

Cultura Organizacional como factor crítico en la Gestión del Conocimiento: Reflexiones en base al caso de una empresa industrial pública en Uruguay

Organizational Culture as a critical factor in Knowledge Management: Reflections based on the case of a public industrial company in Uruguay

Cultura organizacional como fator crítico na gestão do conhecimento: Reflexões baseadas no caso de uma empresa industrial pública no Uruguai

Tommy Wittke
ORCID ID: 0000-0001-9040-8306
Universidad de la República, Uruguay

Autor referente: tommyw@psico.edu.uy

Historia editorial
Recibido: 17/02/2020
Aceptado: 08/09/2020

RESUMEN

Se trata de un estudio de caso con un enfoque descriptivo, que combinó una propuesta metodológica cualitativa complementada con un abordaje cuantitativo. Participaron del estudio 136 funcionarios de diversos sectores y ubicaciones geográficas de una

empresa pública. Las conclusiones que se presentan destacan los hallazgos más relevantes sobre las relaciones entre perfil cultural, valores y prácticas y modalidades de intercambio y conversión de conocimiento.

Palabras clave: Gestión conocimiento; cultura organizacional; empresa pública; Uruguay.

ABSTRACT

This is a case study with a descriptive approach, which combined a qualitative methodological proposal complemented with a quantitative approach. A total of 136 employees from various sectors and geographical locations of a public enterprise participated in the study. The

conclusions that are presented highlight the most relevant findings on the relationships between cultural profile, values and practices and modalities of exchange and conversion of knowledge.

Keywords: Knowledge management; organizational culture; public company; Uruguay.

RESUMO

Trata-se de um estudo de caso com um enfoque descritivo, que combinou uma proposta metodológica qualitativa complementada com uma abordagem quantitativa. Participaram do estudo 136 funcionários de diversos setores e

localizações geográficas da empresa pública. Dentre as conclusões, destacam-se os resultados sobre as relações entre perfil cultural, valores e práticas e modalidades de troca e conversão de saberes.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; cultura organizacional; empresa pública; Uruguai.

La noción de conocimiento supone la de información acumulada como articulación de datos, que puede codificarse, transmitirse y utilizarse de diversos modos. Para que esta información se convierta en conocimiento, se requiere que sea significativa para un sujeto cognoscente.

Desde diversos enfoques y con distintos propósitos, variados autores (Drucker, 1954; Kaplan & Norton, 1997; Senge, 1990; Nonaka y Takeuchi, 1999; entre otros) han señalado que, en la economía actual, centrada en la gestión de activos intangibles, el conocimiento ha adquirido un rol de importancia para las organizaciones.

En este sentido, diferentes profesionales y académicos coinciden en señalar que el conocimiento es la principal ventaja competitiva de las empresas (De Long & Liam, 2000), por lo que su gestión es una capacidad estratégica clave para el éxito de las organizaciones, ya que permite la creación, utilización y transmisión de éste (Rojas & Vera, 2016).

Vale decir, de manera más general, que el conocimiento se ha convertido en el activo intangible principal para el desarrollo, sustentabilidad y consolidación de las organizaciones, por lo que su gestión constituye una actividad clave en la actualidad.

En este sentido, se identifica como factores críticos imprescindibles que influyen y determinan la gestión del conocimiento, la estructura, la estrategia, la tecnología y la cultura de las organizaciones, los que requieren de articulación y equilibrio (Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales [CIDECA], 2001).

Sin embargo, en tanto que la cultura organizacional modela el comportamiento de los integrantes y de los grupos con base en creencias y expectativas compartidas, ésta es considerada como uno de las capacidades y estrategias intangibles más relevantes para el desarrollo de ventajas competitivas, ya que opera como recurso y al mismo tiempo, como mecanismo de gestión (Sánchez, Carrasco, Danvila & Sastre, 2016).

En consecuencia, la adaptación, supervivencia y el rendimiento de una empresa dependen de la relación recíproca entre conocimiento, innovación y creatividad, ya que la capacidad de una organización para generar ideas e innovar se basa en el aprendizaje, el ampliar su base de conocimiento y fomentar que los integrantes compartan conocimiento (Marulanda, Bedoya & Castaño, 2019).

En este marco, este artículo expone y resume reflexiones sobre la relación entre Cultura Organizacional y Gestión del Conocimiento, con base en un proyecto de investigación con propósitos de consultoría llevado a cabo durante los años 2014 y

2015 en la empresa industrial pública Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland (ANCAP, República Oriental del Uruguay).

Justificación del tema y principales antecedentes

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999), gestión del conocimiento “es la capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas” (p. 16). En concordancia, a los efectos de este estudio, la gestión del conocimiento supone el conjunto de procesos mediante los cuales se estimula la creación y, al mismo tiempo, la utilización del conocimiento de los integrantes en el nivel organizacional, a través de prácticas de comunicación, diálogo, observación y compartir experiencias (Nonaka & Takeuchi, 1995). Estos procesos generan las condiciones para favorecer, por una parte, la creación de stocks y la conversión de conocimientos, así como de flujos de intercambio y aprendizaje que contribuyen a la eficiencia organizacional.

Nonaka y Konno (1998) señala que el proceso de creación de conocimiento se produce cuando acontece la conversión del conocimiento según el modelo de tipo de conversión y de conocimiento a gestionar (figura 1).



Figura 1. Tipo de conversión y de conocimiento a gestionar

Nonaka y Konno (1998).

La conversión del conocimiento comprende, de acuerdo con este modelo, cuatro sub - procesos. Cada modo de conversión del conocimiento desemboca en un nuevo conocimiento.

Como se señaló, la gestión del conocimiento en las organizaciones se ve afectada por cuatro factores clave -la estructura, la estrategia, la tecnología y la cultura-, aunque de acuerdo con la evidencia, entre estos factores el más determinante que afecta e incide en la gestión del conocimiento, lo constituye la cultura (CIDEDEC, 2001).

De acuerdo con Schein (1988) la Cultura Organizacional puede definirse como:

Un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (p. 20).

Coincidentemente,

Carla O'Dell (1998) define la cultura como la combinación de historias compartidas, expectativas, normas no escritas y costumbres sociales que afectan a la conducta y comportamientos de los miembros de una organización. Es la serie de creencias subyacentes, que, aunque no se encuentran explícitamente articuladas, siempre están presentes en las percepciones, las acciones y las interrelaciones. (CIDEDEC, 2001, p. 15).

Para estos autores la cultura comprende valores, símbolos, comportamientos y asunciones que son ampliamente compartidos en el seno de una organización. Asimismo, integra la visión, las estrategias y las acciones como sistema dinámico, por lo que la cultura es una forma tradicional o acostumbrada de pensar y de acción común en lugar de trabajo (Rojas & Vera, 2016). De manera convergente, se ha señalado que estos supuestos básicos y tácitos que componen la cultura determinan

percepciones, pensamientos, sentimientos y comportamientos (Marulanda et al., 2019), al constituir una estructura poderosa pero invisible que define normas y reglas, orienta y circunscribe la conducta de los integrantes de la organización (Máñez, Cavazos & Nuño, 2012).

Normalmente estas asunciones, creencias y valores compartidos no son explícitos sino implícitos. Por ello, el proceso de transmisión cultural, aunque pueda estar formalizado en algunos procedimientos, ocurre fundamentalmente por medio de la socialización, es decir, a través de compartir conocimiento por interacción. En concordancia, el aprendizaje e internalización de valores y presunciones básicas que componen la cultura organizacional se produce primordialmente mediante la transmisión e incorporación de conocimiento tácito. El conocimiento tácito es desarrollado y asimilado por las personas durante largo tiempo y es prácticamente imposible de ser reproducido en una base de datos o un documento. Se incorpora mediante un aprendizaje acumulado y arraigado, y se vuelve difícil de separar de la forma de actuar de la persona.

Simultáneamente, de manera implícita, esta función homogeneizadora que ejerce la cultura de las organizaciones para con sus integrantes, puede desarrollarse de diferentes modos, dando lugar a la configuración de diferentes perfiles o tipos culturales. En este sentido, pueden señalarse distintas clasificaciones de las culturas elaboradas por los autores, de acuerdo con diversos criterios utilizados (Cameron & Quinn, 1999; Goffee & Jones, 2001).

En este marco, Cameron y Quinn (1999), desarrollaron el modelo de los valores en competencia, con el objetivo de identificar los valores e ideologías subyacentes a los diferentes tipos de culturas organizacionales. Para ello seleccionaron dos grandes dimensiones bipolares: foco y estructura. La dimensión foco diferencia criterios de efectividad que enfatizan la orientación interna, integración y unidad versus la orientación externa, diferenciación y rivalidad. Por su parte, la dimensión estructura

diferencia criterios de efectividad que enfatizan la flexibilidad, discreción y dinamismo versus estabilidad, orden y control. Las dos dimensiones fueron posteriormente utilizadas para identificar cuatro tipos culturales diferentes (Clan, Adhocracia, Jerárquica y Mercado), cada uno con su particular conjunto de criterios de desempeño que representan lo que las personas valoran en la organización, y qué es considerado bueno y apropiado. Por ello, las características principales del tipo de cultura predominante en una organización resultan relevantes, ya que determinarán percepciones, sentimientos y valores diferenciales, que pueden ser críticos y decisivos en la implementación de programas de gestión del conocimiento.

En consecuencia, las distintas culturas y sus características particulares constituyen un factor diferencial para la gestión del conocimiento en las organizaciones. Si para los que conducen las organizaciones, la cultura es una capacidad que permite divulgar, fortalecer y/o modificar valores, actitudes y creencias que son eficaces para el logro de los propósitos de éstas, la gestión del conocimiento sólo puede entenderse con base en la organización informal de los trabajadores y en la propia cultura organizacional (Rojas, 2012).

Algunas investigaciones señalan la relación de influencia y correlación directa entre cultura organizacional y gestión del conocimiento (Flores & Ochoa, 2016) y también afirman que la cultura es un factor crítico para el desarrollo de una adecuada estrategia de gestión del conocimiento (Marulanda et al., 2019). En este marco se señala que, para gestionar el conocimiento se requiere de la contribución de las personas y esto supone una cultura de la organización con características específicas (De Long & Liam, 2000).

Si la cultura determina la forma en que los integrantes perciben, piensan y se comportan frente a la mejora del proceso, está incidirá en la colaboración y la voluntad de intercambio de conocimientos (Marulanda et al., 2019) y las ideas ligadas a los

valores culturales de la organización afectarán la forma en que las personas comparten su conocimiento (Máñez et al., 2012).

Crear un tipo de cultura organizacional que contribuya al éxito de la gestión del conocimiento, supone estimular valores y una visión compartida sobre el conocimiento que propicie el intercambio basado en el respeto, confianza y relaciones positivas entre los integrantes (Marulanda, López & Castellanos, 2016).

En contraste, De Long y Liam (2000) señalan que:

Muchas compañías han puesto en marcha programas substanciales con objeto de gestionar mejor su conocimiento...Sin embargo, las medidas orientadas a la gestión del conocimiento que toman muchas empresas no han logrado los objetivos perseguidos. Por este motivo, entre los directivos, se puede extender la sensación de desencanto ante la imposibilidad práctica de aumentar el conocimiento de la organización (p. 60).

Si no existe una cultura del conocimiento, todos los programas implementados resultarán ineficaces para la generación, codificación, transmisión y reutilización de éste. Asimismo, la instrumentación de procesos y técnicas, como, por ejemplo, la creación de equipos, programas de buenas prácticas y mapas de conocimiento u otros no serán efectivos. Es por ello, que sólo una cultura que promueva los fundamentos de estos procesos redundará, en los resultados buscados (De Long & Liam, 2000). Vale decir que, el tipo de cultura que permite promover la generación, transferencia y reutilización del conocimiento, se caracteriza por la apertura a compartir y estimula cotidianamente la participación de sus integrantes e incorporación de las prácticas de gestión del conocimiento en sus estructuras, sistemas y procesos (Marulanda et al., 2016).

De manera general, los estudios de la relación entre cultura organizacional y conocimiento se han centrado en analizar valores, creencias, normas y prácticas que favorecen la creación y gestión del conocimiento. Aunque existe evidencia de la

relación directa entre cultura organizacional y gestión del conocimiento (Flores & Ochoa, 2016; Marulanda et al., 2019), resulta relevante caracterizar los tipos de culturas organizacionales, en función de las percepciones, valores diferenciales y comportamientos que propician, y su relación con las distintas prácticas de gestión y los tipos de conocimiento y conversión de éste utilizados. Por ello, se señala que “es evidente que hacen falta investigaciones empíricas para concluir qué afecta positiva o negativamente la cultura organizacional en ciertos modelos” (Flores & Ochoa, 2016, p. 186). En consecuencia, resulta relevante implementar estudios que aporten a describir, analizar y relacionar gestión del conocimiento y cultura organizacional en base a estas dimensiones.

Aspectos Metodológicos

En este marco, la Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland (ANCAP) de Uruguay, -empresa creada como ente industrial del Estado el 15 de octubre de 1931, “con el cometido de explotar y administrar el monopolio del alcohol y carburante nacional y de importar, rectificar y vender petróleo y sus derivados, y de fabricar pórtland” (Poder Legislativo de la República Oriental del Uruguay, Ley de Creación ANCAP N° 8764, 1931)-, se propuso potenciar y facilitar el intercambio de conocimiento y la innovación. En base a ello, la empresa implementó herramientas específicas para el intercambio de información y la gestión del conocimiento, aunque, de acuerdo con los resultados obtenidos con estas implementaciones, requería conocer qué factores culturales oficiaban como limitantes y cuáles como potenciadores. En consecuencia, la empresa solicitó estudiar y analizar factores que inciden en la creación de una cultura que valore y favorezca la gestión del conocimiento. Este Proyecto de Investigación se implementó en función de esta solicitud, durante los años 2014 y 2015, para aportar información relevante sobre la relación entre la cultura organizacional de la empresa y la gestión del conocimiento.

El proyecto tuvo por objetivo principal describir y analizar aspectos de la cultura organizacional de la empresa que favorecen o limitan compartir conocimiento. En consecuencia, se propuso describir características centrales de la cultura organizacional, es decir, valores, normas y prácticas principales, así como el tipo o perfil de cultura predominante; describir el conocimiento útil, importante o válido en base a las percepciones de los integrantes; describir los valores, normas y prácticas que determinan la valoración del conocimiento individual y/o colectivo; describir la percepción sobre el grado de confianza entre los integrantes que determinan los flujos de conocimiento; describir la percepción de los integrantes sobre los contextos de interacción social que favorecen u obstaculizan el flujo de circulación del conocimiento; y describir y caracterizar los principales tipos de conversión y conocimientos utilizados. La metodología empleada en el proyecto puede enmarcarse en una modalidad de estudio de caso con un enfoque descriptivo de investigación, ya que se trató de un estudio con propósitos de consultoría para fines específicos de la empresa.

Por ello, el diseño utilizado propuso la triangulación de abordajes de investigación. Por un lado, combinó una propuesta metodológica cualitativa, complementada con un abordaje cuantitativo que dialogó y generó algunos insumos para el diseño de instrumentos de recolección de información de otras técnicas cualitativas propuestas. Bajo estas premisas se seleccionaron herramientas para abordar los temas y los objetivos planteados, atendiendo al carácter primordialmente tácito e implícito de los componentes principales de la cultura. El abordaje cualitativo de la realidad parte del supuesto de que es necesario conocer la perspectiva de los propios actores para advertir las situaciones o fenómenos investigados, comprendiendo su experiencia y tomándolos como sujetos portadores y productores de significado de reflexividad y racionalización de su acción, así como del sentido que éstos le dan a sus acciones y la interpretación del mundo en que viven (Martínez, 2006; Sisto, 2008; Taylor & Bogdan, 1987).

Instrumentos utilizados

Los instrumentos utilizados fueron el OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument, Cameron y Quinn, 1999), para relevar características centrales de la cultura organizacional y tipo o perfil de cultura predominante y el preferido; la Escala de Actitudes para relevar valores, normas y prácticas culturales y percepciones en cuanto al conocimiento y su gestión; historias de vida con incorporación imágenes, así como entrevistas semi-estructuradas, como instrumentos para relevar valores, normas y prácticas culturales, percepción de conocimiento útil, importante o válido, valoración del conocimiento individual y/o colectivo, percepción sobre el grado de confianza entre los integrantes, mediadores entre conocimiento individual y organizacional, así como describir los principales contextos de interacción social que propicia la cultura organizacional y, describir y caracterizar los principales tipos de conocimientos y conversión utilizados.

El OCAI (1999) es un instrumento que permite relevar las opiniones de los integrantes en cuanto a su percepción de las características actuales de la Cultura de la Organización, así como las que serían preferidas para ellos, distribuidos en seis ítems que componen el cuestionario: Características Dominantes de la Organización, Liderazgo, Gerenciamiento de Empleados, Cohesión Organizacional, Énfasis Estratégico, y Criterio de Éxito. Las culturas organizacionales se clasifican en cuatro perfiles, Clan, Adhocrática, Mercado y Jerárquica. Estos diferentes perfiles, se basan en la utilización de dos ejes de coordenadas. Un eje que va desde un Foco Interno e Integración, hasta otro Foco Externo y Diferenciación. Y otro eje que va desde Flexibilidad y Discrecionalidad, hasta Estabilidad y Control (Figura 2).

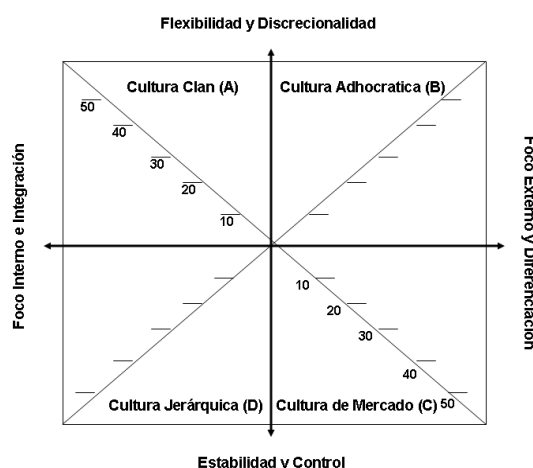


Figura 2. Perfiles Culturales OCAI

(Organizational Culture Assessment Instrument, Cameron y Quinn, 1999).

Por su parte, la Escala de Actitudes es una técnica que permite relevar las actitudes -y su intensidad- relacionadas a la percepción de los funcionarios en materia de gestión del conocimiento, clima laboral, trabajo en equipo y otros elementos relacionados a la cultura laboral de la organización. Dichas opiniones fueron recogidas mediante formulario cerrado de ítems de escala de actitudes autoadministrado. El instrumento recolectaba la opinión de los funcionarios acerca de las características de su área de trabajo dentro de la empresa. Se le presentaban ítems con dos situaciones, y se les pedía que marcaran con una cruz a cuál de ellas se aproximaba más su área de trabajo (Anexo 1).

Las historias de vida con incorporación de imágenes es una técnica que permite desarrollar la trayectoria laboral de cada participante en la empresa, tomando como referencia objetos significativos y representativos de esta trayectoria, con base en la producción de imágenes -básicamente fotográficas-. Esta técnica permite sintetizar el itinerario laboral en la empresa identificando valores, normas y prácticas culturales, así como percepción y valoración del conocimiento, principales contextos de interacción

social que propicia la cultura organizacional y describir y caracterizar los principales tipos de conocimientos y conversión utilizados.

Las entrevistas semi-estructuradas han permitido explorar la percepción sobre las características centrales de la cultura organizacional y la relación de ésta con los supuestos de qué es conocimiento y qué tipo de conocimiento es relevante, así como describir factores principales de la cultura organizacional que actúan como mediadores entre conocimiento individual y organizacional, describir los principales contextos de interacción social que propicia y describir y caracterizar los principales tipos de conversión y conocimientos utilizados.

En cuanto a las técnicas utilizadas para el análisis de los datos, en el caso del OCAI y la Escala de Actitudes, ambas técnicas arrojan resultados pautados por el propio instrumento. En los casos de las historias de vida con incorporación de imágenes y entrevistas semi-estructuradas, se utilizó análisis del discurso. Ambos grupos de datos fueron analizados de manera singular y luego contrastados con cada uno de los instrumentos.

Participantes

En función de la aplicación de las diferentes técnicas de relevamiento, se definió la muestra en un número máximo de 150 funcionarios/as distribuidos en las Áreas de Negocios Energéticos, Negocios Diversificados, Áreas Transversales/Apoyo y Asistencia al Directorio, ubicados en Oficinas Centrales, Planta La Teja, Planta La Tablada, Planta Juan Lacaze y Planta Paysandú.

La selección de la muestra combinó criterios de intencionalidad (de los sectores específicos) y azar (de los participantes específicos de cada sector, manteniendo representatividad al interior de cada sector en cuanto a variables sociodemográficas como edad, antigüedad, género, así como nivel jerárquico), de acuerdo con el interés de la Organización.

Para la aplicación de todas las técnicas de relevamiento se solicitó consentimiento informado y se mantuvo y aseguró confidencialidad y anonimato en relación con la información proporcionada por todos/as los/as participantes.

Participaron efectivamente 136 Funcionarios/as de la aplicación de las técnicas autoadministradas (OCAI y Escala de Actitudes), 40 en Historias de vida con incorporación de imágenes y 29 en Entrevistas semi-estructuradas.

Resultados

A continuación, se presentan los principales hallazgos obtenidos describiendo los perfiles culturales percibidos como predominante y preferido, los valores sobresalientes, las prácticas y normas establecidas, las percepciones acerca del conocimiento en cuanto a su utilidad, importancia y validez, el papel y el uso de las tecnologías de comunicación e información, las percepciones sobre la capacitación y su impacto en el aprendizaje, así como las actitudes frente al error.

Perfil Cultura Organizacional ANCAP

Como resultado general de la aplicación del OCAI a la totalidad de los participantes, se destaca que la Cultura Organizacional actual es percibida con foco en el mantenimiento interno, juntamente con la necesidad de estabilidad y control. En este sentido, en base a la percepción de sus integrantes (Total 136 casos), la Cultura Organizacional de la empresa puede definirse como una Cultura Jerárquica (Cameron & Quinn, 1999, figura 3).

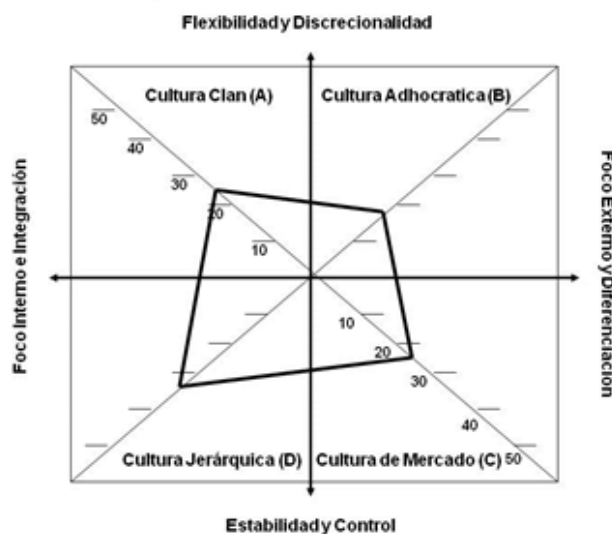
Perfil Actual General

Figura 3. Perfil Cultura Organizacional OCAI, Resultado total de casos (136) ANCAP.

(Organizational Culture Assessment Instrument, Cameron y Quinn 1999).

Según Cameron y Quinn (1999), este tipo de cultura se caracteriza por lugares muy formalizados y estructurados para trabajar. Los procedimientos gobiernan lo que las personas hacen. Los líderes se enorgullecen de ser buenos coordinadores y organizadores orientados a la eficiencia. Mantener una organización de funcionamiento aceitado, es lo más crítico. El éxito es definido en términos de una entrega confiable, fluida agenda y bajo costo. El gerenciamiento de los empleados se preocupa de la seguridad y la predictibilidad del empleo.

Esta percepción relevada es concordante con características centrales de la empresa, vale decir, procedimientos formalizados, foco en el funcionamiento y la eficiencia, así como estabilidad y seguridad en el empleo.

En relación con la percepción de su área o sector de trabajo, en la mayoría de los casos (Total 136 casos), los funcionarios la reconocen como un área típica dentro de la empresa. Asimismo, se observa que mencionan su área como un lugar donde es posible aprender, integradora del personal nuevo, que demanda la movilización de

conocimientos y promueve la colaboración entre sus integrantes, que cuentan con tecnología actualizada para trabajar, y que existe una actitud proclive a compartir el conocimiento.

Esto supone que, en la muestra analizada, existe un "ideal" de cómo debería ser el trabajo dentro de la organización y consideran que estas características son las comunes a toda la empresa.

Estas percepciones son congruentes con los resultados obtenidos en cuanto al perfil cultural preferido en los resultados de la aplicación del OCAI, que destaca por su foco en el mantenimiento interno con flexibilidad (figura 4). En este sentido, según la percepción de sus integrantes el perfil cultural preferido puede clasificarse como una Cultura de Clan (Cameron & Quinn, 1999).

Según Cameron y Quinn (1999), este tipo de cultura se caracteriza por ser un lugar muy amistoso para trabajar, donde las personas comparten asuntos personales. Los líderes o niveles directivos de la organización son considerados como mentores y pueden, incluso ser vistos como figuras parentales. La organización se mantiene integrada a través de la lealtad o de la tradición. El compromiso es alto. La organización enfatiza en el largo plazo, el beneficio del desarrollo de los recursos humanos, vinculándolo de forma importante, a la cohesión y la moral. El éxito es definido en términos de sensibilidad a los clientes y preocupación por las personas. La organización le da lugar valorizado al trabajo en equipo, la participación y el consenso.

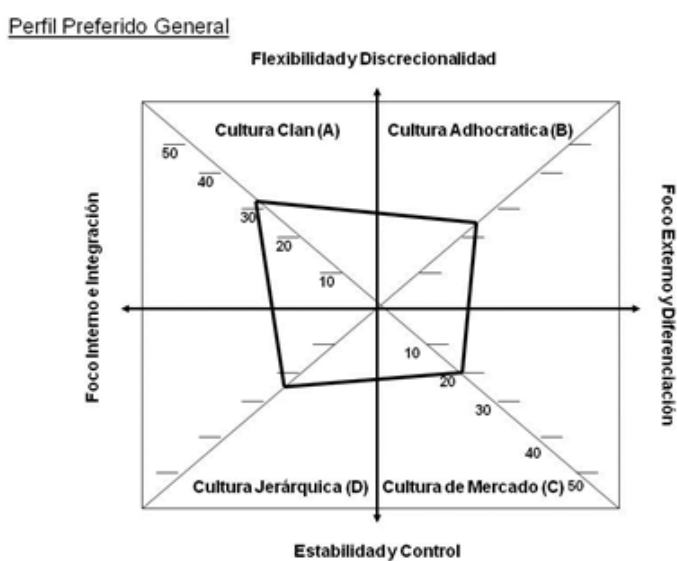


Figura 4. Perfil Cultura Organizacional OCAI, Resultado total de casos (136) ANCAP. (Organizational Culture Assessment Instrument, Cameron & Quinn 1999).

Esta percepción puede interpretarse en base a la antigüedad de los funcionarios, así como por el tipo de relacionamiento basado en la cercanía y el conocimiento interpersonal, específicamente en cada uno de los locales, plantas o sectores de la Organización.

Valores Culturales

Un valor cultural que resulta relevante refiere al sentimiento de pertenencia a la empresa. En este sentido, el hallazgo relevante observado es la denominación de “ancapeano” como valor integrador. Éste implica un sentir arraigado de pertenencia con la empresa en un doble sentido, ser parte de y que ANCAP es parte central de la vida de cada funcionario. No obstante, se constatan posiciones más críticas con respecto al ser “ancapeano”, o incluso distancia de este sentir, aunque igualmente haya una identificación del ser “ancapeano” por el hecho de trabajar en la empresa. En

consecuencia, ya sea por afinidad o por contraposición, el ser “ancapeano” mantiene relevancia en relación con la pertenencia e integración a la empresa.

En este sentido, la cultura de la organización marca fuertes condiciones de pertenencia, las que se pueden relevar en diferentes aspectos. Por una parte, la pertenencia a la plantilla funcional de ANCAP otorga la condición de “ancapeano”, sin perjuicio de lo cual el alcance de esta condición se verifica en actitudes y acciones posteriores del funcionario como demostraciones de lealtad, colaboración y compañerismo, entre otras.

Por otra parte, un aspecto que fortalece la relación con la empresa es la posibilidad de desarrollo de carrera funcional/profesional que la Organización permite, generando incluso el sentimiento de “deuda” con ésta.

En esta misma línea, otro elemento que fortalece el sentimiento “ancapeano” es la inclusión de distintas generaciones familiares en la empresa. Anteriormente, se priorizaba en los ingresos a los hijos de funcionarios. A nivel familiar en la actualidad conviven varias generaciones en la empresa, algunos de ellos vinculados familiarmente por tres generaciones a la Organización. En otros casos, el alcance de la Organización llega a la estructura familiar actual de los funcionarios por la extensión de beneficios que propician una suerte de pertenencia secundaria a la empresa.

El ser “ancapeano”, supone un valor arraigado entre los funcionarios, que denota pertenencia, compromiso, así como entrega y gratitud para con la empresa. Se trata de un valor que, aún para percepciones críticas u opuestas a este valor, constituye una referencia obligada para la definición del ser integrante de la Organización.

Prácticas y Normas

Como se señaló, la vida cotidiana en la Organización es percibida diagramada por las normas y procedimientos establecidos, que ofrecen un marco de estabilidad y

seguridad en el accionar habitual. Sin embargo, al mismo tiempo, éstos son percibidos como limitantes para el cambio y la innovación.

Aunque, en general, se percibe que las normas y procedimientos establecidos gobiernan la actividad habitual, éstas son percibidas con mayor intensidad en algunos locales de la empresa, a saber, Oficinas Centrales y La Teja, en contraste con lo percibido en los locales de La Tablada, Juan Lacaze y Paysandú, donde los procedimientos parecen tener menor grado de formalización.

Sin embargo, cuando se analizan la percepción de las prácticas y relaciones a la interna de cada uno de los locales o plantas, se visualiza que se caracterizan como Cultura de Clan (Cameron & Quinn, 1999), donde se observa una fuerte presencia de lealtad y compromiso con la empresa, así como con los colegas.

En concordancia con los resultados del OCAI, se percibe que se privilegia el respeto a las rutinas de trabajo ya existentes, con cierto detrimento del fomento de la innovación en los procedimientos de trabajo.

En resumen, la percepción general denota la prevalencia de normas y procedimientos formalizados que contribuyen a mantener las características de estabilidad y control en el accionar cotidiano de la Organización. Sin embargo, a nivel de prácticas habituales, la calidad del relacionamiento interpersonal, opera como mediador ante estas características, favoreciendo una percepción de flexibilidad en la actividad habitual.

Cultura Organizacional y Conocimiento

En relación con las percepciones acerca del conocimiento útil, importante o válido para los funcionarios de la empresa se pudo constatar que, para la mayoría de la muestra encuestada, en el puesto de trabajo y área en la que se desempeña, se requiere la utilización de conocimiento y simultáneamente, se percibe que existe una actitud proclive a compartirlo. De acuerdo con esto, se percibe que la información requerida para el cumplimiento de las tareas se maneja de forma transparente y se cuenta con

referentes de reconocida experiencia. Asimismo, se percibe que, principalmente en el área de trabajo, se demanda conocimiento producido en la misma Organización, ya que éste es específico de los procesos productivos de la empresa y no es posible acceder a él en otras organizaciones o instituciones en el país.

No obstante, de manera contrastante, se percibe que por acción de las jerarquías o por medio de las prácticas formalizadas implementadas en la Organización, en ésta se valora en forma prevalente el conocimiento adquirido mediante estudios académicos formales, en detrimento del adquirido mediante la experiencia en la propia empresa.

Esta valoración por parte de la Organización del conocimiento académico formal tiene variadas consecuencias percibidas por los funcionarios, ya sea en materia de desarrollo profesional y laboral, así como de prestigio obtenido y posicionamiento dentro la Organización.

En contraste, los funcionarios, sin dejar de valorar el conocimiento obtenido por estudios formales, destacan el valor del conocimiento adquirido mediante la experiencia, al mismo nivel de importancia e incluso, en algunos casos, aún mayor.

En este sentido, los funcionarios valoran el conocimiento -técnico específico, así como el genérico sobre la organización-, adquirido mediante la experiencia (ya sea obtenido a través de socialización por interacción o por exteriorización por diálogo) en la organización, al considerarlo útil y válido en el desempeño habitual.

En resumen, se observa una percepción generalizada por parte de los funcionarios, de que el conocimiento obtenido mediante la educación formal es más valorado por la Organización, en detrimento del conocimiento obtenido mediante la experiencia en la propia empresa. Esta percepción se ve reforzada por prácticas formales implementadas en la empresa en las que, poseer estudios académicos formales redundaba en mayor reconocimiento y jerarquía. En contraste, los funcionarios perciben la importancia y relevancia de los conocimientos obtenidos mediante la educación formal, aunque valoran del mismo modo los obtenidos mediante la experiencia.

Comunicación, información y uso de Tecnologías

El uso de las tecnologías de comunicación e información es percibido como relevante y, al mismo tiempo, es un elemento que concentra ciertos niveles de conflicto, a la vez que evidencia la situación estructural de carácter generacional en la empresa. En estos términos, se reconoce relevante la incorporación y renovación tecnológica de la empresa y las transformaciones que esto produce, así como sus potencialidades. Pero, en paralelo con esta realidad, la brecha entre generaciones -en general reconocida entre aquellos que tienen más de cincuenta y cinco años y quienes tienen en el entorno de treinta años o menos- tiene consecuencias evidentes en la generalización del uso de las tecnologías de la información y la comunicación aplicadas al trabajo.

En este sentido, el portal web de la empresa es utilizado de manera generalizada, pero su uso se centra a asuntos de interés personales para el funcionario o de información general acerca de la organización.

Se observa también, la restricción a determinados usos de la tecnología, como el acceso a sitios web, redes sociales, etc. No obstante, lo anterior, existen vías no reconocidas por la empresa y que acaban por constituir formas de relación y comunicación en paralelo, que están presentes en la organización aún no formalmente explotadas. Estas vías refieren a aspectos laborales, a relaciones interpersonales, que terminan impactando en el desempeño, en cuanto permiten una comunicación en tiempo real y dar respuesta a problemas o circunstancias planificadas o inesperadas.

El tema de la comunicación y la información parece estar orientado en la empresa por diversos elementos que hacen a su fluidez, alcance y acceso, que están determinados por el tamaño y dimensión de la Organización, así como su distribución geográfica. Algunos de estos elementos están asociados, además, a los usos de las tecnologías y a procesos burocráticos.

En resumen, se percibe que el uso de tecnologías de comunicación e información no es homogéneo, ya que no están disponibles para todos de igual forma ni todos poseen las habilidades y afinidades para utilizarlas. Esto trae aparejado, en concordancia con el perfil cultural Jerárquico, que la comunicación sea más fluida a la interna de cada sector, local o planta que -en la Organización como un todo-, lo que tiene importantes consecuencias en la distribución del conocimiento, así como en la definición de qué conocimiento pertenece a la organización y cuál permanece bajo el control de las personas o los distintos sectores.

Aprendizaje y Capacitación

Respecto a los procesos formales de capacitación, en general se destacan las condiciones de accesibilidad, así como la pertinencia de contenidos. Esta percepción contribuye a una cultura de formación en la organización que atraviesa localizaciones y segmentos funcionales de la empresa y da un marco favorable al acceso al conocimiento por esta vía.

Ahora bien, si son relevantes los procesos de capacitación formal respecto a la cultura de la organización y el acceso al conocimiento, no menos relevantes son aquellos que tienen que ver con el conocimiento tácito, y que se producen de manera no reglada.

Aunque se trata de procesos que no tienen una condición formal, sí tienen, sin embargo, unos niveles de aceptación en la organización que los hace explícitamente relevantes, en diferentes momentos, ya sea en referencia a una nueva tarea o función, como en el desarrollo más cotidiano del desempeño.

Tanto desde los operarios como desde los profesionales se percibe distancia entre teoría y práctica, si bien se reconocen los fundamentos y la metodología que brinda la formación universitaria, también se reconoce que se aprende de la práctica en la empresa.

Si bien existen instancias formales de capacitación que dependen de cada local o sector, en gran medida se aprende de la práctica cotidiana con el grupo de pares y colocando a trabajar a los nuevos con los empleados más antiguos. Muchas veces, el proceso de transferencia del conocimiento se fomenta desde la informalidad. El personal más experimentado parece tener la misión implícita de formar a los funcionarios más jóvenes y así reforzar también la construcción cultural de lo “ancepeano” que reúne conocimientos y trayectorias.

Esto es una tradición que atraviesa la historia de la organización y que es destacada y al mismo tiempo promovida, configurando parte de la función que se asume como una responsabilidad, la de transmitir el conocimiento a nuevas generaciones de funcionarios, lo que constituye un valor cultural de la empresa.

También esta idea de formación no reglada, fundada en el conocimiento tácito, tiene un aparente clivaje que distingue funcionarios u operarios manuales o prácticos, en determinadas tareas y actividades de la organización, de otros que desarrollan otro tipo de acciones más vinculadas a la gestión y la administración.

En tal sentido, el trabajo intelectual es percibido primando sobre el trabajo manual u operativo. En la labor cotidiana se destaca el conocimiento obtenido en la práctica por sobre el adquirido en la formación “teórica”, pero no así en el reconocimiento formal de la organización.

En síntesis, como ya se ha señalado, se percibe de manera generalizada, que el aprendizaje más relevante en relación con los procesos críticos y conocimientos relevantes, se obtienen y transmiten mediante la interacción y la socialización en los diferentes sectores de la empresa.

Actitudes frente al error

En este marco, se destaca la percepción más general de que el error es considerado como una posibilidad que tiene cierta naturalidad, como algo que puede suceder en la

tarea cotidiana. No obstante, se señala que existen matices de cómo abordar el problema dependiendo de su grado, así como también el grado de intencionalidad que pueda existir en el mismo, y en función de eso se actúa. En tal sentido, las particularidades de cada caso condicionan el procedimiento de aplicar o no una sanción.

Del mismo modo, se puede apreciar una apertura por parte de los supervisores a sus supervisados a ser informados de esos errores, y se entiende que ocultarlos perjudica la labor y aún más a las personas involucradas. Los empleados más antiguos señalan que la práctica sancionatoria fue disminuyendo a lo largo de los años en la cultura de la empresa. En resumen, el tratamiento del error parece constituir, de manera general una oportunidad de aprendizaje colectivo e individual cuando es tratado en el ambiente inmediato de trabajo.

Análisis y Discusión

Con base en el análisis del caso estudiado en cuanto a la relación entre Cultura Organizacional y Gestión del Conocimiento, se concluye que el perfil cultural predominante, los valores preponderantes y los contextos de interacción, determinan la apreciación del conocimiento válido, las prácticas aprendizaje, el tratamiento de los errores y los tipos de conocimientos y de conversión privilegiados.

En primer término, resulta relevante observar cómo el perfil cultural Jerárquico predominante, propicia contextos de interacción que favorecen u obstaculizan el modelo de flujo de circulación del conocimiento, de acuerdo con el rubro de actividad desarrollado, el tamaño y dimensión de la Organización, así como su distribución geográfica y los medios de comunicación e información utilizados.

Como se señaló, en este caso el perfil cultural percibido como predominante es el de una Cultura Jerárquica, lo que supone una Organización con un alto grado de formalización y estructuración en sus procesos y procedimientos de trabajo, orientada

a la eficiencia y funcionamiento aceitado, con alto grado de seguridad en el empleo, entre otras características. Se trata de un perfil cultural con Foco Interno y en la Integración, así como en la Estabilidad y el Control.

Estos hallazgos son congruentes con que “la cultura caracterizada por un espíritu innovador y de aprendizaje ofrecerá mayores capacidades organizacionales para compartir, asimilar y utilizar el conocimiento” (Máynez et al., 2012, p. 198), en contraste con las culturas en que predomina la rutina, lo que puede significar como en este caso, que la empresa vea disminuida su capacidad para compartir y asimilar conocimiento, sobre todo si se la considera en la relación entre distintos sectores de la misma o en la relación con fuentes externas.

En este caso, el perfil cultural Jerárquico predominante, así como el valor “ancapeano” y la valoración del aprendizaje mediante la experiencia por parte de los funcionarios, propician un ambiente en el que los tipos de conversión del conocimiento socialización por interacción (conversión conocimiento de tácito-a-tácito) y exteriorización por diálogo (de tácito-a explícito) predominan. De manera secundaria la interiorización por experiencia (de explícito-a tácito) también adquiere relevancia.

Estos descubrimientos son congruentes con lo señalado por Máynez et al. (2012), que ponen de relieve el papel de los valores culturales como relevantes para la transferencia de conocimiento, especialmente el tácito, ya que la cultura es un aspecto sustantivo para este tipo de conocimiento y para la forma de compartirlo.

Resulta relevante para describir y analizar la cultura de la empresa que, tanto en el perfil Jerárquico actual predominante y el preferido de Clan, prevalecen el foco interno y en la integración. Esta orientación interna, sea con estabilidad o flexibilidad, según sea el perfil, resume e integra algunas características e hitos de la empresa. Por una parte, la percepción extendida de desarrollar un proceso productivo crítico y estratégico para el país -percepción reforzada durante los años del gobierno nacional de facto- y los períodos sin nuevos ingresos de funcionarios. Por otra parte, aparece la

percepción de comunidad ya sea por sector, local y/o planta, la integración de generaciones de familias y el alcance de la influencia de la Organización al ámbito familiar.

Todas estas condiciones propician que la empresa sea percibida con los atributos propios de las organizaciones industriales de la modernidad, así como con rasgos de institución total como las define Goffman (1961), ya que aparenta que todas las dimensiones de la vida se desarrollan en el mismo lugar y bajo una única autoridad, aunque no se trate de este tipo de institución.

Estas características de la empresa y el perfil cultural Jerárquico predominante podrían operar como factores que frenen el compartir conocimiento, ya que, en contraste con este hallazgo, Rojas y Vera (2016) señalan que las culturas orientadas a la gestión del conocimiento privilegian estilos de dirección horizontales y estructuras informales y flexibles.

No obstante, el perfil cultural preferido de Clan podría determinar la valoración, particularmente por parte de los funcionarios operativos que son la mayoría, que el conocimiento más relevante es el que se comparte, transmite y adquiere en el ejercicio de las tareas en la Organización, en el ámbito o sector específico de actuación, ya que sólo puede aprenderse y adquirirse allí y sólo es válido su transmisión en ese ámbito, aun cuando la Organización no lo valore de la misma forma.

Según De Long y Liam (2000):

Las culturas, y en especial las subculturas [...] influyen mucho en lo que se considera conocimiento útil, importante o válido de una organización. La cultura determina lo que un grupo define como conocimiento relevante, lo cual afecta directamente al tipo de conocimiento en el que se concentra una unidad (p. 63).

En este mismo sentido, puede analizarse el valor de ser “ancepeano” como base para esta valoración del conocimiento adquirido en la empresa y, al mismo tiempo, como resultado de este proceso. Por ello, puede hipotetizarse que el valor de ser

“ancepeano” contribuye a la elección del perfil cultural de Clan como el preferido por la mayoría de los funcionarios, en tanto que, como lo señalan De Long y Liam (2000), la cultura determina el conocimiento que corresponde a la organización y el que se mantiene bajo control de sectores o personas.

Estos hallazgos también son concordantes con quienes señalan que, para gestionar el conocimiento, los equipos de trabajo son un componente crítico, en tanto que pueden consolidar una cultura que estimule el aprendizaje colectivo, reduciendo barreras como las diferencias de estatus o distancia entre los individuos, al compartir conocimiento (Rojas & Vera, 2016, p. 55).

Asimismo, estas características de la cultura de la empresa permiten ubicar la valoración del aprendizaje, de la capacitación y los estudios académicos formales, así como el lugar las tecnologías de la comunicación y la información.

Un aspecto relevante que considerar es el tratamiento de los errores, ya que opera como mediador entre el conocimiento organizacional e individual, como lo señalan De Long y Liam (2000). En este sentido, éstos pueden ser una oportunidad de aprendizaje a ser capitalizado por la organización o, dependiendo de cómo se los valore, un resultado a no ser comunicado e incluso, ocultado. Según los hallazgos, éstos parecen constituir fundamentalmente una oportunidad de aprendizaje, aunque esto sólo puede considerarse cierto en el marco de las relaciones de un perfil cultural de Clan, verificable en cada sector o local, pero no generalizable a la Organización toda, ya que “el sistema de valores corporativos determina los tipos deseados de conocimiento (así como las clases de actividades de gestión del conocimiento relacionadas), que se consideran adecuadas y por tanto son tolerados y alentados (Gold, Malhotra & Segars, 2001)” (Máñez et al., 2012, p. 194).

El caso referido en el presente trabajo contribuye a reforzar la evidencia de que las culturas organizacionales que favorecen los procesos de gestión del conocimiento se basan principalmente en la creencia del compartir. Por tanto, una cultura del

conocimiento es aquella que genera pautas de comportamiento, así como oportunidades de relacionamiento de los sujetos, proclives a crear y compartir conocimiento. En tanto que “la cultura actúa como mediadora entre el conocimiento individual y el de la organización...genera espacios de interacción social que permiten la creación, intercambio y aplicación de conocimiento” (Rojas & Vera, 2016, p. 56), por lo que la cultura organizacional influye en la eficiencia de la gestión del conocimiento. No obstante, de acuerdo con el perfil cultural predominante, se privilegiarán los tipos de conocimientos y de conversión de éste utilizados. Aunque en los diferentes perfiles culturales pueden observarse los cuatro tipos de conversión de conocimiento, éstos podrían ordenarse con una importancia, relevancia y frecuencia de aparición diferente. Sin embargo, esta hipótesis requeriría ampliar y profundizar en estudios similares al aquí detallado.

Referencias

- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey Bass.
- Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales (2001). *Cuadernos de trabajo. Formación, empleo y cualificaciones. Construyendo la cultura del conocimiento en las personas y en las organizaciones*, (34).
- De Long, D., & Liam, F. (2000). Diagnóstico de las barreras culturales frente a la gestión del conocimiento. *Academy of Management Executive*, 14(4) 59-79.
- Drucker, P. (1954). *La Gerencia de Empresas*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Flores, J., & Ochoa, S. (2016). Los modelos de gestión del conocimiento y su relación con la cultura organizacional: Una revisión teórica. *Ciencia Administrativa*, 2, 179-189.

- Goffee, R., & Jones, G. (2001). *El carácter organizacional: cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Madrid: Granica.
- Goffman, E. (1961). *Asylums. Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates [Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales]*, New York: Doubleday.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa: Síntesis conceptual. *IIPSI*, 9(1), 123-146. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf
- Marulanda, C., López, M., & Castellanos, J. (2016). La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las Pymes de Colombia. *AD-minister*, (29), 163-176.
- Marulanda, C., Bedoya, O., & Castaño, A. (2019). Gestión de conocimiento desde la cultura organizacional en centros de llamadas de Manizales. *Cuadernos Administración*, 35(63), 15-25.
- Máynez, A., Cavazos, J., & Nuño, J. (2012). La influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional. *Estudios Gerenciales*, 28(Ed. Esp.), 191-211.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of Ba: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*, New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Rojas, C. (2012). Cultura organizacional y gestión del conocimiento: un abordaje desde las Ciencias Sociales. *Novum*, (2), 114-125.

- Rojas, G., & Vera, M. (2016). Cultura organizacional en la gestión del conocimiento. *Apuntes de Administración*, 1(1), 50-59.
- Sánchez, G., Carrasco, A., Danvila, I., & Sastre, M. (2016). Organizational culture and family business: A configurational approach. *European Journal of Family Business*, 6, 99-107. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.05.002>.
- Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Sisto, V. (2008). La investigación como una aventura de producción dialógica: la relación con el otro y los criterios de validación en la metodología cualitativa contemporánea. *Psicoperspectivas*, 7(1), 114-136. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1710/171016769007>
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, Paidós.

Agradecimientos

El Proyecto de Investigación que posibilitó la elaboración del artículo, se desarrolló en el marco del Convenio CSIC-ANCAP y que participaron: Noelia Correa y Daniel Fagundez, de Fac. de Psicología; Sandra Marroig, Fernando Miranda, Jimena Zunin y Tania Pérez del Instituto Escuela Nacional Bellas Artes; Daniel Ottado de Fac. de Información y Comunicación; Soledad Nión de Fac. de Ciencias Sociales.

Declaración de contribución de autores

TW contribuyó en la totalidad del artículo.

Editor de sección

El editor de sección de este artículo fue Jorge Chávez.

ORCID ID: 0000-0002-8123-6431

Formato de citación

Wittke, T. (2020). Cultura Organizacional como factor crítico en la Gestión del Conocimiento: Reflexiones en base al caso de una empresa industrial pública en Uruguay. *Psicología, Conocimiento y Sociedad*, 10(3), 168-201. doi: <http://dx.doi.org/10.26864/PCS.v10.n3.8>

Anexos

Anexo 1. Escala de Actitudes

CARACTERÍSTICAS DE ÁREA DE TRABAJO DENTRO DE ANCAP

A continuación, le presentamos una serie de ítems con **dos situaciones**, le vamos a pedir que **marque con una cruz a cuál de ellas se aproxima más su área de trabajo**. No existen respuestas correctas o incorrectas, nos interesa que nos brinde su opinión en función de su experiencia en **su área de trabajo actual dentro de ANCAP**. Ante cualquier pregunta sobre cómo se debe rellenar el formulario, agradecemos consulte a la/s persona/s presente/s del Equipo del Proyecto (Udelar).

s1	Tiene un excelente ambiente laboral								Tiene un pésimo ambiente laboral
s2	Existe trabajo en equipo								Existe trabajo individualizado
s3	El trabajo requiere usar conocimiento								El trabajo no requiere usar conocimiento
s4	Es un área atípica dentro de ANCAP								Representa un área típica de ANCAP
s5	Existe una actitud de desconfianza para compartir el conocimiento								Existe una actitud proclive a compartir el conocimiento
s6	La información está disponible para todos								La información no está al alcance de todos

s7	Integra "de igual a igual" al personal nuevo								Al ingresar se debe pagar "derecho de piso"
s8	Los espacios para la participación son inexistentes								Se promueven los espacios para la participación
s9	Tiene un liderazgo claramente definido								Carece de un liderazgo definido
s10	Es un área donde se puede aprender								No es un área donde se puede aprender
s11	La tecnología con la que se trabaja está desactualizada								Se trabaja con tecnología actualizada
s12	Está integrada a los objetivos de la Organización								Está invisibilizada en los objetivos de la Organización
s13	Hay referentes de reconocida experiencia								Faltan referentes de reconocida experiencia
s14	Se valora principalmente la experiencia de trabajo dentro de ANCAP								Se valora principalmente la formación técnica fuera de ANCAP
s15	Promueve la competencia entre sus integrantes								Promueve la colaboración entre sus integrantes
s16	Privilegia el respeto a las rutinas de trabajo ya existentes								Fomenta la innovación en los procedimientos de trabajo

s17	Existe confianza entre el personal								Existe desconfianza entre el personal
s18	Hace énfasis en los procedimientos								Hace énfasis en los resultados (productos)
s19	La iniciativa es valorada en el desempeño								La iniciativa es desestimada en el desempeño
s20	Los espacios para el desarrollo de la autonomía son inexistentes								La autonomía es un requisito del trabajo en el área
s21	Es un área donde principalmente se produce conocimiento para la Organización								Es un área donde principalmente se utiliza conocimiento producido en otras partes de la Organización

Le agradecemos su colaboración.

Le pedimos que continúe con la tercer, y última, parte del formulario: **INFORMACIÓN**

SOCIODEMOGRÁFICA.