

RELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL Y LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Área de investigación: Teoría de la Organización

Flor de la Cruz Salaiza Lizárraga

Departamento Ciencias Económico-Administrativas
Instituto Tecnológico de Culiacán
México

fsalaiza@itculiacan.edu.mx

Lina Marcela Díaz Santamaría

Sistema Tecnológico de Monterrey
Universidad TecVirtual
México

linamarcela584@hotmail.com

XVIII
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

RELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL Y LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Resumen

Este estudio analiza la existencia de relaciones entre la transferencia del conocimiento y el clima organizacional en una institución de educación básica de carácter privado ubicada en Medellín, Colombia. Se utilizó un enfoque mixto de investigación aplicando instrumentos cuantitativos y cualitativos para la recopilación de la información. Los resultados mostraron que el clima organizacional incide en la transferencia del conocimiento; especialmente en aspectos relacionados con la administración y el desarrollo organizacional. La dimensión recursos correspondiente a la variable transferencia de la capacitación correlaciona con tres dimensiones del clima organizacional: trabajo en equipo, comunicación y supervisión; el desarrollo organizacional correlaciona de manera positiva con orgullo de pertenencia y con administración; apoyo de los compañeros y supervisión, promoción y carrera y resistencia al cambio correlacionan en forma negativa. La supervisión explica las variaciones en los recursos otorgados, como resultado de la regresión. Los hallazgos encontrados tienen implicaciones en las organizaciones escolares en lo referente a la gestión del talento humano; de tal manera que se logre aprovechar el recurso intangible que poseen y se empiece a valorar la construcción de conocimiento colectivo al interior de las escuelas y colegios, pasando de la simple transmisión de información a la transferencia y construcción de conocimiento.

Palabras clave. Clima laboral, transferencia del conocimiento, administración del talento



RELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL Y LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Introducción

Actualmente el conocimiento se ha posicionado como un recurso intangible de las organizaciones gracias a la dinámica económica, las nuevas tecnologías y la globalización. Al encontrarnos en el momento histórico de la sociedad del conocimiento, la gestión de éste se centra principalmente en las organizaciones quienes ven la necesidad de acelerar flujos de información desde los individuos hacia las organizaciones para volver a los individuos y producir un valor agregado para la organización y sus clientes en la producción de conocimiento (Minakata, 2000). La gestión consiste en optimizar la creación de las condiciones necesarias para que los flujos de conocimiento circulen mejor. Lo que se gestiona es la creación y transferencia de éste (Canals, 2003). Este estudio analiza la existencia de relaciones entre la transferencia del conocimiento y el clima organizacional en una institución de educación básica de carácter privado. Se utilizó un enfoque mixto de investigación aplicando instrumentos cuantitativos y cualitativos para la recopilación y análisis de la información. Los resultados mostraron que el clima organizacional incide en la transferencia del conocimiento; especialmente en aspectos relacionados con la administración, el liderazgo y el desarrollo organizacional.

Antecedentes del problema

El desarrollo organizacional aparece en la historia empresarial como aquel que logra incrementar la efectividad y el bienestar de la organización. En los años sesenta se empezaron a tomar estrategias del entorno empresarial para las mejoras de los procesos de calidad logrando que las instituciones educativas fueran poco a poco hacia una inmersión en la calidad de los procesos.

Un ejemplo de la inmersión de lo educativo a lo empresarial fue el acceso a certificados de calidad a través de la norma ISO 9000 relacionada con los sistemas para gestión y aseguramiento de la calidad (*International Organization for Standardization*). La norma ISO promueve en uno de sus ocho principios *el involucrar al personal* como esencia de la organización y promueve la creencia de que su completa participación desarrolla las capacidades de los colaboradores para ser utilizadas en beneficio de la organización (Oria, 1998).

En la línea de la calidad en educación, Figueroa, Utria y Colpas (2004) ven la calidad como el conjunto de actividades pedagógicas, programáticas y organizativas que propician mejoras en el desempeño académico y profesional de los actores del proceso enseñanza-aprendizaje. Además, establecen que las instituciones educativas de calidad son aquellas que permiten generar mecanismos de adaptación a nuevas y cambiantes condiciones de aprendizaje.

Pregunta de investigación

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la transferencia del conocimiento en una institución educativa privada de nivel básico en Medellín, Colombia?



Objetivo general

Determinar si existe relación entre aspectos del clima organizacional y la transferencia del conocimiento en la organización.

Objetivos específicos

- Medir el clima organizacional de la institución educativa.
- Describir el estado de la transferencia de la capacitación y otros mecanismos de transferencia del conocimiento en la institución educativa.
- Describir la relación entre el clima organizacional y transferencia del conocimiento que se presenta en la institución.
- Diseñar propuestas de mejora en beneficio de la institución educativa con respecto a los resultados encontrados en la investigación.

Justificación

La historia de la humanidad ha estado determinada por los procesos de desarrollo económico de cada época y las características de la economía han perfilado la percepción que los hombres han desarrollado del trabajo y de las empresas. Marx (citado por García, 1994) expresa, a mediados del siglo XIX, que la empresa es integrante de un modo de producción explotador, denominado capitalismo. Actualmente, siglo XXI, en las organizaciones se habla de modelos de gestión: del talento humano, del conocimiento y gestión por competencias; todos los modelos vuelcan un especial interés por la capacitación, la formación y como elemento esencial de competitividad en el mercado (Tejada, 2003). Bajo el anterior panorama histórico y la apremiante necesidad de lograr establecer una relación entre el gasto y la productividad posterior, se requiere en las instituciones educativas establecer modelos o estrategias de medición que le posibilite a las directivas un plan de gestión del conocimiento coherente con las necesidades y en concordancia con los indicadores de mejora que resultan de la evaluación del clima organizacional.

El cambio de visión a nivel empresarial lleva a re-direccionar la mirada en el campo educativo y a enfrentar diversos cuestionamientos frente a su lenta respuesta a las necesidades sociales. Se abre entonces un panorama de reflexión sobre la dinámica externa a nivel social en coherencia con las vivencias y avances internos de las escuelas ¿logran las organizaciones educativas acercarse a una gestión del talento humano y del conocimiento aprovechando el recurso de sus docentes y directivas?, ¿se actualiza la gestión de los centros educativos hacia las tendencias empresariales y en respuesta a los resultados del clima organizacional?, ¿logran las empresas educativas dar las condiciones para que se dé la transferencia del conocimiento que poseen sus empleados y la valoración del nuevo conocimiento?

El presente estudio se llevó a cabo en una institución educativa de carácter privado de la ciudad de Medellín - Colombia; la cual, después de ser certificada por la norma ISO requiere continuar mejorando sus procesos. Después de diez años de recorrer los procesos de certificación y vivenciar los elementos que integran el Sistema de Gestión de Calidad es necesario estudiar si la tendencia de la gestión se encuentra actualizada y responde a los retos sociales, a las necesidades de los docentes y a las exigencias de los alumnos.



Es importante resaltar que son pocos los trabajos encontrados en el sector educativo sobre gestión del conocimiento a pesar de ser éste su fuente de servicios. Las investigaciones y estudios se centran en las universidades; no se encuentran estudios previos a nivel de escuelas básicas.

Marco Teórico

Transferencia del conocimiento. Definición y origen de la gestión del conocimiento

La dinámica económica, las nuevas tecnologías y la globalización han llevado a posicionar el conocimiento en un lugar que antes no tenía, actualmente éste es entendido como un recurso intangible de las organizaciones y por tanto, se genera la inquietud de cómo administrarlo. Conceptos como “sociedad de la información”, “sociedad del conocimiento” y “economía del conocimiento” se mencionan una y otra vez en el ámbito académico; los dos primeros, surgieron en un debate teórico a finales de 1990 en las cumbres mundiales en Ginebra 2003 y Túnez 2005.

La transferencia de conocimiento, parte esencial de la gestión, es un proceso a través del cual el conocimiento, ya sea información o experiencia, pasa a diversos agentes internos o externos de la organización (Gupta y Govindarajan, 1991; Kogut y Zander, 1992; 1993; Hedlund, 1994; Szulanski, 1996). Dentro de los mecanismos y factores que influyen en la transferencia se contextualizan los escenarios en los cuales se da, uno de ellos contempla los programas de capacitación.

En el campo educativo, la gestión del conocimiento apenas está iniciando su aparición. De las organizaciones que aplican KM-GC casi ninguna se encuentra en el ámbito educativo, aspecto que llama la atención pues es la educación el campo central de desarrollo y transmisión de los conocimientos que configuran nuestras sociedades.

A manera de aclaración de términos se debe entender la diferencia entre datos, información y conocimiento. Los datos, tomados como unidades mínimas, forman en conjunto de información valiosa que sirve de base para la creación de conocimiento y éste a su vez puede posibilitar el desarrollo de destrezas en las personas de una organización para la aplicación de lo aprendido.

Modelo de transferencia y transformación de conocimiento de Hedlund (1994).

Este modelo hace énfasis en la transferencia del conocimiento, se enfoca a cómo el conocimiento creado es distribuido por la organización. Se basa en la interacción entre el conocimiento articulado (explícito) y el conocimiento tácito en los agentes de conocimiento: individuo, pequeño grupo, organización y dominio inter-organizativo.

La transferencia de conocimiento hace parte del proceso de gestión del conocimiento y se entiende como aquel que es comunicado desde un agente a otro. El ser humano siempre ha realizado acciones de transferencia de conocimiento, en la época de la industrialización a pesar de no gestionarse el conocimiento los empleados realizaban transferencia informal, de una fuente de conocimiento a otra, llamado receptor, quien se interesaba por el saber para la realización efectiva de su labor. La transferencia del



conocimiento se hacía sin el apoyo de un soporte escrito y quienes sabían algo, en la mayoría de los casos, no eran conscientes de su saber. El conocimiento pasaba cara a cara de uno, maestro, hacia otro, aprendiz (Zapata y Pineda, 2006).

Modelo de Nonaka y Takeuchi (1994)

El modelo, “espiral del conocimiento”, se basa en la dimensión ontológica y epistemológica para comprender como se crea el conocimiento al interior de una organización y cómo lo utilizan los individuos. En la dimensión epistemológica se distingue el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. La conversión entre los dos tipos de conocimientos serían: socialización (conversión de conocimiento tácito a tácito), externalización (conversión de conocimiento tácito en explícito), internalización (conversión de conocimiento explícito en tácito) y combinación (conversión de conocimiento explícito en explícito). En la dimensión ontológica se diferencian cuatro agentes creadores de conocimiento: individuo, grupo, organización y nivel inter-organizativo.

Desde la Teoría de la Comunicación, la transferencia de conocimiento es un proceso a través del cual el conocimiento, ya sea información o experiencia, pasa a diversos agentes internos o externos de la organización (Gupta y Govindarajan, 1991; Kogut y Zander, 1992; 1993; Hedlund, 1994; Szulanski, 1996).

Clima organizacional

Méndez (2006) apoyado en las conceptualizaciones de autores como Lewin, Argyris, Murray, Forchand y Gilmer, Taguiri, Cambel, Hellriegel y Slocum, entre otros, afirman que el clima organizacional es el resultado de los procesos de interacción social, influenciados por el sistema de valores, actitudes y creencias. Los patrones de comportamiento de los individuos son el resultado de las pautas y normas de la cultura organizacional.

Desde la psicología se plantea que las personas actúan ante ciertas situaciones según sus construcciones de significado personales determinando con su forma de actuar y de ser el clima de una organización. Las conductas de los individuos en una organización muestran la percepción que estos tienen de la interacción social (Méndez, 2006).

Ekvall (2003) establece una relación lingüística interesante con el término clima, desde el sentido meteorológico el clima se refiere al tiempo que predomina en una zona o lugar. Desde la esfera psicosocial, el clima ha resultado ser una metáfora de las condiciones psicológicas que prevalecen en una región social, organización o grupo.

Existen dos aproximaciones distintas dependiendo del punto de vista de los investigadores. Desde el punto de vista realista el clima puede ser observado por nuestros sentidos y estudiados de varias maneras; éste es un atributo de la organización que existe independiente de las percepciones de sus miembros. Desde la perspectiva fenomenológica el concepto de clima organizacional se entiende como una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional común a los miembros. El individuo interpreta los acontecimientos para hacerlos comprensibles y crea un “mapa cognitivo” que le ayuda a ubicar lo que ve y oye dándole significado (Ekvall, 2003, p. 8). Al interactuar se produce un intercambio de experiencias dando lugar a formas comunes de interpretar lo que sucede en la organización.

El clima organizacional incluye los valores promediados de las percepciones y descripciones de los miembros de una organización. Otra segunda aproximación se refiere



al “clima psicológico” el cual compete a aquellos estudios donde las descripciones individuales son usadas como unidades de análisis sin intentar sacar la medida organizacional.

Con el fin de visualizar diversas posturas sobre clima organizacional se presenta a continuación una tabla con definiciones que han sido recabadas por Salaiza (2000).

Tabla 1.

Definiciones de clima organizacional (Salaiza, 2000).

Definición de clima organizacional	Autor
Conjunto de propiedades del medio ambiente laboral que puede ser medido. Es una variable mediadora entre el sistema organizacional y la motivación. La efectividad de una organización depende del comportamiento de la gente dentro de la misma y del contexto organizacional que las personas creen. El clima organizacional percibido puede llevar a un incremento de la satisfacción, productividad y compromiso con la empresa.	Litwin y Stringer (1968)
Cualidad perdurable del medio ambiente interno de una organización que (1) es experimentado por sus miembros, (2) influye en su comportamiento, y (3) puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características o atributos de la organización.	Taguiri (1968)
Conjunto de atributos específicos a una organización en particular que puede ser inducido por la forma en que la organizacional trata con sus miembros y su medio ambiente.	Campbell (1979)
Ambiente de una organización donde diversos patrones de influencia en el comportamiento de los empleados son generados por las condiciones prevalecientes en una organización.	Sells & James (1987)
Característica perdurable de una organización que la distingue de otras organizaciones, que incluye (a) la percepción colectiva de sus miembros acerca de su autonomía, confianza, cohesión, apoyo, reconocimiento, innovación y justicia; (b) es producido por la interacción de sus miembros; (c) sirve como base para interpretar la situación; (d) refleja las normas y las actitudes prevalecientes de la cultura organizacional y (e) actúa como una fuente de influencia para desarrollar el comportamiento”.	Moran & Volkwein (1992)
Percepciones compartidas de los miembros de una organización acerca de las políticas, prácticas y procedimientos tanto formales como informales.	West, Smith, Feng, Lawthom (1998).

El clima y la cultura organizacional son elementos esenciales en el aumento de la productividad de una empresa; estos se pueden delimitar a partir de la siguiente diferenciación: el “clima” evalúa situaciones actuales de las organizaciones y su relación con diferentes grupos de trabajo; por el contrario, la “cultura organizacional” se define a través de varios años de historia y tradición. Es el medio a través del cual la gente en la



organización aprende y comunica lo que es aceptable e inaceptable en su empresa en cuanto a valores y normas (Salaiza, 2000).

Metodología

Se utilizó un enfoque mixto de investigación (cualitativo y cuantitativo) para responder a los objetivos del trabajo y al planteamiento del problema de si existe relación entre el clima laboral y la transferencia del conocimiento. Se optó por recolectar, analizar y vincular datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio de caso. Se eligió un corte correlacional transversal cuyo propósito es conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, en este caso entre clima organizacional y transferencia del conocimiento en un momento determinado en el tiempo (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006). En cuanto a los instrumentos para medir el clima laboral en la organización se utilizó una encuesta diseñada y aplicada para sectores educativos por Valenzuela (2004). La transferencia del conocimiento, segundo constructo de la presente investigación, fue estudiada a través de la aplicación de una entrevista semiestructurada diseñada con base en la teoría recabada en el marco teórico y el instrumento de Swanson y Holton(1999) sobre transferencia del aprendizaje y la capacitación.

El estudio de caso se llevó a cabo en una institución educativa de la ciudad de Medellín, Colombia de carácter privado; cuenta con aproximadamente 30 personas en cargos administrativos, 280 maestros y 2000 estudiantes. La muestra fue de 25 docentes de los distintos niveles educativos, áreas de conocimiento y con antigüedad variada.

Resultados

Estadística descriptiva del instrumento sobre transferencia de la capacitación.

Considerando que la escala de calificación para cada enunciado del instrumento es del 1 a 5; en el cual 1 se refería a estar totalmente en desacuerdo y 5 a estar totalmente de acuerdo. Las dimensiones con mejor calificación por parte de los entrevistados fueron las referidas a diseño para transferir y oportunidades con una calificación promedio de 4.1, seguidas por la dimensión desarrollo de la organización con un puntaje medio de 4.0. Por otro lado, la dimensión que arrojó un promedio más cercano a estar en desacuerdo es capacidad para transferir con un puntaje medio de 2.7.

En la siguiente figura se presentan los resultados del cuestionario sobre transferencia de la capacitación, mostrando la media por cada dimensión.



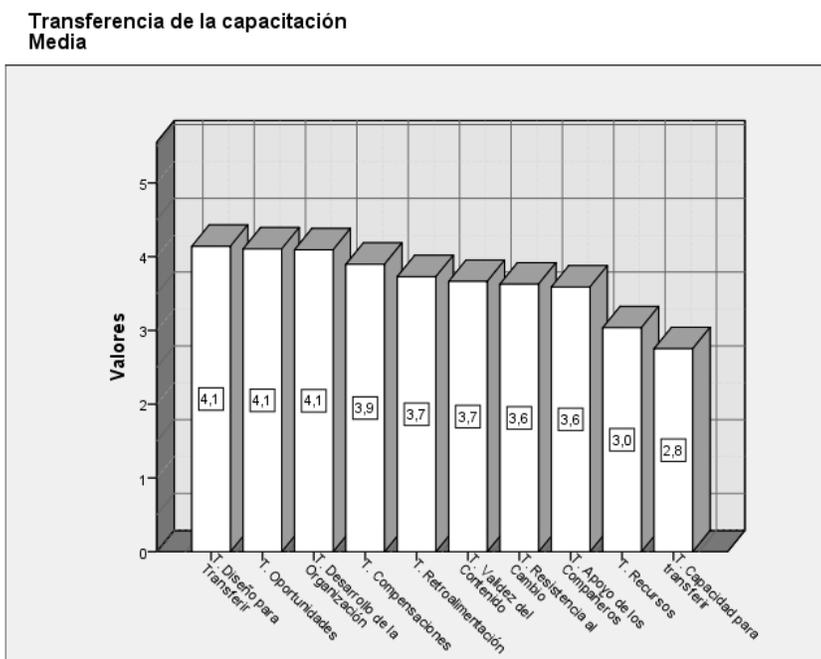


Figura 1. Media de las dimensiones sobre transferencia de la capacitación. Elaboración propia.

Adicionalmente, dicho cuestionario presentaba tres preguntas abiertas que posibilitaba delimitar los factores que, según los entrevistados, favorecen la transferencia de la capacitación; entre ellos, el apoyo institucional con un 37% y la calidad de la capacitación con un 29,6%. El porcentaje predominante en las respuestas convoca a pensar que el seguimiento y acompañamiento después de concluir una capacitación asegura la eficacia en la transferencia de la misma. El 37% de los entrevistados plantea que el apoyo institucional favorece la transferencia de los cursos recibidos, aspecto que valida la importancia de acompañar el logro de los objetivos después de finalizada la capacitación, asegurando la adecuada interiorización e implementación por parte de los docentes.

Análisis de la entrevista sobre transferencia del conocimiento

De los tres instrumentos aplicados para la presente investigación la entrevista semiestructurada buscaba responder al primer objetivo específico relacionado con describir el estado de la transferencia de la capacitación y otros mecanismos de transferencia del conocimiento en la institución elegida. Fueron seleccionadas tres directivos para dar respuesta a siete preguntas clave que podían ser modificadas, ampliadas o reevaluadas a partir de la dinámica de la entrevista.

Las respuestas obtenidas tienden a describir el estado actual de la transferencia del conocimiento en la institución como algo que se vive en la cotidianidad pero que no se encuentra estructurado aún. Al respecto, el entrevistado 1 dice: “Aunque no hay algo estructurado sobre transferencia del conocimiento sí tenemos algunos acercamientos desde gestión humana relacionados con lo que nosotros llamamos educación empresarial”. El entrevistado 2 afirma: “En el Manual de Perfiles de la institución está por escrito que el líder de Gestión Humana debe velar por la gestión del conocimiento, pero por ahora está

por escrito, nos falta estructurar bien todo. Esa tarea se comparte entre la dependencia de Ciencia, Investigación y Tecnología, donde se están haciendo todos los repositorios y Gestión Humana. Pero aún nos falta mucho”.

Al preguntar sobre otros mecanismos de transferencia además de la capacitación los entrevistados mencionaron medios digitales en los cuales reposa el conocimiento explícito como: Koalas (se guardan presentaciones de las conferencias), Gestor de Contenidos (los maestros montan material recopilado en la web o diseñado por ellos mismos para trabajar con los estudiantes) y la página web (contiene información general y actualizada sobre los servicios y eventos de la empresa).

Se dialogó sobre otros mecanismos de transferencia del conocimiento como redes de investigación y consultoría, los entrevistados mencionaron estar enlazados hace varios años con diversas empresas externas con quienes se comparten conocimientos de doble vía; entre ellos: Parque Explora (espacio para la ciencia y la tecnología enlazado con la alcaldía de Medellín), Escuelas de Calidad (Programa de la Alcaldía de Medellín que busca que instituciones educativas certificadas acompañen el proceso de escuelas públicas en proceso de certificación), Modelo ONU (estrategia educativa en la cual los estudiantes de bachillerato interactúa con compañeros de otros colegios de la ciudad).

El entrevistado 3 aclaraba que “el interés de la institución ha sido compartir conocimientos entre instituciones del sector más que generar ganancias económicas”. El pensamiento organizacional con respecto a la transferencia del conocimiento no está mirado desde la productividad económica de la empresa.

Con respecto a la pregunta relacionada con el conocimiento tácito, aquel que viene de la experiencia, los entrevistados coinciden en afirmar que las personas que llegan a la institución reciben un entrenamiento inicial de parte de las directivas y luego en la cotidianidad los compañeros de trabajo se encargan de explicarle y acompañarlo en la dinámica institucional. El entrevistado 1 mencionó una preocupación relacionada con el retiro de personas por jubilación “no tenemos un mecanismo para que las personas que se retiran dejen su conocimiento, se van y perdemos porque no entrenamos a alguien más para su reemplazo; a eso le vamos a empezar a trabajar porque se aproxima el retiro máximo de varios líderes de la institución y tenemos que estar preparados”.

Estadística descriptiva del instrumento sobre clima organizacional.

Los resultados obtenidos para clima organizacional arrojaron de mayor a menor el siguiente promedio por dimensión: orgullo de pertenencia 4.8, ambiente físico y cultural 4.5, capacitación y desarrollo 4.4, trabajo personal 4.3, supervisión 4.2, administración 4.2, sueldos y prestaciones 4.2, trabajo en equipo y relaciones con los compañeros 4.0, comunicación 3.7, promoción y carrera 3.7. En la figura siguiente se muestran de manera comparativa.

Los resultados presentados en la figura 2 posibilitan responder al primer objetivo planteado en la investigación relacionado con medir el clima organizacional de la institución elegida. Es importante recordar que éste evalúa situaciones actuales de las organizaciones y su relación con diferentes grupos de trabajo (Salaiza, 2000). Los miembros de las empresas son los tejedores, responsables, beneficiarios o evaluadores y sus resultados son fuente de productividad, satisfacción y compromiso con la organización. El clima organizacional es una variable trascendental para la toma de decisiones y los resultados obtenidos en la presente investigación arrojan un promedio favorable que



confirma la ventaja competitiva que posee la organización en el mercado educativo. Los promedios de respuesta que resultaron correspondientes a la dimensión comunicación, se encuentran en las características relacionadas con el la dificultad para expresar franca y honestamente las ideas por parte de los subordinados y la presencia de chismes en la comunicación informal en la institución.

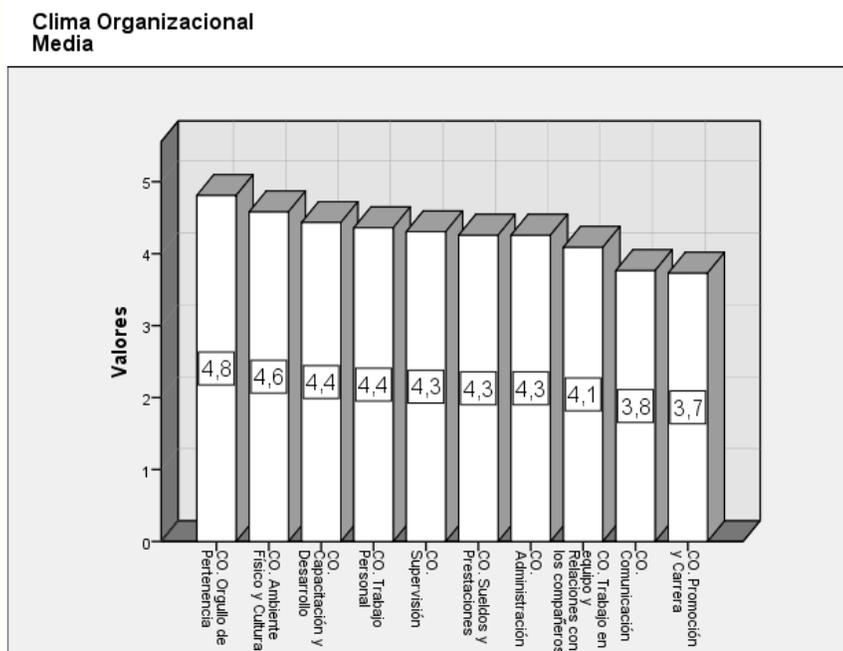


Figura 2. Media de las dimensiones correspondientes al clima organizacional. Elaboración propia.

Correlaciones entre las dimensiones de clima organizacional y transferencia

El coeficiente de correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable (clima organizacional) con las puntuaciones obtenidas en la otra (transferencia de la capacitación) con los mismos participantes y casos.

La tabla 2 muestra los coeficientes de correlación encontrados entre las dimensiones de las dos variables de los instrumentos utilizados (transferencia de la capacitación y clima organizacional). La correlación entre las variables tuvo comportamientos diferenciados:

Se presenta correlación negativa entre la dimensión compensación (T_C) trabajo personal (CO_TP) con un índice de -0.412 con una significancia menor a -0.05 . Al ser negativo se entiende que mientras una dimensión aumenta, la otra disminuye.

Otras correlaciones negativas son:

- Apoyo de los compañeros (T_AC) y Supervisión (CO_S) con un índice de -0.424 .
- Recursos (T_RE) y trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo (CO_TE) con un índice de -0.477 y un nivel de significancia de 0.05 .
- Recursos (T_RE) y comunicación (CO_COM) con un índice de -0.441^* .

- Resistencia al cambio (T_RC) y promoción y carrera (CO_PC) con índice de -.441*
- Recursos (T_RE) y supervisión (CO_S) con índice de -.647**

Al analizar las correlaciones negativas que surgieron se puede visualizar en algunas de ellas situaciones o tendencias al interior de la institución; en el caso de la correlación entre “resistencia al cambio” y “promoción y carrera” los entrevistados reportan que a mayor claridad en las políticas de ascensos y equidad en las oportunidades brindadas por la empresa para hacer carrera dentro de ella se logra menor resistencia al cambio porque los empleados ven los beneficios que éste trae y se alcanza mejor disposición para cambiar la manera como se hacen las cosas.

El análisis de correlación reportó correlaciones positivas entre las siguientes dimensiones:

- Desarrollo de la organización (T_DO) y administración (CO_A) con un índice de 0.402 y un nivel de significancia de 0.05.
- Desarrollo de la organización (T_DO) y orgullo de pertenencia (CO_OP) con un índice de .404

Las correlaciones antes descritas se encuentran según la interpretación del anterior autor entre importantes y moderadas.

La correlación positiva entre las dimensiones “desarrollo de la organización” y “administración” posibilita saber que a mayor compromiso de la organización por el desarrollo personal y profesional de sus empleados mejores logros en el aspecto administrativo; reflejados en la planeación estratégica, claridad en las normas y funciones e interés por el buen funcionamiento de la organización.

Las dimensiones “desarrollo de la organización” y “orgullo de pertenencia” también arrojaron una correlación positiva que posibilita pensar que a mayor interés por el desarrollo personal y profesional mayor gusto, identificación y compromiso de los empleados con la filosofía, misión, objetivos y políticas institucionales.

De igual manera, las correlaciones positivas que se presentaron entre dos de las dimensiones de la variable transferencia del conocimiento y la dimensión orgullo de pertenencia correspondiente a la variable clima organizacional posibilita validar otra de las hipótesis planteadas en la presente investigación, la cual se relaciona con “la confianza y el sentido de pertenencia por la institución marcan el nivel de la transferencia del conocimiento”.

Resultados de la regresión simple

Se llevaron a cabo análisis de regresión simple con las variables que tuvieron resultados significativos en la correlación. La relación que explicó un mayor porcentaje de la varianza fue la dada entre las variables de Supervisión, CO_S (clima organizacional) como variable independiente y la de Recursos como variable dependiente T_RE (Transferencia de la capacitación). Tal como se muestra en la tabla 3.

Tabla 2



Correlación entre las dimensiones de transferencia del conocimiento y las dimensiones de clima organizacional. Elaboración propia.

		T_CT	T_AC	T_VC	T_O	T_DT	T_RE	T_C	T_DO	T_RC	T_R
CO_TP	Correlación de Pearson	,050	-,348	,035	-,197	-,211	-,395	-,412*	,199	-,012	,036
CO_S	Correlación de Pearson	-,168	-,424*	,000	-,098	-,309	-,647**	-,177	-,062	,112	-,072
CO_TE	Correlación de Pearson	,067	-,469*	-,048	-,369	-,348	-,477*	-,104	,053	-,478*	-,037
CO_A	Correlación de Pearson	-,112	-,204	-,046	-,059	-,243	-,365	-,022	,402*	-,152	,101
CO_COMU	Correlación de Pearson	-,210	-,245	,070	-,027	-,146	-,441*	,133	,300	-,115	,235
CO_AFC	Correlación de Pearson	-,201	-,165	-,077	,035	-,276	-,233	,112	,182	,104	-,044
CO_CD	Correlación de Pearson	,035	-,191	,038	-,065	,060	,071	-,160	-,070	,110	,237
CO_PC	Correlación de Pearson	-,320	-,113	,107	,106	,063	-,441*	,186	,280	,273	,288
CO_SP	Correlación de Pearson	-,126	-,222	,111	-,102	,077	-,191	-,197	,048	-,133	,250
CO_OP	Correlación de Pearson	-,197	-,390	,228	,041	-,060	-,294	-,062	,404*	-,062	-,031
N		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

Tabla 3

Regresión entre las dimensiones transferencia del conocimiento y las dimensiones de clima organizacional. Elaboración propia.

VARIABLES INTRODUCIDAS/ELIMINADAS^a

Modelo	VARIABLES INTRODUCIDAS	VARIABLES ELIMINADAS	Método
1	CO_S ^b	.	Introducir

a. Variable dependiente: T_RE

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

RESUMEN DEL MODELO

Modelo	R	R CUADRADO	R CUADRADO CORREGIDA	Error típ. de la estimación
1	,647 ^a	,418	,393	,37265

a. Variables predictoras: (Constante), CO_S

ANOVA^a



Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	2.296	1	2.296	16.534	.000 ^b
	Residual	3.194	23	.139		
	Total	5.490	24			

a. Variable dependiente: T_RE

b. Variables predictoras: (Constante), CO_S

Esto explica que es el jefe quien determina el grado de asignación de recursos que recibe el personal para llevar a cabo la transferencia de la capacitación de manera efectiva. Si el jefe no brinda el apoyo, es difícil que la aplicación de los conocimientos se practique. Esto es consistente con lo encontrado por Salaiza (2006) en un estudio sobre la transferencia de capacitación a nivel empresarial, donde el jefe fue la figura clave para facilitar el proceso de la aplicación del conocimiento.

Discusión y conclusiones

A partir de los resultados generados por los tres instrumentos aplicados se puede establecer que la transferencia del conocimiento, se encuentra en un estado vivencial ajustado a la dinámica de la institución en el día a día; no se evidencia una estructura de gestión planificada y delimitada que asegure objetivos y alcances en la institución acorde con sus necesidades. La transferencia del conocimiento se da en la dinámica cotidiana al azar poniendo en riesgo de desaprovecharse el recurso intangible que poseen a través de su personal.

En la institución elegida se hallaron mecanismos para transferir el conocimiento explícito, principalmente de tipo digital que han sido institucionalizados gracias al proceso de certificación de calidad, ejemplo de ello son las caracterizaciones de cada proceso, las cuales reposan en la página web; el Gestor de Contenidos, en el cual los maestros guardan información trabajada con sus estudiantes y Koalas, sistema en el que pueden colgar por intranet las presentaciones de las capacitaciones realizadas.

Siendo la capacitación uno de los medios por medio del cual se adquieren habilidades y conocimiento y posibilita posteriormente la transferencia de los mismos, llama la atención los resultados cualitativos sobre los beneficios de la capacitación frente a los resultados cuantitativos relacionados con limitantes para su transferencia. En la fase cualitativa se halló que la capacitación les ha servido para mejorar su desempeño laboral en un 88%. En la fase cuantitativa de la encuesta las preguntas relacionadas con la dimensión “capacidad para transferir” obtuvieron el menor resultado 2.7, argumentado entre los limitantes principales la carga de trabajo, las prioridades y el tiempo para poder aplicar lo aprendido. Aunque los entrevistados le ven utilidad a los cursos de capacitación recibidos expresan que existen limitantes para su adecuada transferencia.

Los puntajes obtenidos en las diferentes dimensiones son altos oscilando entre 4.0 y 4.8 (en una escala del 1 al 5); las dimensiones comunicación y promoción y carrera arrojaron los promedios más bajos de 3.8 y 3.7 respectivamente que posibilita tenerlos en



cuenta como aspectos de mejora ya que el clima organizacional es un variable transcendental para la toma de decisiones en una organización.

En cuanto a lo que más les desagrada del clima organizacional los entrevistados postulan la categoría “dinámica laboral” con un 40% seguida por “la respuesta de los líderes” con un 30%. Dentro de la dinámica laboral se generan respuestas relacionadas con concentración del poder, carga laboral, falta de comunicación entre los estamentos, poco espacio de interacción, entre otros. Con respecto a la respuesta de los líderes se generaron argumentos relacionados con vigilancia a los docentes, presión a los empleados, y ausencia de verificación de la información que reciben los jefes, entre otros.

Relación entre clima organizacional y la transferencia del conocimiento

El análisis de correlaciones realizado arroja que se presentan varias relaciones entre diferentes dimensiones de los dos constructos, transferencia del conocimiento y clima organizacional, la mayoría de ellas de tipo negativo. Apoyo de los compañeros y supervisión, promoción y carrera y resistencia al cambio y la dimensión recursos correspondiente a la variable transferencia de la capacitación se correlaciona negativamente con tres dimensiones del clima organizacional: trabajo en equipo, comunicación y supervisión.

Por otro lado se presenta una correlación positiva perfecta entre desarrollo de la organización, dimensión perteneciente al instrumento de transferencia de la capacitación, con administración, dimensión del clima organizacional. En la medida en que la administración incrementa su interés por el desarrollo personal de sus empleados en coherencia con los objetivos corporativos las dos dimensiones aumentan.

De igual manera también presentan una correlación positiva el desarrollo organizacional con el orgullo de pertenencia, mostrando que los empleados aumentan su sentido de pertenencia en la medida que la organización progresa.

La supervisión demostró ser un factor fundamental para explicar la asignación de recursos necesarios para la transferencia, ya que explicó el 41% de la varianza de esta última variable.

A partir de los resultados se puede afirmar que un alto sentido de pertenencia logrado por el desarrollo y la administración organizacional, así como una buena supervisión del personal marca la diferencia en el clima empresarial y posibilita la transferencia de saberes entre los diferentes actores de la organización.

Recomendaciones para la organización estudiada

Poner en marcha la estructuración de un programa de gestión del conocimiento en el cual se tengan en cuenta mecanismos para la transferencia del conocimiento tanto explícito como tácito valorando el recurso intangible que posee la organización en sus empleados e impulsando la institución a la creación de nuevo conocimiento a través de la reflexión e investigación docente.

Los líderes encargados de la gestión del conocimiento deben dirigir la mirada hacia las ganancias de la capacitación ofrecida a los docentes y demás empleados logrando un



ciclo de recuperación entre lo invertido en los programas de capacitación y lo transferido por el personal en sus contextos laborales, ya sean estos el aula u otros espacios escolares.

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por la investigación en cuanto a la transferencia del conocimiento; es importante resaltar los aspectos positivos de la organización ya que éstos se configuran como características de la misma que posibilitan un terreno abonado para el aprovechamiento de los saberes institucionales; se destacan la calidad de los cursos ofrecidos a los docentes, quienes sienten que aportan a su quehacer cotidiano, las oportunidades y recursos que brinda la organización para el aprovechamiento de los nuevos conocimientos y el interés de la empresa por el desarrollo personal y profesional de los empleados.

Se recomienda a pasar de la transmisión de información a la generación de conocimiento, el cual hace única la organización. Es indispensable también crear el repositorio de saberes construidos durante años por los docente y directivas a través de las prácticas e innovaciones pedagógicas, de tal manera que éstas no se diluyan en el tiempo debido a cambios generacionales de los docentes poseedores de la experiencia y al mismo tiempo se logre enriquecer al nuevo personal que ingrese a la institución.

Los líderes de los procesos de gestión del talento humano pueden dirigir los esfuerzos a desarrollar estructuras administrativas que superen las cadenas de mando y por el contrario, empoderar a los diferentes miembros de la organización en el logro de los objetivos planteados a nivel institucional. Es necesario hacer modificaciones en la organización de tal manera que se pase de un modelo de liderazgo vertical a uno horizontal donde la expresión y la construcción de conocimiento fluyan; posibilitando la comunicación, el intercambio de ideas y la participación social.

El proyecto educativo institucional, de la organización estudiada, en sus objetivos y políticas defiende características como el pluralismo, la democracia, la apertura para la toma de decisiones y el servicio; aspectos que demandan cambios para lograr configurar comunidad de aprendizaje en donde se valoran y potencialicen los talentos de los sujetos que aportan en la construcción de conocimiento.

Los resultados de la investigación también sugieren revisar la carga laboral de los docentes con el fin de facilitar la transferencia de los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación. El plan de capacitación que se diseñe en la institución, además seguir respondiendo a los intereses del personal debe asegurar el tiempo y las condiciones de aplicación de lo aprendido por los docentes a sus lugares de trabajo; de lo contrario, los esfuerzos de la organización se diluirán entre las actividades rutinarias de los maestros relacionadas con su carga laboral.



Investigaciones futuras

A partir de la experiencia de la presente investigación se recomienda para futuros estudios:

- Realizar el estudio en modalidad de caso comparativo de tal manera que la información resultante tenga mayor grado de confiabilidad y transferencia a otros contextos educativos.
- Construir un instrumento que involucre no solo la capacitación sino también otros mecanismos y factores que inciden para la transferencia del conocimiento.
- Correlacionar la variable transferencia con otras variables como el tipo de liderazgo y la evaluación de desempeño docente, entre otros; de manera que pueda ampliarse el estudio de esta temática en entornos educativos.

Limitaciones

- El instrumento cuantitativo relacionado con la transferencia del conocimiento, estuvo dirigido principalmente a medir la capacitación, aspecto que limitó los resultados y condujo a la investigadora a construir otro instrumento para lograr recabar datos sobre otros mecanismos de transferencia y gestión del conocimiento.
- Los resultados pertenecen a una población específica de una institución educativa de carácter privado limitando los resultados a las realidades que se viven al interior de esa organización. Para lograr resultados más generalizados se podría en próximas investigaciones abarcar distintas poblaciones.

Referencias

- Canals, Agustí (2003). La gestión del conocimiento. Acto de presentación del libro Gestión del conocimiento. UOC. Barcelona. Recuperado de <http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>
- Ekvall, Goran. El clima organizacional: una puesta a punto de la teoría e investigaciones. España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 2003.
- Figueroa, R. Utria, C. y Colpas, R. (2004). Devenir histórico de la calidad educativa dentro de la evaluación dinámica del desempeño docente. Barranquilla, Colombia. Universidad del Atlántico.
- García, J.L. (1994). *Historia económica de la empresa moderna*. Madrid, España: Ediciones Istmo.
- Gupta, A.; Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*. 16 (4). p. 768-792.
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*. 15. p. 73-91.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill interamericana.
- Kogut, B.; Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*. 3. p. 383-397.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: el IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Universidad del Rosario. Colombia.



- Minakata, A. (2000). *Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela. Notas para un campo en construcción*. México.
- Nonaka, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. *MBC Develop*.
- Oria, V. (1998). ISO 9000 Calidad en los servicios educativos. México. Editorial Instituto Politécnico Nacional.
- Salaiza, F. (2000). Estimación del clima organizacional como herramienta de apoyo para la toma de decisiones durante procesos de cambio organizacional. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Campus Ciudad de México.
- Salaiza, F. (2006). Transferencia de la capacitación al lugar de trabajo. Un modelo explicativo. Tesis doctoral no publicada. Tecnológico de Monterrey Campus Estado de México.
- Swanson, R., Holton, E. (1999). Results. How to assess performance, learning and perceptions in organizations. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Szulanski, G. (1996). "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm". *Strategic Management Journal*. 17. p. 27-43.
- Szulanski, G. (2000). The process of Knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behaviour and human decision processes*. (82) 1.
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones, gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*. (O12), pp.115-133.
- Valenzuela, R. (2004). *Evaluación de instituciones educativas*. México: Trillas.
- Zapata, L. (2004). Los Determinantes de la Generación y la Transferencia del Conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas del Sector de las Tecnologías de la Información de Barcelona. Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperada en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3955/lezc1de1.pdf?sequence=1>
- Zapata, L., & Pineda, J. (2006). Generación y transferencia de conocimiento en pequeñas empresas: estudio de casos en el sector de las tecnologías de la información. *Estudios De Administración*. 13(1), 1-35.

