

# Cultura organizacional y su influencia en la gestión del conocimiento en los docentes de una institución universitaria, período 2017

## Organizational culture and its influence on knowledge management in teachers of a university institution, 2017

Maritza Soledad Arana Rodríguez \*

<sup>a</sup>Escuela de Posgrado Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión

---

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

---

Historia del artículo

Recibido:

Aceptado:

---

*Palabras clave:*

Cultura organizacional, implicación, consistencia, adaptabilidad, misión, gestión del conocimiento

---

### Resumen

---

La presente investigación, tuvo como objetivo validar las relaciones de tipo causal entre los componentes de la cultura organizacional y los componentes de la gestión del conocimiento de los docentes de las facultades de la Universidad Peruana Unión en sus tres campos: Lima, Juliaca y Tarapoto. La investigación tiene un enfoque cuantitativo, y es de tipo explicativo causal, el diseño de la investigación es no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 416 docentes de la sede Lima y las filiales en Juliaca y Tarapoto. Para la medición de la variable cultura organizacional, se utilizó el instrumento de Denison, que consta de 4 dimensiones: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión, con un total de 60 ítems, y para la variable de gestión del conocimiento el instrumento de Albacete, que consta de 3 dimensiones: creación, acumulación y transferencia, de 15 ítems, el análisis de confiabilidad según el Alfa de Cronbach tuvo como resultado 0.984 y 0.962 respectivamente. Los resultados que se obtuvieron a través de un sistema de ecuaciones estructurales, evidencian la bondad de ajuste de ambos modelos teóricos con un pvalue >0.05, además la aceptación de las hipótesis planteadas, se halló el efecto significativo entre los predictores de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento, la misión tuvo mayor efecto con un coeficiente de 0.408, seguido por la implicación con un coeficiente de 0.396, luego la adaptabilidad con un coeficiente de 0.312 y finalmente, la consistencia con un coeficiente de 0.154. Lo que determina que la misión y la implicación son factores fuertes en la gestión del conocimiento, y la adaptabilidad y consistencia son factores que aún se deben mejorar. Concluyendo que, la cultura organizacional como conjunto de creencias, valores y prácticas que identifican a la institución y guían el accionar hacia el logro de los objetivos y metas; incide en el proceso de la gestión del conocimiento medido en la creación, difusión y aplicación del conocimiento del personal docente de la universidad en sus tres campos en conjunto.

---

### Abstract

---

The objective of this research was to validate the causal relations between the components of the organizational culture and the components of the knowledge management of the teachers of the faculties of the Universidad Peruana Unión in its three fields: Lima, Juliaca and Tarapoto. The research has a quantitative approach, and is of a causal explanatory type, the research design is non-experimental cross-sectional.

\* Autor de correspondencia: Maritza Soledad Arana Rodríguez; e-mail: marana@upeu.edu.pe

*Keywords:*

Organizational culture, involvement, consistency, adaptability, mission, knowledge management.

The sample consisted of 416 teachers from Lima headquarters and subsidiaries in Juliaca and Tarapoto. For the measurement of the organizational culture variable, the Denison instrument was used, which consists of 4 dimensions: involvement, consistency, adaptability and mission, with a total of 60 items, and for the knowledge management variable the Albacete instrument, Consisting of 3 dimensions: creation, accumulation and transfer of 15 items, the reliability analysis according to Cronbach's Alpha resulted in 0.984 and 0.962 respectively. The results that were obtained through a system of structural equations, show the goodness of fit of both theoretical models with a  $p$ value > 0.05, in addition to the acceptance of the hypotheses raised, the significant effect was found among the predictors of the organizational culture in knowledge management, the mission had a greater effect with a coefficient of 0.408, followed by the implication with a coefficient of 0.396, then the adaptability with a coefficient of 0.312 and finally, the consistency with a coefficient of 0.154. What determines that mission and involvement are strong factors in knowledge management, and adaptability and consistency are factors that still need to be improved. Concluding that, the organizational culture as a set of beliefs, values and practices that identify the institution and guide the action towards the achievement of the objectives and goals; It affects the process of knowledge management measured in the creation, dissemination and application of the knowledge of the teaching staff of the university in its three fields together.

## Introducción

La cultura organizacional es un determinante estratégico en el logro de los objetivos de las organizaciones, en sentido ontológico, la cultura es considerada inherente a la existencia del hombre (Sánchez, 2017), reflejándose a través de los actos e interacción con sus semejantes. Lo cual, de acuerdo con Guillén & Aduna (2008), se manifiesta en el conjunto de valores que comparten los miembros de una sociedad, los cuales dan sentido a su interacción. Partiendo de estos supuestos y apuntando al ámbito de la organización; tal como la define Robbins (1999), unidad social conformada por dos o más personas que funcionan con una relativa continuidad para lograr una meta o metas comunes. Es notorio el interés que el estudio de la cultura ha venido cobrando desde el siglo pasado en relación a la mejora de la gestión de las organizaciones.

Según Arias & Heredia (2015), las organizaciones se encuentran inmersas en un medio cultural del cual no pueden sustraerse. Determinando, además, las prácticas administrativas entre las que se encuentra la gestión del conocimiento, Aharony (2011), la define como el al proceso global de actividades que afectan al conocimiento: su creación, captura, identificación, organización, almacenaje, representación, transferencia y reúso. Para Delgado (2012), se trata de la tarea de desarrollar y explotar los recursos tangibles e intangibles del saber de una empresa. Considerando tangibles a las patentes, licencias, información sobre clientes, proveedores, productos y competidores; por intangibles a los conocimientos y experiencias de los empleados, el know-how, etc.

Para posibilitar que una organización alcance sus metas y objetivos (IFLA,

2009). Escenario que viene alcanzando a las instituciones educativas, Delgado (2012); Lee & Roth (2009), sostienen que en las universidades, la gestión del conocimiento a pesar de que estas por naturaleza producen el conocimiento que contribuye el desarrollo de la sociedad no ha visto un esfuerzo notable en la implementación de la gestión del conocimiento como parte de sus prácticas de gestión. Lee & Roth (2009), analizando la gestión del conocimiento en el contexto de la educación superior, caracterizado por escenarios cada vez más complejos, indican que se requieren nuevas prácticas de administración entre las cuales la gestión del conocimiento juega un papel relevante.

Por su parte, Cranfield (2011), sostiene que estos escenarios se deben a una mayor responsabilidad impuesta por el gobierno, un mayor énfasis en la satisfacción estudiantil la globalización, la economía del conocimiento y los avances en las tecnologías de la información y comunicación. Escenario en el actualmente se encuentra la universidad peruana. En este sentido, el objetivo de la presente investigación fue determinar la influencia que ejercen los componentes de la cultura organizacional sobre la gestión del conocimiento del personal docente en la Universidad Peruana Unión, Sedes y Filiales, período 2017.

### **Cultura organizacional**

La relevancia de la cultura organizacional radica en que es considerada un componente estratégico (Rodríguez, 2009); (Arciniega, 2011); (Cújar, Ramos, Hernández, & López, 2013); (Carro, Sarmiento, & Rosano, 2017). Si bien existe consenso en el valor estratégico que posee la cultura organizacional, (Carro et al., 2017), aún no se ha llegado a un acuerdo general

en la definición de su constructo (Sánchez, 2017). Por un lado, se encuentra presente la orientación fenomenológica de la antropología (Pedraza, Obispo, Vásquez, & Gómez, 2015) y por otro la perspectiva funcionalista que deriva de los estudios de gestión realizados en las organizaciones con el objetivo de mejorar el desempeño (Arciniega, 2011) y por ende los resultados organizacionales. Sin embargo, existe un común acuerdo en la comunidad académica sobre el planteamiento ontológico desarrollado por Schein en cuanto a los niveles que conforman la cultura organizacional, entre los que describe a los artefactos observables, los valores expresados y manifiestos y los supuestos básicos subyacentes.

A decir de Sánchez (2017), Schein indica que la cultura es aprendida no heredada y esta se deriva del ambiente de tal manera que existen manifestaciones culturales a diferentes niveles de profundidad. Según Mababu (2014), estos niveles o capas fundamentales de la cultura organizacional varían en cuanto a su visibilidad externa y resistencia al cambio. Es a partir de la propuesta de Schein que se desarrollan planteamientos posteriores para el entendimiento de lo que implica la cultura organizacional, entre los modelos destacados por la academia y que sirven de fundamento a la presente investigación se encuentran.

#### *Modelo Cultural de Cameron y Quinn*

De acuerdo con Ruiz & Naranjo (2012), la propuesta de Cameron y Quinn para el estudio de la cultura, propone una metodología basada en el modelo de valores de competencia en el que definen a partir de dos dimensiones: la primera, estabilidad vs. flexibilidad, refiriéndose si el interés de la organización se da por el orden

y control o por el dinamismo y la discrecionalidad; la segunda dimensión es la orientación interna vs. orientación externa, como valores contrapuestos que se refieren a si la organización tiene una orienta-

ción interna o externa. De la intersección y orientación de estos cuadrantes según su propuesta mostrada en la fig. 1 se desarrollan las culturas de clan, adhocrática, de mercado y jerárquica.

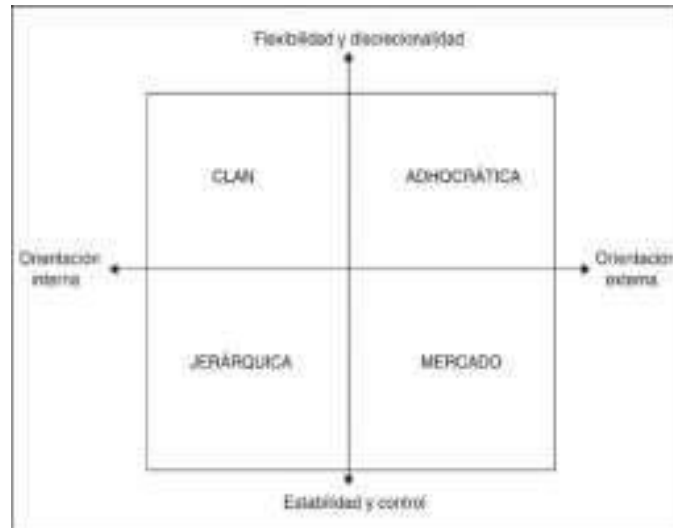


Figura 1

*Modelo cultural de Cameron y Quinn*

Fuente: Cameron y Quinn (1999) Citado por Ruiz & Naranjo (2012).

### *Modelo Cultural de Denison*

Siguiendo la perspectiva de que la cultura organizacional es un recurso valioso que debe ser administrado efectivamente por el equipo directivo de toda organización, Denison (1995, 2003), desarrolla y plantea un modelo que mide a la cultura organizacional como un conjunto de valores y creencias orientados a la mejora del desempeño organizacional; la metodología es identificarla a partir de cuatro atributos o características dominantes: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión. De acuerdo a Ruiz & Naranjo (2012), estos componentes de la cultura se desprenden de las dos dimensiones del modelo de Cameron y Quinn (1999), sosteniendo la siguiente correspondencia entre ellos: involucramiento = clan; adaptabilidad = adhocrática; consistencia = jerár-

quica y misión = de mercado. Denison et ál. (2003), propone tres índices o subescalas por cada atributo o tipo de cultura teniendo así 12 índices en total para el modelo.

El modelo de Denison ha sido ampliamente aceptado por la comunidad académica, a partir del planteamiento de los cuatro atributos rasgos o culturales se desprenden variadas descripciones de las mismas.

Cuya (2000), sostiene que para contar con un modelo consistente que permita una aproximación a la relación cultura-efectividad organizacional conviene trabajar con los cuatro conceptos: participación, consistencia, adaptabilidad y misión.

Para Carro et al. (2017), el modelo de Denison desarrolla una teoría que rela-

ciona la cultura con el desempeño de la organización; presentado en un gráfico circular dividido en cuatro sectores de in-

fluencia cultural denominados: Involucramiento, adaptabilidad, Consistencia y misión.



Figura 2  
 Modelo cultural de Denison  
 Fuente: Fey y Denison (2003) citado por Bonavia, Prado, & Barberá (2009)

Bajo este modelo se determinó el estudio de la cultura organizacional de los docentes de la universidad debido al enfoque global que plantea desde la adaptación externa e integración interna al que debe

apuntar una organización, aunado a la mejora del desempeño de la misma, basados en el conjunto de rasgos culturales determinantes para la eficiencia de sus procesos.

**Gestión del conocimiento**

Se parte de la comprensión de lo que es el conocimiento, de acuerdo con Nonaka & Takeuchi (1995), quienes conciben el conocimiento como un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad. De acuerdo con su propuesta, en la generación del conocimiento se produce una transformación del conocimiento tácito

de los individuos en explícito a nivel grupal y organizativo, y cada uno de los miembros de tales colectivos lo interiorizan, convirtiéndolo de nuevo en tácito. Salcido et al. (2013), explican que la creación del conocimiento tácito y explícito y mediante el diseño de procesos sociales que crean nuevo conocimiento. Dicho proceso genera cuatro fases que son: la socialización, externalización, combinación e internalización.



Figura 3  
 Espiral del conocimiento  
 Fuente: Tomada de Nonaka y Takeuchi (1998).

Para Segarra & Bou (2004), la concepción de la espiral del conocimiento destaca la naturaleza activa y subjetiva del conocimiento, representada en términos de compromiso y creencias enraizadas en los valores individuales. En un sentido más amplio, Davenport y Prusak 2003 citados por Ansuattigui et al. (2013), afirman que “el conocimiento es una mezcla fluida de experiencia condensada, valores, información contextual e insight experimentado, la cual proporciona una estructura para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e informaciones que permiten mejorar los procesos atendiendo a la solución de problemas. La importancia del conocimiento radica en tanto pueda ser utilizado para generar acciones de creación de valor para la organización (De Aparicio, 2009); (Morales, 2012), Es preciso saberlo utilizar de la forma más eficaz, entendiendo que las organizaciones requieren saber gestionar el conocimiento y su pertinencia, más que producirlo (Bernal, Fracica, & Frost, 2012); (Liberona & Ruiz, 2013).

Porque es sobre la base del conocimiento que se engendren ideas de cambio permanente para los procesos de innovación, bases de competitividad y bienestar social como parte de los objetivos y metas estratégicas de toda organización (Sánchez et al., 2013). Evidenciando que el conocimiento organizacional es clave para el éxito de las estrategias y su gestión es una nueva metodología que permite colaborar en la administración y desarrollo del conocimiento. De acuerdo a los académicos, Macías & Aguilera (2012); Delgado (2012) y Liberona & Ruiz (2013), se debe destacar la importancia de la distinción entre datos, información y conocimiento según la fig. 4 Indicando que los datos son registros discretos de determinados eventos, organizados con un formato.

De igual modo, Medina et al. (2013), al establecer la diferencia entre información y conocimiento, parten del hecho que la información es un conjunto de datos que presenta cierto grado de asociación entre sus elementos dando como ejemplos: las

bases de datos (pilares de los sistemas de información) organizadas en registros (casos individuales) y estos a su vez en campos (variables) que responden a cuestiones como: cuál, quien, cuando, donde, cuantos. Enfatizando que la colección de información no es conocimiento.

A este respecto Liberona & Ruiz (2013), refieren que por lo general, se habla de gestión sofisticada de información en vez de gestión del conocimiento, dado que es más sencillo gestionar información que conocimiento. Lee & Roth (2009), sostienen que esta situación crea confu-

sión, porque no es lo mismo hablar de gestión de información y gestión del conocimiento.

En cambio, el conocimiento es una mezcla de experiencias, valores e información dentro de un marco conceptual (Benítez, Uriona, Varvakis, & North, 2014); (Magaña et al., 2013). Para Rooney & Schneider (2005), el conocimiento se crea y se aplica por las personas a diferencia de los datos y la información, que pueden ser almacenados y transferidos por las Tecnologías de la Información y Comunicación Social (TICs) y medios similares.



Figura 4  
Jerarquía del conocimiento. Adaptado por Liberona & Ruiz (2013).  
Fuente: Bender y Fish (2000).

Para Alavi & Leidner (1999), la gestión del conocimiento es un ciclo de procesos, que va desde la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación, en el que las personas tienen un papel determinante, porque deberán hacer uso del conocimiento de acuerdo con la persona y mo-

mento indicados, lo que conllevará a la creación de nuevos conocimientos o la modificación de los existentes, dado que cada persona posee constructos y estructuras mentales que los diferencian de los demás. Como lo muestra la Figura 5.



Figura 5  
Ciclo de gestión del conocimiento  
Fuente: Tomada de Alavi y Leindner (2001).

De acuerdo con la indagación bibliográfica en el ámbito de la gestión organizacional se presentan los modelos que fueron desarrollados con un enfoque hacia la mejora del desempeño, los cuales sirven de fundamento teórico al planteamiento de la presente investigación.

#### *Modelo de Skandia Navigator*

También llamado Modelo de Meyer Y Zack, Skandia fue la primera compañía que produjo en 1994 un informe a sus accionistas que, conjuntamente con el contenido financiero tradicional, incluyó un suplemento sobre capital intelectual, a través del análisis de 164 indicadores, 91 de ellos basados en la actividad intelectual y 73 de métrica tradicional, que abarcan 5 componentes: el enfoque humano es el central, el enfoque financiero, el enfoque de clientes, el enfoque de procesos y el de renovación y desarrollo humano.

Por tanto, la gestión del conocimiento se revela como un proceso dinámico, generador de resultados empresariales, que derivan de la adquisición, generación, transferencia, obtención y aplicación de nuevos conocimientos en la organización (Acosta & Fischer, 2013).

#### *Modelo SECI o la Espiral del conocimiento*

El modelo de la creación del conocimiento de Nonaka y takeuchi, denominado la espiral del conocimiento, indica que el nivel de interacción del conocimiento tácito y el explícito se incrementará conforme avanza por los niveles ontológicos. Donde la creación de conocimiento organizacional es un proceso en espiral que inicia en el nivel individual y se mueve hacia adelante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores y que cruza las fronteras de la organización. Alfaro & Alfaro (2014),



Es en el marco de este modelo de creación del conocimiento, que la investigación de la gestión del conocimiento fue realizada en la población de los docentes de la universidad, bajo la propuesta de Albacete (2010) en la que plantea un proceso de creación, acumulación y transferencia del conocimiento.

Entre los estudios previos que nos sirven de referencia, se encuentran el de Bashir (2015), en su tesis doctoral: *Relationship between organizational culture and knowledge creation process in knowledge intensive banks* tuvo como objetivo determinar la relación y la influencia entre la cultura organizacional medida en factores internos y factores externos y el proceso de creación del conocimiento basado en la socialización, externalización, la combinación y la internalización en una muestra de 50 sucursales de tres bancos comerciales. El instrumento para medir la cultura fue el cuestionario de Denison (2006), y para el proceso de creación del conocimiento el instrumento según el modelo SECI de Nonaka (1995). La comprobación de sus hipótesis se determinó a través de ecuaciones estructurales, los resultados mostraron que la relación es significativa con un  $p$  value < 0.05. Los factores de cultura organizacional tuvieron un impacto significativo en el proceso de creación del conocimiento. Donde los factores internos como los sistemas, estructuras, satisfacción del cliente y procesos a través de los empleados mejoran la perspectiva del proceso de creación del conocimiento, y entre tanto los factores externos mejoran la perspectiva del proceso de creación del conocimiento sólo en las organizaciones que se enfocan en adaptarse y cambiar frente a las amenazas

y oportunidades predominantes del ambiente.

Ali, Asl, & Benesbordi, (2012), desarrollaron la investigación: *The relationship between organizational culture and knowledge management in the Islamic Republic of Iran 's National Olympic Committee*, que tuvo por objetivo determinar la correlación existente entre cultura organizacional y gestión del conocimiento, administrando cuestionarios validados por expertos en deportes, además de una confiabilidad aceptable para cultura organizacional de ( $\alpha=0.86$ ), y para gestión del conocimiento de ( $\alpha=0.92$ ), el método del muestreo fue censal con una población de 107 personas miembros del comité, de los cuáles se recogieron 92 cuestionarios. Los resultados mostraron una relación significativa ( $P 0.01$ ), entre la cultura organizacional y sus factores con el manejo del conocimiento, el análisis de regresión logística mostró que la compatibilidad ( $\beta = 0.324$ ), la adaptación ( $\beta = 0.337$ ), y la misión ( $\beta = 0.227$ ), son predictores significativos para el manejo del conocimiento. Concluyendo por tanto que la cultura tiene un papel fundamental en el establecimiento de la gestión del conocimiento.

Dicho escenario orientado al actual contexto universitario, en el que la exigencia de parte del gobierno pone de manifiesto el cumplimiento de estándares de calidad en la gestión académica, es necesario determinar en qué medida la cultura puede impactar las actividades de gestión del conocimiento de manera que permita la propuesta de acciones en aras de la mejora de los procesos en los que, la participación de los docentes es decisiva e ineludible para la generación de competitividad.

## Método

El estudio es de nivel descriptivo, correlacional y explicativo causal. Según Hernández, Fernández, & Baptista, (2010) descriptivo porque describe las variables de manera individual; correlacional debido a que determina la relación entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento y explicativo porque determinará la variabilidad de los componentes de la gestión del conocimiento en función a los componentes de la cultura organizacional en los docentes de las tres sedes de la Universidad Peruana Unión, el cual se desarrolló bajo un diseño no experimental y de corte transversal. De acuerdo a Toro & Parra (2006) es no experimental porque no se manipulan las variables de estudio, se describen y explican tal cual en el campo de estudio. Para la muestra se eligió como participantes, de los docentes de las tres sedes en el 2017, constituido por 282 como mínimo.

Esta se determinó a través del método de muestreo no probabilístico, e intencional. La técnica utilizada para recoger la información de ambas variables fue la encuesta lo que fue posible por contar en primer lugar con la autorización respectiva del Comité de ética de la Dirección General de Investigación de la universidad y así continuar con el levantamiento de los datos de los docentes, tanto en la sede Lima y las filiales Juliaca y Tarapoto. En segundo lugar, se contó con el consentimi-

ento en las áreas a ser encuestadas, con el propósito de cumplir con la condición de validez de los instrumentos, se hizo la consulta a expertos, pedido que se formalizó a través de la presentación de una carta, ficha de evaluación de instrumentos y matriz de consistencia, dicha revisión estuvo a cargo de tres doctores en administración, quienes respaldaron la consistencia interna de los mismos. En cuanto a la confiabilidad de los instrumentos de cultura organizacional y gestión del conocimiento y en cumplimiento a la condición de determinarse en una muestra con características similares a la población de estudio, se aplicó una prueba piloto en docentes universitarios de una entidad particular, obteniendo un grado de confiabilidad aceptable de ambos. Para la variable Cultura organizacional se utilizó el instrumento de Denison adaptado por Bonavia, Prado, & Barberá (2009), el cual cuenta con 60 ítems, con una escala de valoración tipo Likert, donde 1= nunca, 2= raras veces, 3= algunas veces, 4= usualmente y 5= siempre, distribuidos en 4 dimensiones de la manera siguiente: 15 ítems en Implicación, 15 ítems en Consistencia, 15 ítems en Adaptabilidad y 15 ítems en Misión; este instrumento fue aplicado a una muestra piloto de docentes de una universidad particular, obteniéndose un alfa de Cronbach de 0.984 de manera conjunta y por dimensiones según se muestra en la Tabla 1 resultados que indican su fiabilidad.

Tabla 2  
*Confiabilidad de la variable cultura organizacional y sus dimensiones*

Variable – Dimensiones	Alfa de Cronbach	# de Ítems
Cultura Organizacional	.984	60
Implicación	.958	15
Consistencia	.945	15
Adaptabilidad	.909	15
Misión	.948	15

Para la variable de Gestión del conocimiento se utilizó el instrumento de Albacete (2010) el cual cuenta con 14 ítems, con una escala de valoración tipo Likert, donde 1= nunca, 2= raras veces, 3= algunas veces, 4= usualmente y 5= siempre, distribuidos en 3 dimensiones de la manera siguiente: 5 ítems en Creación, 5

ítems en Acumulación y 4 ítems en Transferencia; este instrumento fue aplicado a una muestra piloto de docentes de una universidad particular y se obtuvo un alfa de cronbach de 0.962, de manera conjunta y por dimensiones como se muestra en la tabla 2 evidenciando su alto nivel de confiabilidad.

Tabla 2  
Confiabilidad de la variable Gestión del conocimiento y sus dimensiones

Variable – Dimensiones	Alfa de Cronbach	# de Ítems
Gestión del conocimiento	.962	14
Creación	.939	5
Acumulación	.941	5
Transferencia	.911	4

En cuanto a la determinación de la confiabilidad del instrumento, se constituyó una matriz de datos usando el programa Microsoft Excel para identificar y registrar los datos correspondientes a las preguntas que miden los indicadores y variables de estudio. Así mismo se realizó una limpieza de datos antes de realizar el análisis. Con respecto al análisis estadístico, se utilizó el programa de SPSS versión 23, para medir la confiabilidad del instrumento. El análisis correlacional se realizó a través de correlación de Pearson. Para el análisis explicativo-causal se empleará el método de Sistemas de Ecuaciones Estructurales (SEM), utilizando el aplicativo Análisis de Estructuras Moment (AMOS), versión 22 para determinar la relación entre la variable latente y sus indicadores (modelo de medición). Además, el SEM se utilizó para establecer la relación entre las variables latentes exógena y endógena (modelo estructural) y para probar la hipótesis con un nivel de significancia del 5%.

## Resultados

En cuanto a los resultados se presenta la información sociodemográfica del personal docente, relevante para efectos del estudio; seguidos del modelo global obtenido mediante ecuaciones estructurales y de la comprobación de cada una de las hipótesis.

### *Resultados sociodemográficos descriptivos*

En la Tabla 3, se muestra la información educativa y laboral de los docentes participantes en el estudio. En cuanto al grado profesional alcanzado, el 55.5% tiene el grado de bachiller, el 36.5% tiene el grado de magister, y sólo el 7.9% tiene el grado de doctor. Así también se consultó, si actualmente se encuentra estudiando o tiene estudios culminados, el 38.9% tiene estudios concluidos de maestría el 29.1% está estudiando una maestría, el 13.95 tiene estudios de doctorado

concluidos, el 9.9% viene estudiando un doctorado y el 8.2% No está estudiando. Estos resultados, reflejan una exigua dotación en calidad del cuerpo académico; además, evidencian el interés y la orientación del esfuerzo de los docentes de contar con un posgrado, como parte de la puesta en marcha de las políticas de perfeccionamiento que tiene la universidad.

Referente a la categorización docente, como factor que evidencia la actualización y desarrollo profesional de los docentes a través de la evaluación de su hoja de vida, se observa que el 29.6% son auxiliares,

el 24% son asociados y sólo el 12.5% principales, frente a una mayoría que representa el 33.9% que no tienen categoría docente. Hecho que debe prestar la atención de los directivos.

Finalmente, en cuanto a que facultad pertenece o está adscrito el docente, el 32.5% pertenece a la Facultad de Ciencias Empresariales el 28.1% pertenece a la Facultad de ingeniería y Arquitectura, el 21.6% pertenecen a la Facultad de Ciencias de la Salud, el 12.3% pertenecen a la Facultad de Educación y el 5.5% pertenecen a la Facultad de Teología.

Tabla 3  
Información educativa y laboral de los participantes

		Frecuencia	Porcentaje
Grado Profesional	Bachiller	231	55.5%
	Magister	152	36.5%
	Doctor	33	7.9%
	Total	416	100.0%
Actualmente se encuentra	Estudiando una maestría	121	29.1%
	Con estudios de maestría concluidos	162	38.9%
	Estudiando un doctorado	41	9.9%
	Con estudios de doctorado concluido	58	13.9%
	NA	34	8.2%
	Total	416	100.0%
Categoría de docencia ordinaria	Auxiliar	123	29.6%
	Asociado	100	24.0%
	Principal	52	12.5%
	NA	141	33.9%
Facultad en la que labora	Total	416	100.0%
	Facultad de Ciencias Empresariales	135	32.5%
	Facultad de Educación	51	12.3%
	Facultad de Ingeniería y Arquitectura	117	28.1%
	Facultad de Salud	90	21.6%
	Facultad de Teología	23	5.5%
	Total	416	100.0%

### Resultados de la confiabilidad de las escalas de medición

Los análisis estadísticos permitieron determinar la confiabilidad de las dimensiones de cada una de las variables de estudio. En la Tabla 4, se observan los resultados del coeficiente de Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), en la dimensión implicación

el alfa de Cronbach resulto 0.895, que indica una alta fiabilidad del instrumento al ser aplicado. Así también, se halló el nivel de confiabilidad de cada indicador (Empowerment = 0.816, Trabajo en Equipo = 0.812, Desarrollo de capacidades = 0.621), y el resultado de toda la dimensión es de 0.895 para la Implicación, donde to-

dos los indicadores superan el límite mínimo de 0,60 (Baker et al. 2002 y Bagozzi y Yi, 1988). Este resultado muestra evidencia suficiente para aceptar la consistencia interna del constructor y la fuerte interrelación entre los 15 ítems de los 3 indicadores. La media de los promedios de

todos los indicadores va entre el rango de 2.91 a 4.02. También, la desviación estándar más alta fue ( $\sigma=1.09$ ), y la más baja fue de ( $\sigma=0.73$ ), lo cual indica una pequeña variación (o dispersión) con respecto al promedio o la escala Likert de 5 puntos.

Tabla 4  
Confiabilidad de la dimensión implicación y sus indicadores

Indicador	Cód	Ítems	Media	Desviación Estandar
Implicación		Alpha = 0.895		
Empowerment Alpha = 0.816	EMP1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	3.93	.82
	EMP2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	3.80	.79
	EMP3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	3.72	.88
	EMP4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	3.93	.75
	EMP5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo	3.88	.88
Trabajo en equipo -	TEE1	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos	3.88	.82
	TEE2	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.	4.02	.84
	TEE3	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso	3.90	.77
	TEE4	Los grupos y no los individuos son los principales pilares	3.68	.95
	TEE5	El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación	3.88	.73
Desarrollo de Alpha = 0.812	DDC1	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí	3.76	.84
	DDC2	Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran en la dirección	3.65	.84
	DDC3	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus universidades.	3.75	.87
	DDC4	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva	3.82	.86
	DDC5	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias	2.91	1.09

En la Tabla 5, se observa los resultados del coeficiente de Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), en la dimensión consistencia el alfa de Cronbach resulto 0.848, que indica una alta fiabilidad del instrumento al ser aplicado. Así también se halló el nivel de confiabilidad de cada indicador (Valores centrales = 0.719, Acuerdo = 0.635, Coordinación e integración = 0.601), donde todos los indicadores superan el límite mínimo de 0,60. Este resultado indica la evidencia

suficiente para aceptar la consistencia interna del constructor y la fuerte interrelación entre los 15 ítems de los 3 indicadores. La media de los promedios de todos los indicadores va entre el rango de 2.86 a 4.23. También, la desviación estándar más alta fue ( $\sigma=1.03$ ) y la más baja fue de ( $\sigma=0.70$ ), lo cual indica una pequeña variación (o dispersión) con respecto al promedio o la escala Likert de 5 puntos.

**Tabla 5**  
**Confiabilidad de la dimensión consistencia y sus indicadores**

Indicador	Cód.	Ítems	Media	Desviación estándar
Consistencia		Alpha = 0.848		
	VAC1	Los líderes y directores practican lo que pregonan.	3.64	.99
	VAC2	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.	3.71	.85
	VAC3	Existe un conjunto de valores claro y consistente que la forma en que nos conducimos	4.05	.81
	VAC4	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas	3.81	.96
Valores centrales Alpha=0.719	VAC5	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	4.23	.72
	ACU1	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	3.76	.86
	ACU2	Este grupo tiene una cultura "fuerte".	3.92	.85
	ACU3	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	3.65	.87
	ACU4	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas claves	2.86	1.03
Acuerdo - Alpha = 0.635	ACU5	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	3.72	.87
	CEI1	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	3.93	.70
	CEI2	Las personas de diferentes grupos de esta universidad tienen una perspectiva común.	3.82	.78
	CEI3	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta universidad	3.53	.88
	CEI4	Trabajar con alguien de otro grupo de esta universidad es como trabajar con alguien de otra universidad	2.94	1.01
Coordinación e integración	CEI5	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	3.66	1.01

En la Tabla 6, se observa los resultados del coeficiente de Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), en la dimensión adaptabilidad el alfa de Cronbach resultó 0.843, que indica una alta fiabilidad del instrumento al ser aplicado. Así también se halló el nivel de confiabilidad de cada indicador (Orientación al cambio = 0.691, Orientación al cliente = 0.649, Aprendizaje organizativo = 0.601), donde todos los indicadores superan el límite mínimo de 0,60. Este resul-

tado indica evidencia suficiente para aceptar la consistencia interna del constructor y la fuerte interrelación entre los 15 ítems de los 3 indicadores. La media de los promedios de todos los indicadores va entre el rango de 2.59 a 4.13. También, la desviación estándar más alta fue ( $\sigma=1.13$ ) y la más baja fue de ( $\sigma=0.77$ ), lo cual indica una pequeña variación (o dispersión) con respecto al promedio o la escala Likert de 5 puntos.

**Tabla 6**  
**Confiabilidad de la dimensión adaptabilidad y sus indicadores**

Indicador	Codificación	Ítems	Media	Desviación estándar
Adaptabilidad		Alpha = 0.843		
Orientación al cambio - Alpha = 0.691	OAC1	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	3.63	.91
	OAC2	Respondemos bien a los cambios del entorno.	3.82	.79
	OAC3	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas	3.87	.79
	OAC4	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias	2.59	1.02
	OAC5	Los diferentes grupos de esta universidad cooperan a menudo para introducir cambios	3.66	.79
Orientación al cliente - Alpha = 0.649	OCL1	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	3.72	.83
	OCL2	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	3.74	.80
	OCL3	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos	3.76	.81
	OCL4	Necesidades de nuestro entorno. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.*	3.01	1.13
	OCL5	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	3.88	.77
Aprendizaje Organizativo Alpha = 0.601	AOR1	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	4.04	.78
	AOR2	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados	3.60	.91
	AOR3	Muchas ideas "se pierden por el camino".*	2.61	1.05
	AOR4	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	4.13	.73
	AOR5	Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo está haciendo la izquierda".		

En la Tabla 7, se observa los resultados del coeficiente de Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), en la dimensión misión el alfa de Cronbach resulto 0.875, que indica una alta fiabilidad del instrumento al ser aplicado. Así también se halló el nivel de confiabilidad de cada indicador (Dirección y propósitos estratégicos = 0.751, Metas y objetivos = 0.867, Visión = 0.600), donde todos los indicadores son igual o superan el límite mínimo de 0,60. Este resultado

indica evidencia suficiente para aceptar la consistencia interna del constructor y la fuerte interrelación entre los 15 ítems de los 3 indicadores. La media de los promedios de todos los indicadores va entre el rango de 2.48 a 4.19. También, la desviación estándar más alta fue ( $\sigma=1.29$ ) y la más baja fue de ( $\sigma=0.73$ ), lo cual indica una pequeña variación (o dispersión) con respecto al promedio o la escala Likert de 5 puntos.

Tabla 7  
Confiabilidad de la dimensión misión y sus indicadores

Indicador	Codificación	Ítems	Media	Desviación estándar
Misión		Alpha = 0.875		
Dirección y propósitos estratégicos - Alpha = 0.751	DPE1	Esta universidad tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	4.19	.85
	DPE2	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	4.04	.81
	DPE3	Esta universidad tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	4.25	.74
	DPE4	Esta universidad tiene una clara estrategia de cara al futuro	4.06	.81
	DPE5	La orientación estratégica de esta universidad no me resulta clara.*	3.19	1.29
Metas y objetivos - Alpha = 0.867	MYO1	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	3.90	.73
	MYO2	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	3.81	.86
	MYO3	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	3.91	.78
	MYO4	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos	3.90	.78
	MYO5	Las personas de esta universidad comprenden lo que hay que hacer	3.85	.84
Visión - Alpha = 0.600	VIS1	Tenemos una visión compartida de cómo será esta universidad en el futuro.	4.06	.85
	VIS2	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	3.96	.85
	VIS3	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.*	2.48	1.04
	VIS4	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	4.05	.73
	VIS5	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	3.74	.85



En la Tabla 8, se observan los resultados del coeficiente de Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), de la variable gestión del conocimiento, el alfa de Cronbach resulto 0.933, que indica una alta fiabilidad del instrumento al ser aplicado. Así también se halló el nivel de confiabilidad de cada dimensión de dicha variable, (Creación del conocimiento = 0.857, Acumulación de conocimiento = 0.881, Transferencia de conocimiento = 0.878), donde todas las dimensiones son igual o superan el límite

mínimo de 0,60. Este resultado indica evidencia suficiente para aceptar la consistencia interna del constructor y la fuerte interrelación entre los 14 ítems de las 3 dimensiones. La media de los promedios de todos los indicadores va entre el rango de 3.56 a 3.87. También, la desviación estándar más alta fue ( $\sigma=0.95$ ) y la más baja fue de ( $\sigma=0.76$ ), lo cual indica una pequeña variación (o dispersión) con respecto al promedio o la escala Likert de 5 puntos.

Tabla 8  
Confiabilidad de la variable gestión del conocimiento y sus dimensiones

Indicador	Codificación	Ítems	Media	Desviación estándar
Gestión del conocimiento		Alpha = 0.933		
Creación de conocimiento - Alpha = 0.857	CDC1	En las diversas actividades de la UPeU, se realizan conversaciones creativas	3.68	.86
	CDC2	Se hace uso del pensamiento deductivo e inductivo.	3.80	.77
	CDC3	Se hace uso de metáforas y/o ejemplos en las conversaciones para la creación de conceptos.	3.75	.76
	CDC4	Existe intercambio de ideas y el diálogo.	3.87	.82
	CDC5	Se promueve la creación de opiniones subjetivas.	3.59	.91
Acumulación de conocimiento - Alpha = 0.881	ADC1	Existe planificación de estrategias a través del uso de publicaciones, simulación informática y pronóstico	3.59	.91
	ADC2	Existe manuales y documentos sobre servicios y procedimientos.	3.62	.95
	ADC3	Existe base de datos sobre los servicios y procedimientos.	3.58	.90
	ADC4	Se hace acumulación de material informativo a través del acopio de distintos aspectos de la gestión e informaciones Técnicas.	3.57	.79
	ADC5	Se realiza transmisión de los conocimientos recientemente creados.	3.60	.86
Transferencia de conocimiento - Alpha = 0.878	TDC1	En las diversas actividades de la UPeU se hace intercambio de información entre áreas mediante el uso de equipos interdepartamentales u medios informáticos.	3.60	.90
	TDC2	Se desarrolla formación de equipos como un modelo que permita la transmisión de experiencias y que se compartan los resultados de todos los departamentos.	3.56	.91
	TDC3	Se desarrolla la búsqueda y comportamiento de nuevos valores e ideas.	3.81	.83
	TDC4	Las autoridades comparten y comprenden sus distintas visiones (perspectivas) a través de la comunicación entre sus compañeros.	3.72	.86

En la Tabla 9, se tiene los efectos estimados del modelo de regresión de cada

dimensión de la variable Cultura organizacional en la Gestión del conocimiento.

**Tabla 9**  
*Coefficientes de regresión del modelo entre la cultura organizacional que influye en la gestión del conocimiento de los docentes de la Universidad Peruana Unión, sede y filiales, período 2017*

Indicador		Dimensión	Estimados
Gestión del conocimiento	<---	Misión	0.408
Gestión del conocimiento	<---	Adaptabilidad	0.312
Gestión del conocimiento	<---	Consistencia	0.154
Gestión del conocimiento	<---	Implicación	0.396
Dirección y propósitos estratégicos (DPE)	<---	Misión	0.691
Metas y objetivos (MYO)	<---	Misión	0.791
Visión (VIS)	<---	Misión	0.864
Creación de conocimiento (CDC)	<---	Gestión del conocimiento	0.722
Acumulación de conocimiento (ADC)	<---	Gestión del conocimiento	0.77
Transferencia de conocimiento (TDC)	<---	Gestión del conocimiento	0.749
Orientación al cambio (OAC)	<---	Adaptabilidad	0.801
Orientación al cliente (OCL)	<---	Adaptabilidad	0.769
Aprendizaje organizativo (AOR)	<---	Adaptabilidad	0.812
Valores centrales (VAC)	<---	Consistencia	0.778
Acuerdo (ACU)	<---	Consistencia	0.823
Coordinación e integración (CEI)	<---	Consistencia	0.814
Empowerment (EMP)	<---	Implicación	0.841
Trabajo en equipo (TEE)	<---	Implicación	0.884
Desarrollo de capacidades (DDC)	<---	Implicación	0.784

En la Tabla 10, se tiene las covarianzas entre los indicadores de la implicación y las dimensiones de la gestión de conocimiento. Los valores positivos más grandes son: el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades con la creación de conocimiento las cuales tienen una relación de 0.621 y de 0.415 respectivamente, segui-

da del empowerment y la creación del conocimiento con una relación de 0.340. Mientras que de manera inversa se halló el empowerment con la transferencia de conocimiento que tiene un coeficiente de -0.516 y también entre el trabajo en equipo y la acumulación de conocimiento con un coeficiente de -0.303.

**Tabla 10**  
*Covarianzas de los indicadores de la implicación y las dimensiones de la variable gestión del conocimiento*

Dimensiones / Indicadores	TDC	ADC	CDC	EMP	TEE	DDC
Transferencia de Conocimiento (TDC)	0					
Acumulación de Conocimiento (ADC)	0.184	0				
Creación de Conocimiento (CDC)	-0.057	-0.224	0			
Empowerment (EMP)	-0.516	0.260	0.340	0		
Trabajo en Equipo (TEE)	-0.163	-0.303	0.621	0.017	0	
Desarrollo de Capacidades (DDC)	-0.044	-0.089	0.415	-0.014	-0.011	0

Por lo tanto, se concluye que existe una relación directa entre el trabajo en equipo y la creación de conocimiento, la cual podrá mejorar si se promueve el trabajo cooperativo en la asignación de responsabilidades entre los docentes; existe relación directa entre el desarrollo de capacidades y la creación de conocimiento, la cual podrá mejorar si se continúa invirtiendo en el perfeccionamiento y capacitación docente; existe relación directa entre el empowerment y la creación de conocimiento, la cual podrá mejorar si se otorga mayor autoridad a los docentes fomentando las iniciativas para que dirijan su propio trabajo. Lo que apunta a que los directivos fomenten la implicación o participación del individuo en la toma de decisiones; existe una relación inversa entre el empowerment y la transferencia de conocimiento, lo cual se debería a que no existen políticas claras para la transmisión de los conocimientos por parte de los docentes que asumen responsabilidades o forman parte del trabajo en comisiones y existe relación inversa entre el trabajo en equipo y la acumulación de conocimiento, lo cual se debería a que el trabajo desarrollado por los equipos no se registra

debidamente, por otro lado, están los continuos cambios de los integrantes de equipo de trabajo.

En la Figura 8, se observa el modelo estructural entre la consistencia y sus indicadores, y como esta afecta la gestión del conocimiento en la muestra evaluada de 416 docentes de la Universidad Peruana Unión. Lo cual se refrenda además en la Tabla 11, donde se tiene los coeficientes de regresión estimados, entre la consistencia y la gestión del conocimiento, se puede observar la relación estructural de la consistencia en la gestión el conocimiento de 0.748, la cual es directa, positiva y muy fuerte. Mientras que la consistencia tiene una relación estructural con los valores centrales, acuerdo y coordinación e integración de 0.781, 0.806 y 0.827, respectivamente, siendo la más alta con la coordinación y la integración. La gestión del conocimiento se relaciona de manera estructural con la creación de conocimiento, acumulación de conocimiento y transferencia de conocimiento con un 0.784, 0.852 y 0.847 respectivamente, siendo la más importante la acumulación de conocimiento.

Tabla 11

*Coeficientes de regresión del modelo entre la consistencia y la gestión del conocimiento*

Gestión del Conocimiento	<---	Consistencia	0.748
Valores centrales (VAC)	<---	Consistencia	0.781
Acuerdo (ACU)	<---	Consistencia	0.806
Coordinación e Integración (CEI)	<---	Consistencia	0.827
Creación de Conocimiento (CDC)	<---	Gestión del Conocimiento	0.784
Acumulación de Conocimiento (ADC)	<---	Gestión del Conocimiento	0.852
Transferencia de Conocimiento (TDC)	<---	Gestión del Conocimiento	0.847

En la Tabla 12, se tiene las covarianzas entre los indicadores de la consistencia y las dimensiones de la gestión de conocimiento. Los valores positivos más grandes son, los valores centrales y la creación de conocimiento con un resultado de 0.686, y

la coordinación e integración con la creación de conocimiento con un resultado de 0.386, seguida del acuerdo y la creación del conocimiento con un resultado de 0.35. Mientras que de manera inversa se halló una relación entre, el acuerdo y la

transferencia de conocimiento con un resultado de -0.436, así también el acuerdo

con la acumulación de conocimiento con un resultado de -0.392.

**Tabla 12**  
*Covarianzas de los indicadores de la consistencia y las dimensiones de la variable gestión del conocimiento*

Dimensiones / Indicadores	TDC	ADC	CDC	CEI	ACU	VAC
Transferencia de Conocimiento (TDC)	0					
Acumulación de Conocimiento (ADC)	0.176	0				
Creación de Conocimiento (CDC)	-0.093	-0.176	0			
Coordinación e integración CEI	0.02	0.083	0.386	0		
Acuerdo (ACU)	-0.436	-0.392	0.35	0.027	0	
Valores centrales (VAC)	-0.15	-0.118	0.686	-0.125	0.115	0

**Tabla 13**  
*Coefficientes de regresión del modelo entre la adaptabilidad y la gestión del conocimiento*

		Estimados	
Gestión del conocimiento	<---	Adaptabilidad	0.779
Orientación al cambio (OAC)	<---	Adaptabilidad	0.804
Orientación al cliente (OCL)	<---	Adaptabilidad	0.761
Aprendizaje organizativo (AOR)	<---	Adaptabilidad	0.816
Creación de Conocimiento (CDC)	<---	Gestión del conocimiento	0.795
Acumulación de Conocimiento (ADC)	<---	Gestión del conocimiento	0.848
Transferencia de Conocimiento (TDC)	<---	Gestión del conocimiento	0.841

En la Tabla 14, se tiene las covarianzas entre los indicadores de la adaptabilidad y las dimensiones de la gestión de conocimiento. El valor positivo más grande es la orientación al cambio con la creación del conocimiento con un resultado de 0.837, y el aprendizaje organizativo con la creación del conocimiento con un resultado de 0.492, seguida de orientación al cliente con la creación del conocimiento con un

resultado de 0.311. Mientras que de manera inversa se halló la orientación al cliente con la acumulación de conocimiento con un resultado de -0.359, también la orientación al cambio con la transferencia de conocimiento con un resultado de -0.274, y finalmente, la orientación al cliente con la transferencia de conocimiento con un resultado de -0.272.

**Tabla 14**  
*Covarianzas de los indicadores de la adaptabilidad y las dimensiones de la variable gestión del conocimiento*

Dimensiones / Indicadores	TDC	ADC	CDC	VIS	MYO	DPE
Transferencia de Conocimiento (TDC)	0					
Acumulación de Conocimiento (ADC)	0.324	0				
Creación de Conocimiento (CDC)	-0.09	-0.337	0			
Visión (VIS)	-0.488	-0.391	0.598	0		
Metas y objetivos (MYO)	0.03	0.507	0.818	-0.158	0	
Dirección y propósitos estratégicos (DPE)	-0.953	-0.918	-0.069	0.681	-0.267	0

**Tabla 15**  
*Coefficientes de regresión del modelo entre la misión y la gestión del conocimiento*

			Estimados
Gestión del conocimiento	<---	Misión	0.807
Dirección y propósitos estratégicos (DPE)	<---	Misión	0.653
Metas y objetivos (MYO)	<---	Misión	0.848
Visión (VIS)	<---	Misión	0.823
Creación de Conocimiento (CDC)	<---	Gestión del conocimiento	0.8
Acumulación de Conocimiento (ADC)	<---	Gestión del conocimiento	0.853
Transferencia de Conocimiento (TDC)	<---	Gestión del conocimiento	0.831

En la Tabla 16, se tiene las covarianzas entre los indicadores de la misión y las dimensiones de la gestión de conocimiento. Los valores positivos más grandes son, las metas y objetivos con la creación de conocimiento con un coeficiente de 0.818, así también la dirección y propósitos estratégicos con la visión con un resultado de 0.681, la visión con la creación de co-

nocimiento tiene un resultado de 0.598. Mientras que de manera inversa se halló la dirección y propósitos estratégicos con la transferencia de conocimiento con un resultado de -0.953, la visión con la transferencia de conocimiento tiene un resultado de -0.488, así también la visión con la acumulación de conocimiento con un resultado de -0.337.

**Tabla 16**  
*Covarianzas de los indicadores de la misión y las dimensiones de la variable gestión del conocimiento*

Dimensiones / Indicadores	TDC	ADC	CDC	VIS	MYO	DPE
Transferencia de Conocimiento (TDC)	0					
Acumulación de Conocimiento (ADC)	0.324	0				
Creación de Conocimiento (CDC)	-0.09	-0.337	0			
Visión (VIS)	-0.488	-0.391	0.598	0		
Metas y objetivos (MYO)	0.03	0.507	0.818	-0.158	0	
Dirección y propósitos estratégicos (DPE)	-0.953	-0.918	-0.069	0.681	-0.267	0

## Conclusión

Atendiendo a responder a los objetivos de la investigación, se concluye que la cultura organizacional medida a través de los rasgos culturales de implicación, consistencia, adaptabilidad y misión influyen de manera conjunta en la gestión de conocimiento de los docentes de la Universidad Peruana Unión Sedes y Filiales. De acuerdo con los resultados mostrados se asume que la cultura como componente estratégico de gestión influye de manera

moderada en el proceso de gestión de conocimiento de los docentes medido a través de la creación, acumulación y transferencia de conocimiento en el contexto de estudio. Los valores obtenidos muestran que la implicación influye en 0.40 en la gestión de conocimiento; la consistencia alcanza un valor de 0.15; la adaptabilidad un valor de 0.31 y la misión con un valor de 0.41 respectivamente en el modelo conjunto.

Finalmente estos resultados permiten

respaldar la teoría administrativa existente. En cuanto a las correlaciones visibilizan niveles estadísticamente significativos directas entre cada dimensión de la cultura organizacional con el proceso de creación de conocimiento Bashir (2015), más no así con las dimensiones de acumulación y transferencia de conocimiento en las que se encontró relaciones inversas en el contexto de la universidad.

Gracias a ello, se recomienda mantener un compromiso decidido por parte de los directivos de la universidad para el fortalecimiento de una cultura organizacional que subyazca en nuestra filosofía cristiana, la cual coadyuve a la mejora de la gestión del conocimiento; establecer dentro del planeamiento estratégico el desarrollo de una cultura organizacional sostenida, orientado a todos los niveles de la

universidad, en el que se contemple actividades de socialización, mantenimiento y aprendizaje, que abarque desde directivos hasta los operativos, cuyos resultados sean evaluados y difundidos; identificar los elementos que deben, ser ya sea incentivados o contrarrestados en la construcción de una cultura orientada a la gestión de conocimiento; diseñar estrategias de gestión del conocimiento enfocadas a los procesos de acumulación y transferencia de conocimientos para la labor docente, haciendo uso de las tecnologías, así como el diseño de la estructura de conformidad, fomentar el desarrollo de competencias para la gestión del conocimiento de los docentes a través del establecimiento de comunidades de práctica como herramienta para la gestión de información, de comunicación, de innovación y de aprendizaje organizacional.

## Referencias

07642013000500007

- Acosta, J. C., & Fischer, A. L. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Pensamiento & Gestión*, (35), 25–63. Retrieved from <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=64629832003>
- Aharony, N. (2011). Librarians attitudes toward knowlegde management. *College and Research Libraries*, 72(2), 11–26.
- Alavi, M., & Leidner, D. (1999). *Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues* By Maryam Alavi Orkand Professor of Information Systems Robert H . Smith School of Business University of Maryland College Park , MD 20742 and Boulevard de.
- Albacete, C. (2010). Influencia de las prácticas de gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento y la innovación en los servicios: el caso de las empresas hoteleras.
- Alfaro, G., & Alfaro, V. (2014). La gestión del conocimiento en la pequeña y mediana empresa manufacturera de Morelia Mich., México. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 9(1), 1415–1426.
- Ali, N., Goodarzi, M., Asl, R., & Benesbordi, A. (2012). The relationship between organizational culture and knowledge management in the Islamic Republic of Iran ' s National Olympic Committee, 2(1), 1–5.
- Ansuattigui, R. V, Caulliraux-Pithon, A. J., & Fernandes, J. L. (2013). Prácticas de Gestión del Conocimiento en una Institución Pública de Investigación: El Caso del Centro Tecnológico del Ejército en Brasil (CTEx). *Información Tecnológica*, 24(5), 51–60. <http://doi.org/10.4067/S0718-07642013000500007>
- Arciniega, R. S. (2011, December 1). Hacia la caracterización de culturas organizacionales. *Debates en Sociología*. Retrieved from <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/view/2166>
- Arias, F., & Heredia, V. (2015). *Administración de recursos humanos para alto desempeño*. México: Editorial Trillas.
- Bashir, S. (2015). Relationship between Organisational Culture and Knowledge Creation Process in Knowledge Intensive Banks.
- Benítez, S., Uriona, M., Varvakis, G., & North, K. (2014). Prácticas y tecnologías de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior. *Espacios*, 35(2), 4. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84897846303&partnerID=tZOtx3y1>
- Bernal, C., Fracica, G., & Frost, J. (2012). Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas en la ciudad de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28, 303–315. Retrieved from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232012000500016&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232012000500016&script=sci_abstract)
- Bonavia, T., Prado, V. J., & Barberá, D. (2009). Spanish adaptation and factor structure of the Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21(1), 633–638.
- Carro, J., Sarmiento, S., & Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(1), 352–365. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>

- Cranfield, J. (2011). Knowledge Management and Higher Education: A UK Case Study using Grounded Theory. University of Southampton Research Repository. University of Southampton.
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350–355. Retrieved from <http://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-articulo-cultura-organizacional-evolucion-medicion-90267520>
- Cuya, F. D. (2000). Una vez más hablemos de Cultura Organizacional. *Gestión en el Tercer Milenio*. Retrieved from <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9989>
- De Aparicio, X. P. (2009). La Gestión del Conocimiento y las Tics en el Siglo XXI. *Revista Universitaria de Investigación Y Diálogo Académico*, 5(1). Retrieved from <http://www.conhisremi.iuttol.edu.ve/pdf/ART1000008.pdf>
- Delgado, T. J. R. (2012). La gestión del conocimiento y la educación universitaria, 15, 43–48.
- Guillén, I., & Aduna, A. (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación iztapalapa. *Estudios Gerenciales*, 24(106), 47–64. [http://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70031-7](http://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70031-7)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (McGraw Hill, Ed.) (5<sup>ta</sup>. ed.). Perú.
- IFLA. (2009). Knowledge management section: Scope. Retrieved August 10, 2016, from <http://archive.ifla.org/VII/s47>
- Lee, H., & Roth, G. L. (2009). a Conceptual Framework for Examining Knowledge Management in Higher Education Contexts. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*, 23(4), 22–37. Retrieved from <http://libproxy.clemson.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ehh&AN=70142672%5Cn>  
<http://informahealthcare.com/doi/abs/10.3109/09638288.2013.802376>
- Liberona, D., & Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 151–160. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.003>
- Mababu, R. (2014). *Comportamiento humano en el trabajo*. Madrid- España: Editorial Centro de Estudios Financieros. Macías, C., & Aguilera, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 133–148. [http://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70209-7](http://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70209-7)
- Magaña, D., Aguilar, N., Surdez, E., & Quijano, R. (2013). Gestión del Conocimiento en grupos de Investigación en Ciencias Sociales: Caso Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. (Spanish). *Knowledge Management in Social Science Research Groups*. Case. from the Juárez University of Tabasco, México. (English), 6(5), 75–93. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=82259129&lang=es&site=ehost-live>
- Morales, S. (2012). Gestión de Conocimiento: Experiencia del Centro de Información Técnica del Instituto Colombiano del Petróleo. *Ciencias de La Información*, 43(1), 67–71.



- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 85(7–8). [http://doi.org/10.1016/S0969-4765\(04\)00066-9](http://doi.org/10.1016/S0969-4765(04)00066-9)
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17. <http://doi.org/10.21676/23897848.1462>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional* (8va. ed.). México: Prentice Hall.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67–92. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87722106>
- Rooney, D., & Schneider, U. (2005). The Material, Mental, Historical and Social Character of Knowledge. In *Handbook on the knowledge Economy*. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4337/9781845426842.00010>
- Ruiz, Y., & Naranjo, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas\*. *Diversitas: Perspectivas En Psicología*, 8(2), 285–307. Retrieved from [148.215.2.10/redalyc-seam/articulo.oa?id=67925837006](http://148.215.2.10/redalyc-seam/articulo.oa?id=67925837006)
- Salcido, C., Cano, C., Ortega, R., & Villarreal, F. (2013). La Gestión de la Calidad como aplicación de Gestión del conocimiento: Caso Centro de Desarrollo Empresarial (CDE). *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 8, 1327–1338. Retrieved from <http://www.mendeley.com/catalog/la-gestión-calidad-como-aplicación-gestión-del-conocimiento-caso-centro-desarrollo-empresarial-cde-f/>
- Sánchez, G., Muñoz, M., & Flores, J. (2013). *Desarrollo organizacional y capital humano- Impacto en la nueva realidad empresarial*. Madrid- España: Delta Publicaciones.
- Sánchez, M. (2017). Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en instituciones de educación superior del sur de sonora. *Comuni@cción*, 8(1), 61–71.
- Segarra, M., & Bou, J. (2004). Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico. *Revista de Economía Y Empresas*, Vol. 22, N, 175–196. Retrieved from [http://www.researchgate.net/publication/28185756\\_Concepto\\_tipos\\_y\\_dimensiones\\_del\\_conocimiento\\_configuración\\_in\\_del\\_conocimiento\\_estratgico/file/9fcfd50bb6da9c94cc.pdf](http://www.researchgate.net/publication/28185756_Concepto_tipos_y_dimensiones_del_conocimiento_configuración_in_del_conocimiento_estratgico/file/9fcfd50bb6da9c94cc.pdf)
- Toro, I., & Parra, R. (2006). *Método y conocimiento: metodología de la investigación : investigación cualitativa/investigación cuantitativa*. Fondo Editorial Universidad EAFIT. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=4Y-kHGjEjy0C>