: internalización Hospital Civil.

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21

Respecto a los coeficientes del modelo, los resultados indican que las variables (dimensiones) que aportan al modelo son la dimensión consistencia con un valor en el estadístico $t=2.728$ y un nivel de significancia $.007 < 0.05$ e involucramiento con un valor en el estadístico $t=2.590$ y un nivel de significancia $.010 < 0.05$. Las dimensiones de adaptabilidad y misión tienen niveles de mayores a $.05$, lo cual indica que no es significativo su valor. En esta tabla también, se puede observar el orden de importancia de las variables que fueron significativas: consistencia primero con un 29% e involucramiento con un 25%. De tal manera que la dimensión de consistencia es la que mayor aporta. Asimismo, adaptabilidad y misión no aportan al modelo. Por último, en lo que respecta a los estadísticos de colinealidad ambos reflejan valores que están dentro del rango permitido, el valor FIV, está en un rango de 1.261 a 1.569, que no rebasan el valor de 10 y están cercanos a 1.000. Asimismo, los valores de Tolerancia son mayores a 0.10.

Tabla 92.

Diagnósticos de colinealidad del análisis de regresión lineal.

Modelo	Dimensión	Autovalores	Índice condición	de Proporciones de la varianza				
				(Constante)	INVOLUCRAMI ENTO	CONSISTENCIA A	ADAPTABILID AD	MISIÓN
	1	4.936	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.029	13.155	.01	.04	.08	.83	.00
1	3	.015	18.112	.23	.78	.01	.01	.08
	4	.011	21.234	.42	.00	.01	.02	.84
	5	.009	23.396	.34	.17	.90	.13	.08

Variable dependiente: internalización Hospital civil

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21

En la tabla de colinealidad del modelo se puede observar que el último valor de índice de condición es 23.396 por lo que se encuentra dentro del rango permitido < 30, éste último indicaría problemas de multicolinealidad. Es decir, que existiría correlación entre las variables independientes (Anderson, Sweeney, y Williams 2012).

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante el análisis de regresión lineal a nivel variable (dimensión) y correspondientes al Hospital Civil Guadalajara, se tienen los siguientes resultados: la dimensión consistencia explica o influencia la socialización en un 21%, asimismo, la consistencia y adaptabilidad explican la dimensión de externalización en un 30%; adaptabilidad, consistencia, involucramiento y misión explican la dimensión de combinación en un 37% y por ultimo; consistencia e involucramiento explican la dimensión de internalización en un 17%. Por lo anterior, se acepta parcialmente la cuarta hipótesis H₄, que asumen que las dimensiones de la CO influyen de manera significativa y positiva en las dimensiones de GC en el Hospital Civil de Guadalajara. Debido a que, como puede observarse, no todas las dimensiones de CO explican las de GC.

Tabla 93.

Resumen de la influencia de las dimensiones de CO en GC.

HOSPITAL CIVIL		
Predice	%	Explicada
Consistencia	21	Socialización
Consistencia		
Adaptabilidad	30	Externalización
Adaptabilidad		
Consistencia		
Involucramiento	37	Combinación

Misión

Consistencia

Involucramiento 17 Internalización

Elaboración propia con base en resultados de regresión en SPSS.

Lo anterior puede explicarse de la siguiente manera, se acepta parcialmente la cuarta hipótesis debido a que de acuerdo a los resultados: solo un tipo de cultura influye en la socialización, la consistencia; solo dos tipos de cultura influyen o explican la externalización, la consistencia y la adaptabilidad; solo en el caso de combinación, los cuatro tipos de cultura influyen en ella, el involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión; por último, solo dos tipos de cultura influyen en la internalización, la consistencia e involucramiento.

4.2 Discusión.

En la sección anterior se presentaron los resultados de las pruebas realizadas considerando los propósitos de la investigación, en consecuencia se realizaron análisis estadísticos tales como el coeficiente de correlación de Pearson (r) para probar la primera y segunda hipótesis, H_1 y H_2 . Mediante este análisis se conoce la asociación entre variables (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Batista-Lucio, 2014). Asimismo, mediante los resultados se pueden aceptar ambas hipótesis en las cuales se asume una correlación positiva y significativa entre las dimensiones de CO y GC para el hospital público del IMSS, así como para el hospital Civil respectivamente.

Ahora bien, los resultados encontrados en esta investigación se revisan a la luz de resultados previos. Cabe aclarar que el modelo empleado para analizar a la CO difiere del empleado por los estudios previos. De tal manera que para cotejarlos, se toma en cuenta la clasificación realizada en la tabla 8, en la cual se expone el paralelismo conceptual de dos modelos de CO, el empleado en esta investigación de

Denison (2000) y el empleado en estudios previos a éste, el modelo de Cameron y Quinn (2006). En dicha tabla se anotaron las coincidencias en las dimensiones, de tal suerte que las características del tipo de cultura de clan, tiene coincidencias con involucramiento, adhocracia con adaptabilidad, jerarquía con consistencia y mercado con misión.

Por consiguiente se encuentra coincidencias con los resultados de Núñez, Wendlandt y Álvarez (2016), quienes encontraron una correlación positiva y significativa entre todos los elementos de CO, clan, adhocracia, jerarquía y mercado y los de GC, socialización, externalización, combinación e internalización. De igual manera los hallazgos coinciden parcialmente con los de Sensue, Cahyaningsih y Wibowo (2015) en cuyos resultados obtuvieron que la CO se relaciona con la GC, aunque solo la cultura de clan y la jerárquica se relaciona positivamente con la GC, la de mercado y adhocracia no se correlacionan con la GC.

No se cotejaron los estudios con los de Omerzel, Biloslavo y Trnavcevic (2011) porque no se tiene el equivalente al modelo que emplearon para la GC. El mismo caso con el estudio de Chang y Lin (2015), pues empleó otro modelo de CO.

Ahora bien, para corroborar la tercera y cuarta hipótesis en las cuales se asume que las dimensiones de la CO influyen en las dimensiones de gestión conocimiento en el hospital público del IMSS, así como el Hospital de Guadalajara, respectivamente se hicieron análisis estadísticos de los datos mediante una regresión lineal simple. Mediante una regresión lineal simple se conoce el impacto que tiene una variable independiente sobre una variable dependiente (Anderson, Sweeney y Williams, 2001). Se encontraron los siguientes resultados en los dos diferentes hospitales. Se aceptan parcialmente las hipótesis para ambos casos como se explica más adelante. Ahora bien, los resultados de las pruebas de regresión lineal simple para dos hospitales públicos de Guadalajara son los siguientes:

Tabla 94.

Comparativo de los resultados de regresión lineal.

HOSPITAL IMSS			HOSPITAL CIVIL		
Dimensiones					
Predice	%	Explicada	Predice	%	Explicada
Consistencia					
Invocramiento	34	Socialización	Consistencia	21	Socialización
Involucramiento			Consistencia		
Misión	26	Externalización	Adaptabilidad	30	Externalización
Consistencia					
Consistencia			Adaptabilidad		
Involucramiento			Consistencia		
	30	Combinación	Involucramiento	37	Combinación
			Misión		
Consistencia			Consistencia		
Adaptabilidad	21	Internalización	Involucramiento	17	Internalización
Misión					

Elaboración propia con base en resultados de programa SPSS, versión 21.

Como se asume en la tercera y cuarta hipótesis que las dimensiones de la CO influyen en las dimensiones de la GC se aceptan parcialmente para el hospital público del IMSS tanto como para el hospital civil. Esto, debido a que los resultados mostraron que, para el caso del IMSS, solo dos tipos de cultura explican la socialización, la consistencia e involucramiento; solo tres tipos de cultura explican externalización, involucramiento, misión y consistencia. Asimismo, solo dos tipos de cultura explican combinación, la consistencia y el involucramiento, y por último, solo tres tipos de cultura explican internalización, consistencia, adaptabilidad y misión. Cabe mencionar que el tipo de cultura consistencia muestra influencia para todas las dimensiones en este caso. Cabe destacar que después de la consistencia, le sigue el involucramiento que influye en tres dimensiones de la GC, luego la misión a dos y por último, la dimensión de adaptabilidad es la que menos influye en los elementos de GC. Asimismo, en el caso de socialización, combinación e internalización, la consistencia es la que más influye en cada modelo. Solo en externalización el rasgo cultural involucramiento es la que más influye.

De igual manera para el caso del Hospital Civil, solo un tipo de cultura influye en la socialización, la consistencia; solo dos tipos de cultura influyen o explican la externalización, la consistencia y la adaptabilidad; solo en el caso de combinación, los cuatro tipos de cultura influyen en ella, el involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión; por último, solo dos tipos de cultura influyen en la internalización, la consistencia e involucramiento. Asimismo, el tipo de cultura consistencia muestra influencia para todas las dimensiones en este caso. Le sigue el involucramiento que influencia tres elementos de la gestión, luego la misión a dos y por último la dimensión de adaptabilidad, es la que menos influye en los elementos de GC. Asimismo, en el caso de socialización, externalización e internalización, la consistencia es la que más influye en cada modelo. Solo en combinación, la dimensión cultural involucramiento es la que más influye.

Asimismo, en ambos casos, se acepta parcialmente la hipótesis establecida de manera anticipada en la investigación, debido a que solo algunos tipos de cultura influyen en las dimensiones de GC. Asimismo, en ambos casos, el tipo de cultura consistencia es que explica o influye en todos los elementos de gestión de conocimiento. Después de consistencia solo involucramiento explica a la misma dimensión de GC, a combinación.

Por otra parte, como se mencionó en la sección anterior, los resultados encontrados en esta investigación se revisan a la luz de resultados previos. Por ello, se reitera, el modelo empleado para analizar a la CO en esta investigación difiere del empleado por los estudios anteriores. De tal manera que para cotejarlos, se toma en cuenta la clasificación realizada en la tabla 8, en la cual se expone el paralelismo conceptual de dos modelos de CO, el empleado en esta investigación de Denison (2000) y el empleado en estudios previos a éste, el modelo de Cameron y Quinn (2006). En dicha tabla se anotaron las coincidencias en las dimensiones, de tal suerte que las características del tipo de cultura de clan, tiene coincidencias con involucramiento, adhocracia con adaptabilidad, jerarquía con consistencia y mercado con misión.

Asimismo, de acuerdo a su conceptualización, las dimensiones clan-involucramiento, así como adhocracia-adaptabilidad serían catalogadas como culturas flexibles, así mismo jerarquía-consistencia y mercado-misión, como culturas rígidas.

Los hallazgos de la presente investigación tiene coincidencias con otros estudios previos, tal es el caso de Gaspar y Frederico (2015) quienes encontraron que el tipo de cultura jerarquía, equivalente a consistencia, es el rasgo característico dominante en seis hospitales que analizó. Cabe mencionar que los hospitales tenían como principales característica que funcionaban con distintos modelos de gestión.

Asimismo se encontraron coincidencias con otro estudio, tal es el caso del estudio de Núñez, Wendlant y Álvarez (2016) quienes encontraron que la dimensión de socialización es explicada por clan, mercado y jerarquía, equivalente con involucramiento, misión y consistencia, pues tanto involucramiento como consistencia influyen en la socialización, con la diferencia que consistencia influye más en la socialización que el involucramiento, y que misión, no aparece en el modelo. No tiene ninguna coincidencia en lo que respecta a externalización y combinación. Asimismo, se tiene coincidencia con la dimensión que explican la internalización, la jerarquía, equivalente a consistencia, pues para el presente estudio, la internalización es explicada por la consistencia, aunque a diferencia del estudio previo, es explicada también por adaptabilidad y misión.

Asimismo, se encontraron coincidencias en los resultados del Hospital Civil con los de Núñez, Wendlant y Álvarez (2016) en los que se encontró lo siguiente, para éste último la dimensión de socialización es explicada por clan, mercado y jerarquía, equivalente con involucramiento, misión y consistencia, lo que coincide en uno de los elementos, la dimensión consistencia influye en la socialización, con la diferencia que para este caso, consistencia es la única que influye en la socialización. Asimismo, involucramiento y misión no aparecen en el modelo. También se encuentra coincidencia en lo que respecta a externalización explicada por adhocracia equivalente a adaptabilidad, solo que además de ésta, el modelo incluye a la

dimensión consistencia. Ahora bien, en lo que se refiere a la combinación también se explica con adhocracia, equivalente a adaptabilidad, solo que para el caso que solo que se estudia, también incluye consistencia, involucramiento y misión. Por último, también se tiene coincidencia parcial con la dimensión que explica la internalización, la jerarquía, equivalente a consistencia, pues para el presente estudio, la internalización es explicada por la consistencia, aunque a diferencia del estudio previo, es explicada también por involucramiento. Por último, se destaca que el tipo de cultura jerarquía-consistencia es la que tiene mayor influencia en los elementos de la GC, tanto para los dos casos que se comparan en la presente investigación, así como en el estudio de Núñez, Wendlant y Álvarez (2016).

Asimismo, respecto a la investigación de Sensue, Cahyaningsih y Wibowo (2015) se quienes encontraron que la CO influencia a la GC. Aunque, re reitera, en esta investigación se analizaron las dimensiones y su relación entre ellas, encontrando que no todas las dimensiones de la CO explican a todas las dimensiones de GC. Cabe mencionar que no pudieron contrastar los estudios empíricos de Mata (2013) por trarse de otra clasificación de la cultura. Tampoco fue posible comparar los estudios de Palamisamy (2008) por tratarse de un modelo de la GC diferente.

En otro ámbito de ideas, según la postura teórica de Rai (2011) y de Gray y Densten (2005) hay un tipo de cultura que favorece un elemento de GC. De tal manera que por ejemplo, las organizaciones con rasgos culturales predominantes de clan favorecen los procesos de creación, transferencia y aplicación del conocimiento basados en la socialización. Asimismo, las organizaciones con rasgos culturales predominantes de adhocracia favorecen los procesos de creación, transferencia y aplicación del conocimiento basados en la externalización. De igual manera las organizaciones con rasgos culturales predominantes de mercado favorecen los procesos de creación, transferencia y aplicación del conocimiento basados en la combinación. Y por último las organizaciones con rasgos culturales predominates de jerarquía favorecen los procesos de creación, transferencia y aplicación del conocimiento basados en la internalización.

Por lo anterior, teóricamente la cultura de clan, que es equivalente a involucramiento, influye en la dimensión de socialización (Rai (2011; Gray y Densten, 2006). En los resultados de hospital público del IMSS, la dimensión involucramiento explica a la socialización, aunque en menor grado, pues la consistencia tiene un mayor efecto. No se encontró coincidencia entre la teoría citada y los resultados de externalización, tampoco combinación. Asimismo, en teoría la internalización sería explicada por la jerarquía, equivalente a consistencia. De tal manera que se encuentra coincidencia, ya que la consistencia, adaptabilidad y misión explican la internalización, incluso, cabe destacar que consistencia es la que más influye en este modelo obtenido.

Asimismo, en el caso del Hospital Civil, no se encontró coincidencia de la propuesta de Rai (2011) y ni de Gray y Densten (2006) con los hallazgos en socialización. Sin embargo, la adaptabilidad explica la externalización, aunque en menor grado, ya que consistencia es la que tiene mayor efecto. En lo que respecta a combinación, la misión, equivalente a mercado influye en ésta, solo que de las cuatro que la explican, es la de menor influencia. Por último, la internalización es explicada principalmente por la consistencia, equivalente a jerarquía. Por lo que puede decirse que los resultados de Rai (2011) y Gray y Densten (2006) coinciden de manera parcial con los hallazgos de la presente, debido a que no hay un tipo de cultura exclusivo para cada dimensión o proceso de GC, sin embargo, en su mayoría hay evidencia de que la cultura propuesta para cada elemento de la GC, si la favorece, explica o la influye.

Por lo anterior, coincide con las observaciones de Minsal y Pérez (2007) respecto de que la CO influye en la forma en que las personas se comportan dentro de la organización en que comparten información. Asimismo, con los comentarios de Rai (2011) quien considera que la cultura influye en la forma en que las personas aprenden, comparten y adquieren el conocimiento, se trata por tanto de un factor crítico en la construcción y reforzamiento de la GC en las organizaciones. También se fortalece la evidencia de que la cultura influye en la percepción que el trabajador tiene del proceo de GC (Gaspar y Frederico, 2015).

Por otro lado, respecto a los hallazgos en ambos hospitales, se tiene que la cultura consistencia-jerarquía es la que tiene mayor influencia en las dimensiones de GC. Este tipo de cultura es caracterizada por la estabilidad, un enfoque interno, previsibilidad, procesos estandarizados, rutinas establecidas, control en las actividades, reglas que establecen la relación entre las personas y entre las actividades, definición clara de responsabilidades, estandarización y documentación, una clara coordinación, estructuración y formalización en las prácticas. Asimismo, se trata de un rasgo cultural o dimensión de la cultura caracterizada por la coordinación e integración interna, tendiente a contar con acuerdos y valores centrales, así como rigidez en la estructura jerárquica y orientada más a la integración interna que a la adaptación externa. Ahora bien ¿cómo puede interpretarse dicha información en la práctica institucional?

Ahora bien, no hay que olvidar el carácter público o burocrático de las instituciones de salud analizadas que puede explicar la dominación de rasgos de consistencia-jerarquía. Las instituciones son el resultado del poder público en aras de garantizar los procesos de producción, acumulación de capital, mismas que tienen a su cargo garantizar el bienestar social, atención médica y formación de profesionales de la salud (Granados y Ortiz, 2003). Dichas instituciones se caracterizan por tener estructuras formales, con normas definidas y actividades precisas (Merton, 2003). Asimismo, persiguen la estabilidad e integración interna, así como un estricto orden en las actividades que regula el comportamiento impersonal, jurisdicciones oficiales fijas ordenadas mediante reglas, leyes o disposiciones del reglamento administrativo, un sistema firmemente organizado de mando y subordinación mutua de las autoridades e inspección de la jerarquía superior (Weber, 2005).

Dicho lo anterior, y de acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1995) en el proceso de socialización se comparte conocimiento tácito mediante la interacción social. No obstante, en algunas relaciones la información que comparte el principal y el agente es asimétrica pues el segundo conoce más respecto de la actividad y actúa de forma

oportunista, actuando solo en beneficio propio (Jensen y Meckling, 1976). Asimismo, Gilsby y Holden (2003) considera que este proceso de socialización es una forma de comunicación común en culturas japonesas, difícilmente se puede dar en occidente, en donde la información y el conocimiento se consideran fuente de poder y difícilmente se comparte. Además, México se tiene una cultura con poco sentido social (Rodríguez y Ramírez (2004). Por lo que la interacción social y el intercambio de conocimiento pareciera un proceso poco factible.

Sin embargo, la dimensión consistencia explica a la socialización, podría deberse a que las actividades y reglas regulan el comportamiento de los miembros de la organización, quienes lo legitiman, de tal manera que, mientras las reglas, normas y actividades estén diseñadas para compartir o comunicar experiencias, opiniones o conocimiento, es decir, mediante mecanismos formales, se puede socializar. Sin embargo no debe olvidarse que en las organizaciones se tienen percepciones, objetivos, preferencias ambiguas, así como contradicciones e inconsistencias (Cohen, March y Olsen, 1972; Solís y López, 2000) que tienen un papel crítico en la toma de decisiones.

Con respecto a la externalización, Nonaka y Takeuchi consideran que en este proceso, el conocimiento tácito se formaliza y se registra; se convierte a explícito. Aunque para lograr externalizar el conocimiento tácito requiere de una visión colectivista (Gilsby y Holden, 2003). En el caso de México, tiene una cultura individualista (Rodríguez y Ramírez, 2004). Por lo que externalizar el conocimiento tácito parece un proceso poco viable. No obstante, de acuerdo a Gourlay (2006) se requieren de mecanismos formales para poder hacer uso del conocimiento, mismos que requieren de autoridad gerencial. Lo que pudiera explicar el porqué la consistencia explica la externalización.

Ahora bien, de acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1995) mediante la combinación se hace uso del conocimiento explícito existente. Sin embargo, de acuerdo con Gourlay (2006) solo culturas japonesas permiten el libre acceso a la información, en donde

las bases de datos están abiertas a cualquier empleado. En contraste con la cultura occidental en las que es difícil acceder a la tecnología y bases de datos (Glisby y Holden, 2003). Asimismo, el mexicano tiende a ser desconfiado y dependiente de alguien (Rodríguez y Ramírez, 2004). Por lo que nuevamente, contar con los mecanismos formales que permitan y faciliten el uso de la tecnología, así como el fomento de capacitación, seminarios, asesorías que garanticen hacer mejor el trabajo, es decir que se de la combinación.

Por otra parte, la organización al ser considerada como un todo, se relaciona con todos sus elementos y éstos inciden en su funcionamiento y estructura organizacional (Bertalanffy, 1968, Katz y Khan, 1972). Asimismo, las organizaciones se encuentran en ambiente con otras, a través de las cuales adquiere y comparte valores o normas (Evan, 1967). Asimismo, una serie de hechos inesperados afectan las condiciones de estabilidad y certidumbre del entorno organizacional (Campbell (1993; Pidal, 2009). Por lo que tienden a cambiar, pareciéndose a las organizaciones de las que depende, por imposiciones políticas o por compatir normas (DiMaggio y Powell, 1983). Por lo que la organización tiende a cambiar.

No obstante, un sistema burocrático, al considerarse un sistema cerrado no puede adaptarse tan fácilmente a los cambios necesarios pues según Crozier (1969) sólo las organizaciones dinámicas son propensas a adaptarse a los cambios, pues los grupos se estancan en una situación llena de normas y precisiones que los inmovilizan al cambio. Lo que podría significar en un esfuerzo por adaptarse y aprender a las necesidades del entorno. De tal manera que dichas estructuras al orientarse a la estabilidad e integración interna, ocasiona una lenta adaptación a las exigencias del entorno, lo que podría explicar porqué adaptabilidad tiene poca influencia en los procesos de la GC.

Asimismo, la institucionalización parece un asunto de estructura que va de la mano con las características de un sistema burocrático. De acuerdo a (Scott, 1987) la imposición de estructuras y prácticas; la autorización que legitima las mismas la

adopción de modelos estructurales; la impronta (mantienen un esquema estructural) desde su fundación son algunas formas que explican la institucionalización. Asimismo Díez-De Castro, Díez-Martín y Vázquez-Sánchez (2015) comentan que el proceso de institucionalización inicia con las decisiones y acciones de quienes dirigen. Por lo que una vez dado el cambio a través de estas estructuras es difícil de descartar.

De tal manera que la internalización según Nonaka y Takeuchi (1995) se trata de aprender haciendo y el aprendizaje basado en la experiencia facilita este proceso. Asimismo, se trata de convertir el conocimiento tácito en explícito; de hacer propio el conocimiento, cuando éste, los modelos mentales y el saber hacer técnico se internaliza, se vuelve un activo valioso para la organización (e.g. Penrose, 1954; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), De tal manera que este resultado es difícil de cambiar, es decir, se institucionaliza el conocimiento.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

En esta sección se presentan un análisis deductivo dado los resultados y la discusión anterior en consideración a la pregunta de investigación y objetivo establecidos. De tal manera que se analizó la relación que existe entre las dimensiones de la CO y las dimensiones de GC en dos hospitales públicos de Guadalajara, Jalisco, mediante un análisis comparativo y una investigación de tipo cuantitativa para la caracterización de la cultura que favorezca a la gestión de conocimiento en estas instituciones que brindan servicios de salud. De tal manera que el alcance de la investigación fue que se analizó la correlación y el grado de influencia entre las dimensiones las variables de estudio con una muestra de 405 médicos adscritos, residentes y jefes de área de dos hospitales públicos de Guadalajara.

Por tal situación e tal manera que se presentan las conclusiones de la discusión y análisis derivados los resultados la relación entre las dimensiones de las variables entre ellos su correlación, su influencia, así como de la caracterización de la cultura que favorece los procesos de la gestión del conocimiento, entre otros.

5.1. Conclusiones.

Por todo lo anterior expuesto, se pude concluir que una vez presentadas las pruebas de validez y confiabilidad del instrumento. Para la validez del instrumento se analizaron valores de varianza explicada, KMO, esfericidad de Barlett, así como sus niveles de significancia; cada variable (dimensión) reflejó valores adecuados para poder realizar los análisis correspondientes, demostrando la validez del instrumento.

Asimismo, para la confiabilidad se revisaron valores del coeficiente alpha de Cronbach, demostrando que cada variable refleja un coeficiente aceptable, bueno o excelente de acuerdo con los criterios de George y Mallery (2003). Cabe agregar que se eliminaron algunos ítems para aumentar la confiabilidad, uno para la GC y siete de CO, quedando un instrumento de 88 ítems. De tal manera que el instrumento es válido y confiable para utilizarlo en una población con características semejantes.

También, se plantearon cuatro asunciones, las dos primeras establecían correlación positiva y significativa en cada uno de los hospitales que fueron corroboradas mediante el coeficiente de correlación de Pearson, encontrándose correlación significativa y positiva en todas las dimensiones de la CO y GC en ambos hospitales. Los resultados obtenidos a través de esta prueba coinciden con los estudios de Sensue, Cahyaningsih y Wibowo (2015), Núñez, Wendlant y Álvarez (2016) y Omerzel, Biloslavo y Trnavcevic (2011), quienes demostraron una relación positiva entre las variables estudiadas.

De la misma forma, se plantearon una tercera y cuarta asunción, las cuales establecieron que las dimensiones de CO influyen en las dimensiones de GC. En ambos hospitales se aceptaron de manera parcial las hipótesis ya que se encontró que no todas las dimensiones explican o influyen en todas las dimensiones de la GC, es decir, solo algunos tipos de cultura influyen en algunos elementos de la GC, como se pudo apreciar en cada hospital analizado, en que sólo en el caso del hospital Civil, la combinación es explicada por las cuatro dimensiones de GC.

Por otro lado, los resultados encontrados se analizaron a la luz de otros estudios previos que analizan las variables de estudio (Núñez, Wendlant y Álvarez, 2016; Sensue, Cahyaningsih y Wibowo (2015; Gaspar y Frederico 2015), de tal forma que se encontraron bastantes coincidencias que confirman el papel catalizador de la cultura en los procesos de la GC. También se contrastó la propuesta de los marcos interpretativos de Rai (2011) y Gray y Densten (2006) en los que se no se pudieron

confirmar los supuestos de esos autores, o bien, que no hay cultura única que explique, favorezca, influya, en cada dimensión de GC.

Se encontró que los hallazgos coincidieron con las observaciones de Rai (2011), Gray y Densten, 2006, Palamisamy (2015) Minsal y Pérez (2007) y Gaspar y Frederico (2015) respecto de que la CO influye en como las personas comparten y emplean el conocimiento; pues ésta es un factor crítico en la construcción y reforzamiento de la GC en las organizaciones. Por lo que se refuerza la evidencia de los rasgos culturales que favorecen los procesos de GC.

Asimismo, en ambos hospitales se encontró que la cultura jerarquía-consistencia es la que tiene mayor influencia en los procesos de GC, tal como evidenciaron Núñez, Wendlant y Álvarez (2016) y Gaspar y Frederico, 2015 en sus estudios de regresión múltiple. El tipo de cultura jerarquía del modelo de Cameron y Quinn 2006 es el equivalente al tipo de cultura consistencia para el modelo de Denison (2000). Por lo que se encontró que las características de consistencia-jerarquía corresponden al de un sistema burocrático, que requiere mecanismos formales para que se de la socialización entre sus miembros.

Al tratarse de instituciones resultado del poder regidas por un sistema firmemente organizado de mando y subordinación mutua de las autoridades e inspección de la jerarquía superior se legitiman prácticas y estructuras sociales jerárquicos, centralizadas, formales y rígidos lo que justifica la subsistencia de modelos burocráticos. Ya que como se analizó, aunque de manera teórica la burocracia como estructura social rígida y cerrada es ineficiente, en la práctica se ha podido comprobar que dichos esquemas favorecen procesos de GC, mismos que se consideran clave en la sociedad del conocimiento. Como se ha podido analizar en ambos hospitales, las características de consistencia y jerarquía favorecen los procesos de socialización, externalización, combinación e internalización.

En lo que respecta a cómo dichos rasgos de consistencia-jerarquía favorecen a la socialización se encontró las actividades y reglas son legitimados por los miembros de la organización por lo que es posible compartir o comunicar experiencias, opiniones o conocimiento. Es decir, se requieren de mecanismos formales que fomenten la interacción, el intercambio de experiencias y el conocimiento; se estimule la socialización. No obstante, se hace evidente que debido a regulación de actividades y funciones los administrativos deberían tener cuidado con la forma en que las personas se relacionan, contar un equipo adecuado de recursos humanos, pues de acuerdo a Krogh (1998), las relaciones serviciales y constructivistas aceleran el proceso de comunicación; facilitan el intercambio de información y conocimiento. Asimismo, las relaciones humanas, de contacto y de interacción, permiten que las personas trabajen mejor (Mayo, 1946). De ello depende el intercambio de conocimiento tácito entre los miembros de la organización (individuo-grupo).

Asimismo se analizó cómo este predominio de rasgos culturales consistencia-jerarquía favorecen el proceso de externalización se debe a que los mecanismos formales y de autoridad gerencia exigen tener todo por escrito, formalizar procedimientos y registrar prácticas lo que hace posible la externalización. Por lo que se requerirá de un sistema de formalización de las tareas y un mecanismo de estimulación y de premio para que los nuevos conocimientos y las nuevas prácticas queden registradas. Lo mismo para la combinación, que se cuente con mecanismos formales (financieros, presupuestales) que permitan y faciliten el uso de la tecnología, contar con bases de datos adecuadas, así como dar prioridad a participaciones en congresos, en talleres, cursos de capacitación, seminarios, asesorías que garanticen compartir y aprender nuevas formas de hacer el trabajo para mejorar las prácticas médicas; que se de la combinación de conocimiento explícito a explícito.

Por último, la internalización es un proceso que tiene cabida en la institucionalización de prácticas, actividades, modelos mentales y el saber técnico, debido a su carácter

burocrático; a una estructura que legitima, impronta y controlada, ya que una vez que institucionaliza el conocimiento es difícil de cambiar. Por lo que hace necesario programas de simulación y experimentación que permitan poner en práctica lo aprendido, lo publicado, registrado (manuales, documentación) y permita nuevas propuestas para especificaciones, procedimientos, productos o servicios.

Asimismo, se pudo observar que al ser poco flexible, sobre todo en el caso del hospital del IMSS, hace lenta la adaptación de las demandas de salud ante exigencias del entorno, entre ellos, reformas en salud y problemas de tipo sanitario y de seguridad social, pero una vez que cambia, es factible que se mantenga en el tiempo. Por lo que se demuestra que una estructura burocrática, resulta útil y necesaria.

Respecto al breve análisis teórico, se pudo notar que el fenómeno organizacional estudiado se puede entender mediante varias teorías o perspectivas teóricas, lo que evidencia por un lado la falta de criterios y de explicaciones de una sola teoría para explicar el fenómeno, por otro, se observó que, las teorías pudieran ser complementarias. Por lo que se concluye que el futuro de la ciencia de la gestión y de la administración deberían seguirse fortalecerse a través de la búsqueda de un equilibrio entre los razonamientos científicos y su impacto en la práctica. Sin embargo, aún faltan marcos interpretativos que permitan una explicación de la realidad en las organizaciones para reconocer factores que inciden en el funcionamiento de la organización tales como la complejidad, la ambigüedad, la irracionalidad, es decir de razonamientos científicos en equilibrio con los razonamientos de la práctica.

Por último, se cumple el propósito de una investigación de tipo cuantativo, pues mediante pruebas de relación entre variables, cuestionarios establecidos y análisis inferenciales se llegan a proposiciones precisas de un grupo representativo de la población y recomendaciones específicas a un colectivo más amplio, para la solución de problemas y para la toma de decisiones. Para el fenómeno que se analiza, y

dadas las condiciones occidentales que refieren manejan una cultura individualista, celosa del conocimiento que se tiene y desconfiada, se podría afirmar que en hospitales públicos, las características de consistencia-jerarquía favorecen los procesos de gestión del conocimiento, por lo que se sugiere un sistema adecuado de recursos humanos que fortalezca las relaciones entre los miembros, con sistemas de formalización de las tareas que fomenten, estimulen y premien el comportamiento, con sistema presupuestal que permita la tecnología y bases de datos adecuados, participación en congresos, talleres y por último, un programa de simulación y experimentación.

5.2 Recomendaciones.

Por lo anterior que se recomienda la realización de nuevos estudios que pongan a prueba las teorías para poder reforzarlas con evidencia y complementarla con nuevos hallazgos, ya que los estudios administrativos no pueden permanecer estáticos, ni perdurar en el tiempo. Esto con el objetivo de identificar grietas, vacíos, limitaciones, arbitrariedades, debilidades y errores persistentes de las existentes bases teóricas de la gestión organizacional, así como desafiar los supuestos, poner a prueba sus argumentos y poner a prueba constantemente los fundamentos establecidos para llegar a interpretaciones alternativas.

Asimismo, en la presente investigación se realizó un estudio cuantitativo con el propósito de medir relaciones entre variables, probar hipótesis y generalizar estudios, sin embargo, se recomienda realizar estudios de tipo cualitativo que permitan conocer a profundidad el fenómeno organizacional, asimismo, que complemente las deficiencias y limitaciones de las teorías de la organización existentes, dado que a través de análisis cualitativos, se pueden conocer las percepciones que las personas tiene respecto a un fenómeno y no se limita a variables de estudio, sino a un fenómeno en específico y todas las posibilidades que pudieran explicarlo.

También, se puede observar que son pocos los estudios que aclaran la relación entre las variables de estudio, por lo que se hace evidente estudios recientes que puedan encontrar más coincidencias y se pueda contar con mayor evidencia empírica. De igual manera se sugiere que el estudio se replique en hospitales públicos y privados, que permitan contrastar los resultados y también puedan reforzar los hallazgos en la presente investigación. Asimismo, se recomienda encuestar en los diferentes niveles de la organización para contrastar las respuestas, ya que el fenómeno se puede ver diferentes desde diferentes ángulos, pero también se puede nutrir de todas las opiniones recolectadas.

Referencias bibliográficas

- Acevedo, F. & Cepeda, J. (2009). *Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados, Caso de Estudio*. Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Aktouf, O. (2002). El Simbolismo y la "CO" De los abusos conceptuales a las lecciones de campo. *AD-minister*, (1), 63-93.
- Aldrich, H. E. (1993). Incommensurable paradigms? Vital signs from three perspectives. En M. Reed y M. Hughes, *Rethinking organization. New directions in organization theory and analysis*, (pp. 17-45). London: Sage.
- Álvarez, A. G., García, A., Rodríguez, A., Bonet, M., De Vos, P., & Van Der, P. (2009). Los estudios organizacionales en el abordaje de los determinantes de la salud. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 47(1), 0-0.
- Álvarez, S. E. (2007). *Decisiones de hacer o comprar en el ámbito de los sistemas de información: una aproximación desde la teoría de recursos y capacidades*.
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (2012). *Estadística para administración y economía* (11ª. ed.). International Thomson.
- Arellano, O. L., & Saint Martin, F. P. (2006). Salud y sociedad. Aportaciones del pensamiento latinoamericano. *Medicina social*, 1(3), 82-102.
- Arellano, O. L., Escudero, J. C., & Moreno, L. D. C. (2008). Los determinantes sociales de la salud: una perspectiva desde el Taller Latinoamericano de Determinantes Sociales sobre la Salud, ALAMES. *Medicina Social*, 3(4), 323-335.
- Astley, W.G., & Van de Ven A.H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28, 245-273.
- Barba A. (2013). Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales: tres campos de conocimiento, tres identidades. *Gestión y Estrategia*, 44.
- Barba, A. y Solís, P. (1997). *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*. México: Vertiente Editorial.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Oxford England: Harvard university press.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B., Ketchen, D. & Wright, M. (2011). The future of resource-based Theory: revitalization or decline? *Journal of Management* 37(5), 1299-1315.
- Beckhard, R. (1969). *Desarrollo Organizacional.- Estrategias y Modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Beltrán, C. A., Baltazar, R. G., Santacruz, G. H., & Moreno, M. P. (2013). Factores de riesgo psicosocial laborales, apoyo social y síndrome de burnout en médicos de familia de tres instituciones públicas de salud. *Guadalajara, México. Salud Uninorte*, 29(3).
- Beltran, C. A., Moreno, M. P., Estrada, J. G. S., López, T. M. T., Rodríguez, M. G. A., & Reyes, M. B. P. (2004). Factores psicosociales laborales y síndrome de burnout en médicos del primer nivel de atención.
- Bennis, Warren G. (1969): *Desarrollo Organizacional.- su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. Fondo Educativo Interamericano.
- Berrone, P. & Gómez-Mejía, L. R. (2009). Environmental performance and executive compensation: an integrated agency-institutional perspective.
- Bertalanfy, L. (1968). *Teoría general de los sistemas*. Fondo de Cultura Económica. Mexico, Madrid, Buenos Aires.
- Boggs, J., Brumann, C., Herzfeld, M., Hirsch, E., Reyna, S., Sewell Jr, W. & Boggs, J. (2004). The Culture Concept as Theory, in Context 1. *Current Anthropology*, 45(2), 187-209.
- Bok, D.; Ehrenberg, R. G. (2006). *Las universidades como anarquías Organizadas*.
- Bonavía-Martín, T., Prado-Gascó, V., & Barberá-Tomás, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey.
- Bravo, T. C. (2002). La CO en los sistemas de salud. ¿Por qué estudiar la cultura? (Spanish). *Revista Medica Del IMSS*, 40(3), 203.
- Bueno, E. (1998): El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, 53(164) 207-229.

- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. (1996). Understanding Risk and Return. *Journal of Political Economy*, 104(2), 298-345.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). Reliability and validity assessment. *Quantitative applications in the social sciences*, (17).
- Chang, C. L. H., & Lin, T. C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433-455. doi:10.1108/JKM-08-2014-0353
- Choo, C. W. and Bontis, N. (Eds) (2002). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford and New York: Oxford University Press.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (2011). El bote de basura como modelo de elección organizacional. *Gestión y política pública*, 20(2), 247-290.
- CONAPO. Proyecciones de la población 2010-2050. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/> el 16/06/2012.
- Corfield, A., & Paton, R. (2016). Investigating knowledge management: can KM really change organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 20(1), 88-103.
- Coriat, B. (2000). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. México: Siglo XXI.
- Crozier, M. (1969). *El fenómeno burocrático, ensayo sobre las tendencias burocráticas de los sistemas de organización modernos y sus relaciones con el sistema social y cultural*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Cuche, D. (1997). Nouveaux regards sur la culture: L'évolution d'une notion en anthropologie: Au cœur des cultures. *Sciences humaines*, (77), 20-27.
- Da Silva, A., De guido, C., Martins, P. (2012). Factores críticos de sucesso para a gestão do conhecimento em uma instituição privada de ensino superior. *Revista Brasileira de gestão de negócios*, 14(42), 102-122.

- Dandridge, T. C., Mitroff, I., & Joyce, W. F. (1980). Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of management review*, 5(1), 77-82.
- Dantés, O. G., Sesma, S., Becerril, V. M., Knaul, F. M., Arreola, H., & Frenk, J. (2011). Sistema de salud de México. *Salud pública de méxico*, 53, s220-s232.
- Dautrey, P. (2013). Precariedad de la sociedad, segmentación de la política social: El caso de México. *Revista Europea De Estudios Latinoamericanos Y Del Caribe / European Review of Latin American and Caribbean Studies*, (94), 25-42.
- Davenport, T. (1997). *Some principles of knowledge management*. Working Paper.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- De Long, D. & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of management executive*, 14(4), 113-127.
- De Vellis, R.F. (1991). Scale Development. Applied Social Research Methods Series. Londres: Sage Publications.
- Del Angel, L. E. A., Maldonado-Radillo, S. E., & Máynez-Guaderrama, A. I. (2016). La ventaja competitiva, desde la teoría de recursos y capacidades. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(1), 69-80.
- Denison, D. & Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley and Sons.
- Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational.
- Denison, D. and Neale, W.S. (1996) *Denison organizational culture survey: facilitador guide*. Ann Arbor (MI): Aviat.
- Denison, D. R. (2000). *Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change*. The international handbook of organizational culture and climate.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world?. In

- Advances in global leadership (pp. 205-227). Emerald Group Publishing Limited.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world?. *In Advances in global leadership* (pp. 205-227). Emerald Group Publishing Limited.
- Díaz, M. T. R. (2013). Caracterización y medición del nivel de GC en los grupos de investigación de las universidades públicas y privadas del departamento de Boyacá, Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 9(17), 86-105.
- Díez-De-Castro, E., Díez-Martín, F., & Vázquez-Sánchez, A. (2015). Antecedentes de la institucionalización de las organizaciones/Antecedents of institutional process. *Cuadernos de Gestión*, 15(1), 15.
- DiMaggio, P. J. (1995). Comments on "What theory is not". *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 391-397.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Drucker, P. (1955a). Management Science and the manager. *Management Science*, 1(2), 115-126.
- Drucker, P. (1955b). The management horizon. *The Journal of Business*, 28(3), 155-164.
- Drucker, P. F. (1958). Business Objectives and Survival Needs: Notes on a Discipline of Business Enterprise
- Drucker, P. F. (1976) What Results Should You Expect? A Users' Guide to MBO
- Drucker, P. F. (1999). Peter Drucker on the new business realities. *Antitrust Bull.*, 44(4), 795-819.
- Emig, J. A. (1983). *The web of meaning: Essays on writing, teaching, learning, and thinking*. Upper Montclair, NuevaJersey: Boynton/Cook Pub.
- Evan, W. M. (1967). *La órbita de la organización: Hacia una teoría de las relaciones interorganizacionales*. Buenos Aires: OMEBA.

- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y Gerencia*. México: Herrero Hermanos.
- Fernández, J. T., Segura, S. L., & Moreno, J. R. (2006). Aplicación de los principios de la gestión del conocimiento y la calidad a las tareas docentes universitarias en el contexto del Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista de Enseñanza Universitaria*, (28), 45-66.
- Fernández, M. & Marín, L.M. (2009). El estudio del agente principal en la agricultura. *El Trimestre Económico*, 76(304), 941-964.
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia? *Organization science*, 14(6), 686-706.
- Fierro, E. y Mercado, P. (2012). La GC y la cultura centrada en el conocimiento en mandos medios y directivos de hospitales públicos del estado de México (2011). *Investigación Administrativa* (109), 7-19.
- Fierro, E., & Mercado, P. (2012b). La innovación organizativa y sus predictores desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Administración y Organizaciones*, 15(28), 93-115.
- Franco, R., John, G., & González, S. (2015). Rasgos culturales dominantes en el Departamento Administrativo Nacional de Estadística" DANE" y su relación con el clima organizacional.
- Franklin, P. (2004). Problematics in management theory and practice. *Strategic Management*, 13(7), 383-404. doi: 10.1002/jsc.697
- Frenk, J., González-Pier, E., Gómez-Dantés, O., Lezana, M. Á., & Knaul, F. M. (2007). Reforma integral para mejorar el desempeño del sistema de salud en México. *Salud pública de México*, 49(1), 23-36.
- Ganga, F. & Burotto, J.F. (2012). Asimetrías de información entre agente y principal de las universidades chilenas. *Estudios Gerenciales*, 28 (122), 83-104.
- García de León, C. S. (2006). Importancia estratégica de los activos intangibles. Un análisis desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades. 9(17), 93-115.
- Gaspar, S., & Frederico, M. M. (2015). Perception of organisational culture and knowledge management in hospitals using different management models. *Revista De Enfermagem Referência*, (5), 75-83. doi:10.12707/RIV14065

- Geertz, C. (1987). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gediza.
- Gent, F. K. & Andalaft C. A. (2007). Extensión de los postulados de la teoría de los recursos y las capacidades de la firma a campos psicológicos.
- George, D., & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS Statistics 23 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.
- Glisby, M., & Holden, N. (2003). Contextual constraints in knowledge management theory: the cultural embeddedness of Nonaka's knowledge-creating company. *Knowledge and Process management*, 10(1), 29-36.
- Gorganeff, Y. (2003). Teoría del agente-principal y el mercadeo. *Revista Universidad EAFIT* (129) 75-87.
- Gourlay, S. (2006). Conceptualizing knowledge creation: a critique of Nonaka's theory. *Journal of management studies*, 43(7), 1415-1436.
- Granados, J. A. & Ortiz, L. (2003). Descentralización sanitaria en México: Transformaciones en una estructura de poder (The Decentralization of the Health System in Mexico: Transformations of a Power Structure). *Revista Mexicana De Sociología*, 65(3), 591-627.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17 (S2), 109-122.
- Grant, R. M. (1996b). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organizational Science*, 7(4), 375-378.
- Grant, R. M. (2002). *Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques and applications* (4ta. ed.). Boston MA: Blackwell Publishers.
- Gray, J. H., & Densten, I. L. (2005). Towards an integrative model of organizational culture and knowledge management. *International Journal of Organisational Behaviour*, 9(2), 594-603.
- Guadalupe, J. y Vargas, M. (2005). Análisis de fundamentos de teoría institucional. *Revista Digital Universitaria*, 6(8),1-21.
- Gupta, J.N.D., Sharma, S.K. and Hsu, J. (2004). An overview of knowledge management en J.N.D. Gupta, and S.K. Sharma (Eds), *Creating Knowledge Based Organizations* (pp.1-28). Southfield, MI: Idea Group.

- Gupta, J.N.D., Sharma, S.K. and Hsu, J. (2004). An overview of knowledge management en J.N.D. Gupta, and S.K. Sharma (Eds), *Creating Knowledge Based Organizations* (pp.1-28). Southfield, MI: Idea Group.
- Hair, F., Anderson, R. & Black, W. (2004). *Análisis multivariante*. España: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Hall, R., & Andriani, P. (2002). Managing knowledge for innovation. *Long Range Planning*, 35(1), pp. 29-48.
- Hatch, M. (1997). *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford New York: Oxford University Press.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of management review*, 18(4), 657-693.
- Hattie, J. (1985). Methodology review: assessing unidimensionality of tests and Itenls. *Applied psychological measurement*, 9(2), 139-164.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª. ed.). México: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International differences in Worl-Related Values*. Nueva York: SAGE.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: the Hofstede Model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
- Holden, N. (2002). *Cross-cultural management: A knowledge management perspective*. Pearson education.
- Ibarra, E., y Montaña, L. (1992). La teoría de la organización y la administración pública. Insuficiencias, simplezas y desafíos de una maltrecha organización. *Gestión y política pública*, 1(1), 49-75.
- IMSS, (2014). www.imss.gob.mx (Consulta: 06 de mayo de 2015). Recuperado de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/sisept/default.aspx?t=msoc04&s=est&c=27724> el 16/06/17
- INEGI. Censo de Población y Vivienda, 2010. Cuestionario básico. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/> el 16/06/17

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Katz, D. y R. L. Kahn (1989). *Psicología social das organizaciones*. Brasil: Cielo.
- Kikoski, C. K, & Kikoski, J. F. (2004). *The Inquiring Organization: Tacit Knowledge, Conversation, and Knowledge Creation Skills for 21st-Century Organizations*. Westport, CT and London: Praeger.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-97.
- Krogh G, Ichijo K, Nonaka I. (2000). *Enabling Knowledge Creation*. Oxford University Press: New York.
- Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California management review*, 40(3), 133-153.
- Kuhn, T. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas* (1ra. ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Lara, J. (2011). Sociedad del conocimiento en medio de una sociedad del desconocimiento. Nómadas. *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*; 32(4).1-33.
- Leonard, A. R. H. (2009). Gestión de la calidad y GC. *Boletín Científico Técnico INIMET*, (2), 28-33.
- Lloria, M. (2004). Diseño organizativo, facilitadores y creación de conocimiento. Un estudio empírico en las grandes empresas españolas (Doctoral dissertation, Universidad de Valencia).
- Locke, E.A. (2007). The case for inductive theory building. *Journal of Management*, 33, 867-890.
- Lustig, N. (2007). Salud y desarrollo económico: El caso de México. *El Trimestre Económico*, 74(296(4)), 793-822.
- Machlup, F. (1983). Semantic Quirks in Studies of Information. En F. Machlup and U. Mansfield (Eds.). *The Study of Information*. New York: John Wiley.

- Madrigal, B. E. y Núñez, M. A. (2013). Discusión teórica del conocimiento, paradigmas, modelos e indicadores. En F. Carmina y A. Núñez (Eds.), *Gestión del Conocimiento en México: casos de estudio* (pp. 9-33). México: Maporrúa.
- March, J. G. (1989). *Decisions and organizations*. Oxford: Blackwell publishers.
- Marshall, A. (1965). *Principles of economics*. Londres: Macmillan.
- Martínez S., C., Córdova C., A., & Leal F., G. (1991). Un acercamiento a la problemática de salud en México a fines de los ochenta. *Estudios Sociológicos*, 9(26), 253-277.
- Martínez, A. P. (2009). CO: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46).
- Martínez, J. (1988). La cultura de la empresa: Una aproximación teórica y práctica. *Reis*, (41), 7-23.
- Martínez, M.E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilidad del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23(4), 163-190.
- Mata, V. (2013). Influencia de la CO en la GC en la Universidad de Oriente, núcleo de Nueva Esparta. *Saber*, 25(4), 449-462.
- Máynez-Guaderrama, A. I., Cavazos-Arroyo J., y Nuño-de la Parra, J. P., (2012) La influencia de la CO y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional. *Estudios Gerenciales*, 28(EE), 191-211.
- Mayo, E. (1946). *Problemas humanos de una civilización industrial* (2da. ed). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Nueva Visión.
- Mendoza, M. L. (2005). Determinantes del desempeño de los hospitales públicos después de su transformación en Empresas Sociales del Estado: el caso de dos hospitales del Distrito Capital: Publicaciones--Facultad de Administración, Universidad de Los Andes.
- Merton, R. K. (2003). *Teoría y estructura sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Mesa-Lago, C. (2005). Las reformas de salud en América Latina y el Caribe: su impacto en los principios de la seguridad social (No. 63). Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Mihi, A. (2010). Un análisis causal de la relación entre la creación del conocimiento y la logística inversa (Doctoral dissertation, Tesis Doctoral, Universidad de Granada).
- Mihi, A., García, V. J., & Rojas, R. M. (2011). Knowledge creation, organization learning and their effects on organizational performance. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 3(22): 309-318.
- Miles, R. E., Snow, C. S., Mathews, J. A., Miles, G., & Coleman, H. J. (1997). Organizing in the knowledge age: Anticipating the cellular form. *The Academy of Management Executive*, 11(4), 7-20.
- Miller, K.D., & Tsang, E.W.K. (2010). Testing management theories: critical realist philosophy and research methods. *Strategic Management Journal*, 32(2), 139-158. doi: 10.1002/smj.868
- Minsal Pérez, D., & Pérez Rodríguez, Y. (2007). Hacia una nueva CO: la cultura del conocimiento. *Acimed*, 16(3), 0-0.
- Mobley, W. H., Wang, L., & Fang, K. (2005). Organizational culture: Measuring and developing it in your organization. *Harvard Business Review China*, 3, 128-139.
- Molina J. L. & Marsal M. (2002). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*.
- Moore, J. (1974). *The Culture Concept as Ideology*. *American Ethnologist*, 1(3), 537-549.
- Moreno, M., Aranda, C., Aldrete, M. G., Flores, E., & Pozo, E. (2006). Factores psicosociales y burnout en docentes del centro universitario deficiencias de la salud. *Investigación en salud*, 7(3), 173-177.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid: RA-MA Editorial, pp. 99-126.
- Mouzelis, N. P. (1991). *Organización y burocracia: un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*. Barcelona: Ediciones Península.

- Mudimbe, V., & Perrotini, I. (1991). Paciencia de la filosofía. *Estudios de Asia y África*, 26(3 (86), 39-54.
- Navarro, V. (2001). Evaluación del informe sobre la salud en el mundo, 2000. *Revista gerencia y políticas de salud*, 1(1), 30-38.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford university press.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 69(6), 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review*, 44(6), 1-9.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54. doi: 10.2307/41165942
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge management research & practice*, 1(1), 2-10.
- Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), 635-652.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.
- Núñez Ramírez, M. A. (2014). Gestión del conocimiento y capital intelectual en la industria tequilera del Estado de Jalisco. *Revista de Ciencias Económicas*, 32(1), 163-182.
- Núñez, M. A., Wendlandt, T. R., & Álvarez, M. T. (2016). The relationship between organizational culture and knowledge management in tequila companies from Mexico. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 9(1), 44-50. doi:10.3991/ijac.v9i1.5748

- Omerzel, D. G., Biloslavo, R., Trnavčević, A., & Trnavčević, A.. (2011). Knowledge management and organisational culture in higher education institutions. *Journal for East European Management Studies*, 16(2), 111–139.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*. New York: Avon Books.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual review of sociology*, 11(1), 457-483.
- Palanisamy, R. (2008). Organizational culture and knowledge management in ERP implementation: An empirical study. *Journal of Computer Information Systems*, 48(2), 100-120.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of growth of the firm*. New York: Wiley.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *En busca de la excelencia*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 570-581.
- Podestá, P. (2006). Un acercamiento al concepto de cultura. *Cuadernos de Difusión* (11), 25-39.
- Popper, K. (1963). Science as falsification. En K. Popper (Ed.), *Conjectures and refutations: the Growth of Scientific Knowledge*. London: Routledge and Keagan.
- Popper, K. (2002). Falsifiability. En K. Popper, *The logic of Scientific Discovery* (pp. 57-73). London and New York: Routledge Classics.
- Porter, M. E. (2007). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2).
- Prusak, L. (2001). Where did knowledge management come from? *IBM systems journal*, 40(4), 1002-1007.
- Prytherch, R. (2016). *Harrod's librarians' glossary and reference book: a directory of over 10,200 terms, organizations, projects and acronyms in the areas of information management, library science, publishing and archive management*. Routledge.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative science quarterly*, 13(1), 65-105.

- Puig, A., Pagán, J., & Soldo, B. (2006). Envejecimiento, salud y economía: La Encuesta Nacional sobre Salud y Envejecimiento en México. *El Trimestre Económico*, 73(290(2)), 407-418.
- Quezada, F. Q. (2015). Análisis cualitativo de los recursos y capacidades de una empresa. *Horizontes Empresariales*, 3(1), 29-39.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York: The Free Press.
- Quintana, P. E. B. (2000). Impacto de las reformas del sector de la salud sobre los recursos humanos y la gestión laboral. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 8(1-2), 43-54.
- Rai, R. K. (2011). Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework. *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 779-801.
- Ramírez, L.A (2010). Empresarios regionales: identidad y cultura. En Blancarte, R. (Coord.). *Los grandes Problemas de México. Tomo XVI: Culturas e Identidades*. COLMEX, pp. 239-270.
- Ramos. S. (2001). *El perfil del hombre y la cultura en México*. México: Colección Austral.
- Rivas, L. A. (2007). Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas. *Gaceta Ide@s CONCYTEG*, 2(23), 30.
- Rodríguez, M. & Ramírez, P. (2004). *Psicología del mexicano en el trabajo* (2ª. ed.). México: McGraw Hill, pp. 45-94.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1934). *Management and the worker: Technical vs. social organization in an industrial plant*. Harvard University.
- Sagan, C. (2000). *El mundo y sus Demonios. La ciencia como una luz en la oscuridad*. Barcelona: Planeta.
- Sala, J. S. M. (1999). Teoría de la cultura. Síntesis.
- Sánchez, J. C. (2006), "CO: desentrañando vericuetos", en AIBR. *Revista de Antropología Iberoamericana, Antropólogos Iberoamericanos en Red Madrid* 1(3) 374-397.

- Sánchez, J. C., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006). Cultura Organizacional: desentrañando Vericuetos. (Spanish). *AIBR. Revista De Antropología Iberoamericana*, 1(3), 380-403.
- Sánchez, J. H., Sánchez, Y. H., Collado-Ruiz, D., & Cebrián-Tarrasón, D. (2013). Knowledge Creating and Sharing Corporate Culture Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74(), 388-397. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.03.029
- Sánchez, L. V. O. (1998). Cobertura hospitalaria de una capital regional. Guadalajara 1885-1887. *Espiral*, 4(11), 187-209.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3^{ra}. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schmitz, S., Rebelo, T., Gracia, F. J., & Tomás, A. I. (2014). Learning culture and knowledge management processes: To what extent are they effectively related?. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 30(3), 113-121. doi:10.1016/j.rpto.2014.11.003
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational dynamics*, 10(1), 30-48.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative science quarterly*, 493-511.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The age and practice of the learning organization*. London: Century Business.
- Sensuse, D. I., Cahyaningsih, E., & Wibowo, W. C. (2015). Knowledge Management: Organizational Culture in Indonesian Government Human Capital Management. *Procedia Computer Science*, 72, 485-494. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2015.12.130>
- Shepherd, C., & Challenger R. (2013). Revisiting paradigm (s) in management research: a rhetorical analysis of the paradigm wars. *International Journal of Management Reviews*, 15(2), 225-244.
- Silva, J.M. (1999). El espíritu de la investigación científica. *Revista Contaduría y Administración*, 192, 9-19.

- Silva, J.M. (2004). La ciencia: un asunto de palabras. *Revista Contaduría y Administración*, 212, 5-24.
- Simon, H. A. (1982). *El Comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización*.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358.
- Soberón-Acevedo, G., & Valdés-Olmedo, C. (2007). Evidencias y salud:¿ hacia dónde va el sistema de salud en México?. *Salud pública de México*, 49, s5-s7.
- Solís, P. P. C. & López, V. B. E. (2000). El concepto de las anarquías organizadas en el análisis organizacional.
- Soltero, A. P., Valenzuela, M. B., & Schmitz, G. G. A. S. (2004). Sistema de fallas de calidad: Estudio de caso con un enfoque de GC. *Ingeniería Industrial*, 25(1), 10.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital: The new wealth of organizations*. London: Nicholas Brealey.
- Suárez, N. T. (2008). Recursos, capacidades y estrategia en hospitales: un estudio de dos casos. *Revue Sciences de Gestion*, (66).
- Suárez, O. M. (2007). Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados. Caso de estudio. *Scientia et technica*, 1(35).
- Sutton, R.I., & Staw, B.M. (1995). What theory is not. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 371-384.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler. ISBN: 978 1576750148
- Sveiby, K. E. (2001). *What is knowledge management?* Brisbane: Sveiby Knowledge Associates.
- Taylor, F.W. (1911). *The principles of scientific Management*. New York: Harper & Brothers, pp. 9-29 (o equivalente en Taylor, F. (1987). *Principios de la Administración científica* (10ª. ed.). Argentina: El Ateneo.
- Teece, D. J., G. Pisano y A. Shuen (1997). Dynamic Capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.

- Tunal, S. & Camarena, M.E. (2007). Conceptualizando la CO. *Gestión Pública y Empresarial*, 6(11), 30-54.
- Tylor, E.B. (1871). *Primitive culture. Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom*. Londres: John Murray, Albermale Street.
- Vivas, L. S. (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación del siglo XXI.
- Wachhaus, T. A. (2012). Anarchy as a model for network governance. *Public Administration Review*, 72(1), 33-42.
- Wagner, D., Vollmar, G., & Wagner, H. T. (2014). The impact of information technology on knowledge creation: An affordance approach to social media. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(1), 31-44.
- Wagstaff, A. (2002). Pobreza y desigualdades en el sector de la salud. *Revista panamericana de salud pública*, 11(5-6), 316-326.
- Weber, M. (1964). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Weber, M. (2005) *¿Qué es la burocracia?* México: Ediciones Coyoacán.
- Weick, K.E. (1995). What theory is not, theorizing is. *Administrative Science Quarterly*, 40, 385-390.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wilkins, A., & Ouchi, W. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468-481. doi:10.2307/2392253
- Woodward, J. (1975), Management and Technology. En D. S. Pugh (Ed.), *Organization Theory*, (pp. 56-71).
- Zey-Ferrell, M. (1981). Criticisms of the Dominant Perspective on Organizations. *The Sociological Quarterly*, 22(2), 181-205. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/4106316>