

Volumen 5 - Número Especial - Abril/Junio 2018

# REVISTA INCLUSIONES

REVISTA DE HUMANIDADES  
Y CIENCIAS SOCIALES

ISSN 0719-4706

*Gobernanza y Sociopolítica*

*Miradas desde el Capital Humano*

EDITORA NÚMERO ESPECIAL

BERTHA LETICIA RIVERA VARELA

UNIVERSIDAD ABIERTA A DISTANCIA - MÉXICO

Portada: Felipe Maximiliano Estay Guerrero

**221 B**

**WEB SCIENCES**

#### CUERPO DIRECTIVO

##### Directora

**Mg. © Carolina Cabezas Cáceres**  
*Universidad de Los Andes, Chile*

##### Subdirector

###### Dr. Andrea Mutolo

*Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México*

###### Dr. Juan Guillermo Mansilla Sepúlveda

*Universidad Católica de Temuco, Chile*

##### Editor

###### Drdo. Juan Guillermo Estay Sepúlveda

*Universidad de Los Lagos, Chile*

##### Editor Científico

###### Dr. Luiz Alberto David Araujo

*Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo, Brasil*

##### Cuerpo Asistente

##### Traductora Inglés

###### Lic. Pauline Corthorn Escudero

*221 B Web Sciences, Chile*

##### Traductora: Portugués

###### Lic. Elaine Cristina Pereira Menegón

*221 B Web Sciences, Chile*

##### Portada

###### Sr. Felipe Maximiliano Estay Guerrero

*221 B Web Sciences, Chile*

#### COMITÉ EDITORIAL

##### Dra. Carolina Aroca Toloza

*Universidad de Chile, Chile*

##### Dr. Jaime Bassa Mercado

*Universidad de Valparaíso, Chile*

##### Dra. Heloísa Bellotto

*Universidad de Sao Paulo, Brasil*

##### Dra. Nidia Burgos

*Universidad Nacional del Sur, Argentina*

##### Mg. María Eugenia Campos

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

##### Dr. Lancelot Cowie

*Universidad West Indies, Trinidad y Tobago*

##### Lic. Juan Donayre Córdova

*Universidad Alas Peruanas, Perú*

##### Dr. Francisco José Francisco Carrera

*Universidad de Valladolid, España*

##### Mg. Keri González

*Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México*

##### Dr. Pablo Guadarrama González

*Universidad Central de Las Villas, Cuba*

##### Mg. Amelia Herrera Lavanchy

*Universidad de La Serena, Chile*

##### Dr. Aleksandar Ivanov Katrandzhiev

*Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria*

##### Mg. Cecilia Jofré Muñoz

*Universidad San Sebastián, Chile*

**Mg. Mario Lagomarsino Montoya**

*Universidad de Valparaíso, Chile*

**Dr. Claudio Llanos Reyes**

*Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile*

**Dr. Werner Mackenbach**

*Universidad de Potsdam, Alemania*

*Universidad de Costa Rica, Costa Rica*

**Mg. Rocío del Pilar Martínez Marín**

*Universidad de Santander, Colombia*

**Ph. D. Natalia Milanesio**

*Universidad de Houston, Estados Unidos*

**Dra. Patricia Virginia Moggia Münchmeyer**

*Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile*

**Ph. D. Maritza Montero**

*Universidad Central de Venezuela, Venezuela*

**Mg. Julieta Ogaz Sotomayor**

*Universidad de Los Andes, Chile*

**Mg. Liliana Patiño**

*Archiveros Red Social, Argentina*

**Dra. Eleonora Pencheva**

*Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria*

**Dra. Rosa María Regueiro Ferreira**

*Universidad de La Coruña, España*

**Mg. David Ruete Zúñiga**

*Universidad Nacional Andrés Bello, Chile*

**Dr. Andrés Saavedra Barahona**

*Universidad San Clemente de Ojrid de Sofía, Bulgaria*

**Dr. Efraín Sánchez Cabra**

*Academia Colombiana de Historia, Colombia*

**Dra. Mirka Seitz**

*Universidad del Salvador, Argentina*

**Dra. Leticia Celina Velasco Jáuregui**

*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores  
de Occidente ITESO, México*

## COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL

### Comité Científico Internacional de Honor

**Dr. Adolfo A. Abadía**

*Universidad ICESI, Colombia*

**Dr. Carlos Antonio Aguirre Rojas**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Martino Contu**

*Universidad de Sassari, Italia*

**Dr. Luiz Alberto David Araujo**

*Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo, Brasil*

**Dra. Patricia Brogna**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Horacio Capel Sáez**

*Universidad de Barcelona, España*

**Dra. Isabel Cruz Ovalle de Amenabar**

*Universidad de Los Andes, Chile*

**Dr. Rodolfo Cruz Vadillo**

*Universidad Popular Autónoma del Estado de  
Puebla, México*

**Dr. Adolfo Omar Cueto**

*Universidad Nacional de Cuyo, Argentina*

**Dr. Miguel Ángel de Marco**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Emma de Ramón Acevedo**

*Universidad de Chile, Chile*

**Dr. Gerardo Echeita Sarrionandia**

*Universidad Autónoma de Madrid, España*

**Dra. Patricia Galeana**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dra. Manuela Garau**

*Centro Studi Sea, Italia*

**Dr. Carlo Ginzburg Ginzburg**

*Scuola Normale Superiore de Pisa, Italia  
Universidad de California Los Ángeles,  
Estados Unidos*

**Dr. José Manuel González Freire**

*Universidad de Colima, México*

**Dra. Antonia Heredia Herrera**

*Universidad Internacional de Andalucía, España*

**Dr. Eduardo Gomes Onofre**

*Universidade Estadual da Paraíba, Brasil*

**Dra. Blanca Estela Zardel Jacobo**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Miguel León-Portilla**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Miguel Ángel Mateo Saura**

*Instituto de Estudios Albacetenses “don Juan  
Manuel”, España*

**Dr. Carlos Tulio da Silva Medeiros**

*Diálogos en MERCOSUR, Brasil*

**Dr. Álvaro Márquez-Fernández**

*Universidad del Zulia, Venezuela*

**Dr. Antonio-Carlos Pereira Menaut**

*Universidad Santiago de Compostela, España*

**Dr. José Sergio Puig Espinosa**

*Dilemas Contemporáneos, México*

**Dra. Francesca Randazzo**

*Universidad Nacional Autónoma de Honduras,  
Honduras*

**Dra. Yolanda Ricardo**

*Universidad de La Habana, Cuba*

**Dr. Manuel Alves da Rocha**

*Universidade Católica de Angola Angola*

**Mg. Arnaldo Rodríguez Espinoza**

*Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica*

**Dr. Miguel Rojas Mix**

*Coordinador la Cumbre de Rectores Universidades  
Estatales América Latina y el Caribe*

**Dr. Luis Alberto Romero**

*CONICET / Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Maura de la Caridad Salabarría Roig**

*Dilemas Contemporáneos, México*

**Dr. Adalberto Santana Hernández**

*Universidad Nacional Autónoma de México,  
México*

**Dr. Juan Antonio Seda**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dr. Saulo Cesar Paulino e Silva**

*Universidad de Sao Paulo, Brasil*

**Dr. Miguel Ángel Verdugo Alonso**

*Universidad de Salamanca, España*

**Dr. Josep Vives Rego**

*Universidad de Barcelona, España*

**Dr. Eugenio Raúl Zaffaroni**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Comité Científico Internacional**

**Mg. Paola Aceituno**

*Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile*

**Ph. D. María José Aguilar Idañez**

*Universidad Castilla-La Mancha, España*

**Mg. Elian Araujo**

*Universidad de Mackenzie, Brasil*

**Mg. Romyana Atanasova Popova**  
*Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria*

**Dra. Ana Bénard da Costa**  
*Instituto Universitario de Lisboa, Portugal*  
*Centro de Estudios Africanos, Portugal*

**Dra. Alina Bestard Revilla**  
*Universidad de Ciencias de la Cultura Física y  
el Deporte, Cuba*

**Dra. Noemí Brenta**  
*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Ph. D. Juan R. Coca**  
*Universidad de Valladolid, España*

**Dr. Antonio Colomer Vialdel**  
*Universidad Politécnica de Valencia, España*

**Dr. Christian Daniel Cwik**  
*Universidad de Colonia, Alemania*

**Dr. Eric de Léséulec**  
*INS HEA, Francia*

**Dr. Andrés Di Masso Tarditti**  
*Universidad de Barcelona, España*

**Ph. D. Mauricio Dimant**  
*Universidad Hebrea de Jerusalén, Israel*

**Dr. Jorge Enrique Elías Caro**  
*Universidad de Magdalena, Colombia*

**Dra. Claudia Lorena Fonseca**  
*Universidad Federal de Pelotas, Brasil*

**Dr. Francisco Luis Giraldo Gutiérrez**  
*Instituto Tecnológico Metropolitano,  
Colombia*

**Dra. Carmen González y González de Mesa**  
*Universidad de Oviedo, España*

**Mg. Luis Oporto Ordóñez**  
*Universidad Mayor San Andrés, Bolivia*

**Dr. Patricio Quiroga**  
*Universidad de Valparaíso, Chile*

**Dr. Gino Ríos Patio**  
*Universidad de San Martín de Porres, Per*

**Dr. Carlos Manuel Rodríguez Arrechavaleta**  
*Universidad Iberoamericana Ciudad de  
México, México*

**Dra. Vivian Romeu**  
*Universidad Iberoamericana Ciudad de  
México, México*

**Dra. María Laura Salinas**  
*Universidad Nacional del Nordeste, Argentina*

**Dr. Stefano Santasilia**  
*Universidad della Calabria, Italia*

**Mg. Silvia Laura Vargas López**  
*Universidad Autónoma del Estado de  
Morelos, México*

**Dra. Jaqueline Vassallo**  
*Universidad Nacional de Córdoba, Argentina*

**Dr. Evandro Viera Ouriques**  
*Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil*

**Dra. María Luisa Zagalaz Sánchez**  
*Universidad de Jaén, España*

**Dra. Maja Zawierzeniec**  
*Universidad de Varsovia, Polonia*

Editorial Cuadernos de Sofía  
**221 B Web Sciences**  
Santiago – Chile  
Revista Inclusiones  
Representante Legal  
Juan Guillermo Estay Sepúlveda Editorial

REVISTA  
INCLUSIONES  
REVISTA DE HUMANIDADES  
Y CIENCIAS SOCIALES

CUADERNOS DE SOFÍA  
EDITORIAL

221 B  
WEB SCIENCES

### Indización y Bases de Datos Académicas

Revista Inclusiones, se encuentra indizada en:



Information Matrix for the Analysis of Journals



CATÁLOGO



DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS





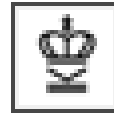
**WZB**

Berlin Social Science Center



uOttawa

Bibliothèque  
Library



REX

BIBLIOTECA ELECTRÓNICA  
DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA



Ministerio de  
Ciencia, Tecnología  
e Innovación Productiva



Uniwersytet  
Wrocławski



Stanford University  
LIBRARIES



PRINCETON UNIVERSITY  
LIBRARY

WESTERN  
THEOLOGICAL SEMINARY



ROAD

DIRECTORY  
OF OPEN ACCESS  
SCHOLARLY  
RESOURCES



ISSN 0719-4706 - Volumen 5 / Número Especial / Abril – Junio 2018 pp. 34-42

**CUTURA DE GESTIÓN SOCIOPOLÍTICA DEL CONOCIMIENTO  
SOCIALPOLITICAL CULTURE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT**

**Dra. Eréndira Fierro Moreno**

Universidad Autónoma del Estado de México, México  
jaaguilarf@uaemex.mx

**Dr. Joel Martínez Bello**

Universidad Autónoma del Estado de México, México  
cbuciop@uamex.mx

**Dr. Javier Carreón Guillén**

Universidad Nacional Autónoma de México, México  
javierng@unam.mx

**Fecha de Recepción:** 03 de enero de 2018 – **Fecha de Aceptación:** 04 de marzo de 2018

**Resumen**

La gestión del conocimiento radica en el establecimiento de lineamientos institucionales a partir de los cuales se generará el isomorfismo y mimetismo necesarios para producir información relevante al momento de tomar decisiones o llevar a cabo acciones prospectivas. El objetivo del presente trabajo es especificar un modelo con la finalidad de estudiar los escenarios posibles de gestión del conocimiento. Se realizó un estudio documental con una selección de fuentes indexadas a repositorios líderes de América latina como Dialnet, Latindex y Redalyc. Se advierten trayectorias de relaciones hipotéticas de dependencia entre las variables especificadas, así como la inclusión de otros factores conforme el estado del conocimiento y la revisión de la literatura se intensifica.

**Palabras clave**

Institucionalismo – Cultura – Liderazgo – Gestión – Colaboración

**Abstract**

The management of knowledge lies in the establishment of institutional guidelines from which will generate the isomorphism and mimeticism necessary to produce relevant information when making decisions or carry out forward-looking actions. The objective of the present work is to specify a model with the purpose of studying the possible scenarios of knowledge management. A documentary study was conducted with a selection of sources indexed to leading Latin American repositories such as Dialnet, Latindex and Redalyc. Hypothetical dependency relationship trajectories between the specified variables are observed, as well as the inclusion of other factors according to the state of knowledge and the literature review is intensified.

**Keywords**

Institutionalism – Culture – Leadership – Management – Collaboration

## Introducción

El objetivo del presente trabajo es establecer un modelo para explicar la incidencia de la cultura laboral sobre la gestión organizacional. A partir de una revisión de los marcos teóricos, conceptuales y empíricos se establecieron las trayectorias lógicas para la predicción de la gestión ante demandas que superan los recursos y se incentiva su optimización.

A *grosso modo* el capital humano son paradigmas desde los que las redes de conocimiento adquieren un sentido formativo, asimilativo, tecnológico, individual, motivacional y de movilidad social.<sup>1</sup>

Es decir que la elección racional, instrumento del capital humano, está circunscrita a un sistema formativo omnipresente donde el individuo genera sus propias oportunidades y desarrolla tanto habilidades como conocimientos en función de la utilidad y la ganancia de sus decisiones.

En tal sentido, las redes de conocimiento irrumpen el capital humano para dotarle de legitimidad y transparencia al debatir y consensuar las decisiones que beneficiarán a un grupo o comunidad, académica, científica y tecnológica.

La competencia y la cooperación que supone la formación del capital humano determina las redes de conocimiento, ya que son éstas las que delinearán las estrategias de equilibrio entre demandas y recursos. Una vez establecidas las innovaciones, las redes de conocimiento determinan los símbolos, significados y sentidos pertinentes para la colaboración y la resolución de conflictos al interior de los grupos. Las innovaciones, en tanto sistemas inteligentes propician el cambio tecnológico y las organizaciones deben ajustar sus capacidades al emprendimiento de nuevos conocimientos.

Las oportunidades resultantes de la dinámica de redes innovadoras delinearán el desarrollo de habilidades y conocimientos. Se trata de un proceso de creación de valor del individuo, el grupo colaborativo y la organización innovadora.<sup>2</sup>

No obstante que el capital humano resalta la importancia de las decisiones individuales en relación con los grupos de innovación, la cultura de gestión va más allá de esta sinergia porque supone un equilibrio entre los valores de la empresa y la capacidad del líder. Por tanto, la especificación de un modelo para el estudio de la cultura de gestión del conocimiento a través de las redes colaborativas explicará tal complejidad.

## Teoría de la cultura laboral

La cultura organizacional es entendida como un proceso de relaciones de dependencia entre variables externas con respecto a variables internas a la organización. Se trata de un esquema en el que la tecnología, la estructura, los valores, las normas y las necesidades determinan las variables motivacionales –afiliación, poder, utilidad– y

<sup>1</sup> Zafer Acar y Pinar Acar, Organizational cultura types and their effects on organizational performance in Turkish hospitals. *Emerging Markets Journal*, 3 (3), (2014). 1-15 DOI: 10.5195/emaj.2014.47

<sup>2</sup> N. Anicijevic, The mutual impact of organizational culture and structure. *Economic Annals*, 58 (198), (2013). 35-60

éstas a su vez inciden sobre las variables consecuentes –liderazgo, gestión, emprendimiento, innovación, productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, accidentabilidad, adaptación, innovación, reputación–.<sup>3</sup>

En tal proceso, la teoría de la cultura laboral sostiene que son los valores y las normas las determinantes de variables consecuentes a través de variables mediadoras y moderadoras.

Las variables moderadoras son aquellas que reducen o incrementan el efecto negativo o positivo de las variables externas a la organización. Es el caso de los conocimientos en tanto que disminuyen los valores autocráticos cuando afectan el compromiso de los trabajadores, o bien, aumentan la influencia de los valores democráticos cuando inciden sobre la cooperación entre los empleados.

Las variables mediadoras son aquellas que sólo transfieren los efectos de los valores y las normas sobre las variables consecuentes. Es el caso de las actitudes y las intenciones que no sólo vinculan a las normas y los valores con los comportamientos, sino además le otorgan un sentido cultural. Es decir que los valores autocráticos al vincularse con comportamientos de obediencia y conformidad están mediados por actitudes unilaterales.

De este modo, la teoría de la cultura organizacional explica escenarios de variables consecuentes a partir de valores y normas autocráticas o democráticas.<sup>4</sup>

La cultura laboral supone indicadores que corresponderían con los rasgos de las variables consecuentes. En tal sentido, la cultura de gestión al estar indicada por la auto-eficacia, la esperanza, la resiliencia y el optimismo supone un proceso de valores y normas autocráticas desde las que emerge un liderazgo y con ello un especialista en la gestión.

En el caso opuesto, la ausencia de liderazgo y de la gestión está determinada por la despersonalización, el agotamiento o la frustración relativos a las tareas, objetivos y metas unilaterales.

Por lo tanto, la teoría de la cultura laboral explica la emergencia de la gestión sólo si las normas y los valores indican un proceso autocrático desde el que las decisiones y las estrategias están centradas en un líder especializado en la gestión. No obstante, la gestión organizacional supone un proceso más específico que los explicados por la teoría de la cultura laboral. A medida que una gestión se hace específica, la cultura laboral, sus valores y normas deben ser más puntuales a fin de poder vincularse con los objetivos y las metas de la gestión.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> M. Quintero; E. Velázquez; J. Sales y S. Padilla, Una revisión del estado del arte sobre pymes. ¿y los estudios de innovación? En M, Quintero; J. Sales y E. Velázquez, (Coord.), Innovación y tecnología retos para su aplicación práctica en las empresas (México: Miguel Ángel Porrúa-Uaemex, 2016), 31-43.

<sup>4</sup> O. Cruz; P. Arroyo y J. Marmolejo, Innovaciones tecnológicas en la logística: gestión de inventarios, sistemas de información y terciarización de operaciones. En M, Quintero; J. Sales y E. Velázquez, (Coord.), Innovación y tecnología retos para... 165-178.

<sup>5</sup> C. Robles; L. Alviter; A. Ortega y E. Martínez, Cultura de calidad e innovación en la microempresa. En M, Quintero; J. Sales y E. Velázquez, (Coord.). Innovación y tecnología retos para... 11-30.

## Teoría de la gestión organizacional

La gestión organizacional, a diferencia de la cultura laboral es un proceso específico, ya que supone objetivos y metas delimitables, ponderables y comparables. En este sentido, la gestión organizacional refiere a un proceso de indicadores vinculados con el monitoreo y evaluación sistemática de procesos, estrategias y comportamientos.

En virtud de que la gestión organizacional está orientada por valores y normas innovadoras, se trata de un proceso de cambio sistemático y constante, acorde a las contingencias del entorno y por ende contrarias a la estructura vertical y unilateral de la cultura autocrática en donde emerge la dependencia hacia un líder.

No obstante, la gestión organizacional derivada de la cultura autocrática supone objetivos y metas históricamente diferentes frente a las innovaciones y los cambios específicos.

A medida que la gestión organizacional se especifica e intensifica, la cultura autocrática se reduce a su mínima expresión y cede su sitio a una cultura más participativa. Por consiguiente, la gestión organizacional supone una competencia relativa a propuestas y monitoreo y evaluaciones.<sup>6</sup>

Es por estas diferencias entre culturas y gestiones que la teoría de la gestión organizacional explica el advenimiento de una innovación y un cambio a partir de la interrelación entre poder –decisiones unilaterales y estructuras verticales que producen obediencia y conformidad en la mayoría– e influencia –intenciones de cambio a partir de innovaciones de minorías–.

Es decir, quienes toman las decisiones están circunscritos a relaciones de poder e influencia a medida que los objetivos y metas son más específicos, pero si ambos no se modifican a partir de la consecución de logros, entonces se trata de una cultura autocrática.<sup>7</sup>

De este modo, el liderazgo transformacional está vinculado con variables relacionadas a los procesos de influencia más que de poder, ya que la motivación para la efectividad, la satisfacción y el esfuerzo significan rasgos de gestión concertada entre el líder y los seguidores.

O bien, cuando la comunicación, la cohesión y el apoyo correlacionan negativamente con el desgaste, la despersonalización y la insatisfacción, pero inciden positivamente en el compromiso, entonces asistimos a un escenario en el que la cultura autocrática de mayorías interactúa con la participación de minorías.

La teoría de la gestión organizacional explica el advenimiento de la interrelación entre las relaciones de poder –liderazgos decidiendo sobre el comportamiento de

---

<sup>6</sup> C. García; J. Carreón; J. Hernández y R. Salinas, Gobernanza de los actores y redes de innovación tecnológica. En M, Quintero; J. Sales y E. Velázquez (Coord.), Innovación y tecnología retos para su aplicación práctica...74-94.

<sup>7</sup> E. Saansongu y D. Ngutor, The influence of corporate culture of employee commitment to the organization. *International Journal of Business and Management*, 7 (22), (2012) 1-8.

seguidores– y las relaciones de influencia –talentos generando oportunidades y conocimientos–.

A partir de ambas teorías, cultura laboral y gestión organizacional, es posible especificar las trayectorias lógicas explicativas de variables consecuentes.

### **Especificación del modelo de cultura de gestión**

A diferencia de los estudios relativos a la cultura y la gestión laboral en donde se anticipan escenarios fatalistas u optimistas con base en correlaciones entre las variables externas con respecto a las variables internas a la organización, la especificación de un modelo integra las variables que por su estudio sistemático es posible inferir trayectorias de relaciones de dependencia.

La especificación de un modelo supone una revisión de las relaciones de dependencia establecidas en estudios de la predicción de un proceso, estrategia o comportamiento. Se asume que las variables explicativas con respecto a las variables a predecir configuran un sistema de trayectorias lógicas conocida como red nomológica.<sup>8</sup>

En este sentido, las trayectorias de relaciones de dependencia explican las redes nomológicas que se establecen con base en una revisión de la literatura durante un periodo de tiempo determinado.

Sin embargo, la especificación de un modelo al depender de un número suficiente de estudios relativos a un proceso, estrategia o comportamiento, supone trayectorias preponderantes que no siempre han sido demostradas por los estudios.

Por consiguiente, es menester postular relaciones de dependencia que al no haber sido establecidas lógicamente o empíricamente, la creatividad o la intuición pueden postular como relaciones factibles entre las variables revisadas, o bien, postular variables no conceptualizadas ni ponderadas por el estado del conocimiento.<sup>9</sup>

En el caso de las relaciones no establecidas por la literatura, es posible inferirlas a partir de estudios en los que las variables fueron conceptualizadas y/o ponderadas con la finalidad de explicar otros procesos, estrategias o comportamientos similares o diferentes a los que se pretenden explicar. Por último, en el caso de las variables no utilizadas en los estudios de un proceso, estrategia o comportamiento organizacional, es posible inferirla a partir de las correlaciones entre indicadores.

La especificación de un modelo se realiza a partir de 1) incluir las relaciones empíricas demostradas por la literatura revisada y 2) proponer las variables y las relaciones no establecidas por el estado del conocimiento.

---

<sup>8</sup> A. Hernández y R. Valencia, Instrumentos de innovación: las redes sociales en la internalización de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. En M. Quintero; J. Sales y E. Velázquez, (Coord.), Innovación y tecnología retos para... 47-66.

<sup>9</sup> J. Sales; M. Quintero y E. Velázquez, Adaptación versus innovación: la formación de distritos industriales a partir de comunidades campesinas. Santa Cruz Atizapan y Chiconcuac. En M. Quintero; J. Sales y E. Velázquez (Coord.), Innovación y tecnología retos para... 181-199.

En tal sentido, los estudios de cultura y gestión laboral han demostrado que los valores y las normas son variables externas a las relaciones de poder e influencia en una organización.

Empero, las normas y los valores al interactuar con las contingencias del entorno, se asocian con el procesamiento de información disponible conocido como creencias y percepciones.<sup>10</sup>

De este modo, las variables externas o determinantes serían, valores, normas, creencias y percepciones que explicarían variables consecuentes tales como; emprendimiento, innovación, satisfacción, productividad, competitividad y sus variables contrarias tales como rotación, ausentismo, insatisfacción, improductividad, conformidad u obediencia.<sup>11</sup>

Sin embargo, al ser las variables determinantes indicadoras de procesos generales que incidirían en variables específicas, éstas deben ser mediadas o moderadas por variables tales como actitudes, habilidades, oportunidades, intenciones, conocimientos o emociones.

Las variables mediadoras y moderadoras permiten especificar e intensificar el efecto de las variables determinantes sobre las variables consecuentes.

Es así como el modelo de cultura de gestión del conocimiento incluiría seis hipótesis explicativas de trayectorias de relaciones lógicas entre las variables determinantes y la gestión, mediada por la motivación, la actitud, la intención, las habilidades y los conocimientos.

Hipótesis 1. [(valores + normas + percepciones + creencias) → motivación]. Se trata de los estudios relativos a los estilos de liderazgo tradicional y transformacional en los que se explica la diferencia entre demandas externas y recursos optimizables por el talento del líder, pero reduciendo la participación a una función de expectación.

Hipótesis 2. [(valores + normas + percepciones + creencias) → motivación → conocimientos]. Se trata de estudios relativos a las redes de conocimiento como resultado de la interrelación entre las demandas del mercado y la optimización de los recursos con base en información de escenarios posibles.

Hipótesis 3. [(valores + normas + percepciones + creencias → motivación → habilidades)]. Se trata de los estudios de oportunidades y capacidades como resultado de una cultura participativa y competitiva, ya que cada oportunidad corresponde a una habilidad.

<sup>10</sup> E. Mendoza; L. Ramírez y R. Atriano, Uso de los medios y las tecnologías en la creación de un sistema de innovación para el bien común. En M. Quintero; J. Sales y E. Velázquez (Coord.) Innovación y tecnología retos para... 95-114.

<sup>11</sup> C. Vázquez; B. Barrientos; M. Quintero y E. Velázquez, Apoyos gubernamentales para la innovación, tecnología y capacitación de las pequeñas y medianas empresas en México. En M. Quintero; J. Sales, J. y E. Velázquez, (Coord.), Innovación y tecnología retos para... 67-78.

Hipótesis 4. [(valores + normas + percepciones + creencias → motivación → (habilidades + conocimientos) → actitud)]. En estas investigaciones, los efectos de la información circundante con respecto a la cultura y la gestión son explicados por la interrelación de las variables determinantes con los estilos de liderazgo, oportunidades, capacidades, objetivos y metas.

Hipótesis 5. [(valores + normas + percepciones + creencias → motivación → (habilidades + conocimientos) → actitud → intención)]. La gestión que propone escenarios factibles se estudia desde la intencionalidad de sus objetivos y metas con base en información de los balances entre demandas y recursos.

Hipótesis 6. [(valores + normas + percepciones + creencias → motivación → (habilidades + conocimientos) → actitud → intención → gestión del conocimiento)]. La formación de redes de conocimiento se explica a partir de las normas, valores, creencias y percepciones de talentos, así como por la motivación de líderes, la formación de habilidades, conocimientos y actitudes en torno a decisiones planificadas y sistemáticas.

## Discusión y conclusión

El aporte del presente trabajo al estado del conocimiento consiste en la especificación de las relaciones y las trayectorias lógicas entre las variables culturas que determinan la gestión del conocimiento a través de variables mediadoras.

Sin embargo, las relaciones posibles entre las variables incluidas en el modelo suponen más explicaciones que pueden ser comparadas con las establecidas. En este sentido, el debate en torno a la determinación directa de la gestión desde las normas, valores, creencias y percepciones contrasta con la especificación del presente modelo, ya que las variables mediadoras podrían suprimirse en organizaciones autocráticas y diversificarse en organizaciones participativas.<sup>12</sup>

Por consiguiente, la especificación del modelo explica la cultura y la gestión de organizaciones equilibradas entre sus demandas y recursos, oportunidades y capacidades, poder e influencia.

En contextos de incertidumbre, escasez y riesgo, las organizaciones tienden a ser más participativas y requieren de modelos de cultura y gestión más diversas, específicas e innovadoras.

No obstante, las organizaciones aún y cuando su entorno sea incierto, han fundamentado su emergencia y persistencia a partir del equilibrio entre sus procesos. Los objetivos y metas de las organizaciones no sólo reflejan su cultura, sino además fundamentan su esencia humana, ya que liderazgos y seguidores son los elementos centrales de sus intencionalidades y productos.

---

<sup>12</sup> O. Omotayo y A. Adenike, Impact of organizational culture on human resource practices: a study of selected Nigerian private universities. *Journal of Competitiveness*, 5 (4), (2013). 115-133 DOI: 10.7441/joc.2013.04.07

## Referencias

Acar, Zafer. y Acar, Pinar. Organizational cultura types and their effects on organizational performance in Turkish hospitals. *Emerging Markets Journal*, 3 (3), (2014). 1-15 DOI: 10.5195/emaj.2014.47

Anicijevic, N. The mutual impact of organizational culture and estructura. *Economic Annals*, 58 (198), (2013). 35-60.

Cruz, O.; Arroyo, P. y Marmolejo, J. Innovaciones tecnológicas en la logística: gestión de inventarios, sistemas de información y terciarización de operaciones. En M, Quintero.; Sales, J. y Velázquez, E. (Coord.). *Innovación y tecnología retos para su aplicación práctica en las empresas*. (pp. 165-178). México: Miguel Ángel Porrúa-Uaemex. 2016.

García, C.; Carreón, J.; Hernández, J. y Salinas, R. Gobernanza de los actores y redes de innovación tecnológica. En M, Quintero; Sales, J. y Velázquez, E. (Coord.). *Innovación y tecnología retos para su aplicación práctica en las empresas*. (pp. 79-94). México: Miguel Ángel Porrúa-Uaemex. 2016.

Hernández, A. y Valencia, R. Instrumentos de innovación: las redes sociales en la internalización de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. En M, Quintero; Sales, J. y Velázquez, E. (Coord.). *Innovación y tecnología retos para su aplicación práctica en las empresas*. (pp. 47-66). México: Miguel Ángel Porrúa-Uaemex. 2016.

Mendoza, E.; Ramírez, L. y Atriano, R. Uso de los medios y las tecnologías en la creación de un sistema de innovación para el bien común. En M, Quintero; Sales, J. y Velázquez, E. (Coord.). *Innovación y tecnología retos para su aplicación práctica en las empresas*. (pp. 95-114). México: Miguel Ángel Porrúa-Uaemex. 2016.

Omotayo, O. y Adenike, A. Impact of organizational culture on human resource practices: a study of selected Nigerian private universities. *Journal of Competitiveness*, 5 (4), (2013). 115-133 DOI: 10.7441/joc.2013.04.07

Quintero, M.; Velázquez, E.; Sales, J. y Padilla, S. Una revisión del estado del arte sobre pymes. ¿y los estudios de innovación? En M, Quintero; Sales, J. y Velázquez, E. (Coord.). *Innovación y tecnología retos para su aplicación práctica en las empresas*. (pp. 31-43). México: Miguel Ángel Porrúa-Uaemex. 2016.

Robles, C.; Alviter, L.; Ortega, A. y Martínez, E. Cultura de calidad e innovación en la microempresa. En M, Quintero; Sales, J. y Velázquez, E. (Coord.). *Innovación y tecnología retos para su aplicación práctica en las empresas*. (pp. 11-30). México: Miguel Ángel Porrúa-Uaemex. 2016.

Saansongu, E. y Ngutor, D. The influence of corporate cultura of employee commitment to the organization. *International Journal of Business and Management*, 7 (22), (2012) 1-8.

Sales, J.; Quintero, M. y Velázquez, E. Adaptación versus innovación: la formación de distritos industriales a partir de comunidades campesinas. Santa Cruz Atizapan y Chiconcuac. En M, Quintero; Sales, J. y Velázquez, E. (Coord.). *Innovación y tecnología retos para su aplicación práctica en las empresas*. (pp. 181-199). México: Miguel Ángel Porrúa-Uaemex. 2016.



Vázquez, C.; Barrientos, B.; Quintero, M. y Velázquez, E. Apoyos gubernamentales para la innovación, tecnología y capacitación de las pequeñas y medianas empresas en México. En M. Quintero; Sales, J. y Velázquez, E. (Coord.). Innovación y tecnología retos para su aplicación práctica en las empresas. (pp. 67-78). México: Miguel Ángel Porrúa-Uaemex. 2016

**Para Citar este Artículo:**

Fierro Moreno, Eréndira; Martínez Bello, Joel y Carreón Guillén, Javier. Cultura de gestión sociopolítica del conocimiento. Rev. Incl. Vol. 5. Num. Especial, Abril-Junio (2018), ISSN 0719-4706, pp. 34-42.

**221 B**

**WEB SCIENCES**

**CUADERNOS DE SOFÍA  
EDITORIAL**

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Inclusiones**.

La reproducción parcial y/o total de este artículo debe hacerse con permiso de **Revista Inclusiones**.