

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN PYMES: ¿QUÉ ASPECTOS CUENTAN?

**Pedro Sáenz Muñoz**

*Universidad Privada Boliviana*

*pedrosaenz@lpz.upb.edu*

### RESUMEN

El conocimiento es uno de los intangibles, quizá el más importante, sobre el que descansa la fuente de competitividad de las organizaciones en el siglo XXI. La revisión bibliográfica realizada con el objetivo de verificar la importancia que este elemento tiene para las Pymes y su concomitancia con otros aspectos organizacionales que pueden incidir en su adecuada gestión, permitieron constatar que: elementos de la propia gestión del conocimiento (las formas de adquirirlo, almacenarlo, transmitirlo y utilizarlo), la diversidad, características de las pymes asociadas a propiedad, dirección, estructura, cultura imperante y comportamiento, sistemas, procesos y procedimientos, recursos humanos, clientes y mercado merecen especial atención dado que están estrechamente ligados al eficiente uso del conocimiento organizacional.

El determinar si el impacto de estos elementos en la gestión del conocimiento es positivo o negativo puede ser determinado mediante estudios posteriores y enfocados a estos elementos.

**Palabras Claves:** Gestión del conocimiento, Cultura, Diversidad.

### 1. INTRODUCCIÓN

La *gestión del conocimiento* es un campo emergente que se ha convertido en el centro de las discusiones en la literatura empresarial. Tiene que ver con actividades relacionadas al conocimiento tales como su creación, organización, difusión y uso con el fin de generar o incrementar el valor de las organizaciones. Está también asociada al concepto de que es la más reciente forma de generar una ventaja competitiva que le permita a las empresas mantenerse en un mercado cada vez más competitivo como fruto del fenómeno de la globalización de las economías. Visto así, un manejo adecuado del conocimiento le permitirá a las organizaciones afrontar exitosamente el reto descrito.

Hasta ahora, la mayoría de las investigaciones conducidas en este campo se han concentrado en las grandes organizaciones, presumiblemente porque los volúmenes de conocimiento como la complejidad de las mismas así lo ameritan, pero no es menos cierto que la contribución de las micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes) al desarrollo económico de los países es de vital importancia, especialmente en economías emergentes donde se constituyen en una mayoría y cuyo eficiente desempeño es vital para la subsistencia de las propias grandes empresas por el efecto de la relación que en la cadena productiva tienen, en muchos casos, como sus principales proveedoras.

Es por esta razón que se hace una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre *gestión del conocimiento* y los elementos organizacionales en el sector de las Pymes que pueden o no afectarla, a fin de concentrar los hallazgos realizados, mismos que permitan ser el punto de partida para una investigación sobre diversidad y gestión del conocimiento en las Pymes del país en virtud a la su mayoritaria presencia en la composición del tejido empresarial del país.

### 2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

#### 2.1 Concepto y Definiciones

Ya desde 1993 Toffler y Toffler [1] señalaban que el conocimiento era visto como un activo clave en las compañías y señalaban: “El valor real de compañías como Compaq o Kodak, Hitachi o Siemens, depende más de las ideas, puntos de vista e información en la cabeza de sus empleados y en los bancos de información o patentes que estas compañías controlan que en los camiones, líneas de ensamblaje u otros activos físicos que puedan tener. Así el capital en sí mismo está ahora mayoritariamente basado en intangibles”.

De la misma forma, la OECD [2] señalaba que: “El conocimiento, a medida que es incorporado en los seres humanos (como “capital humano” [3]) y en tecnología, ha sido siempre central al desarrollo económico. Pero únicamente en los últimos años se ha reconocido su importancia relativa, dado que dicha importancia está

creciendo. Las economías de la OECD son más fuertemente dependientes de la producción, distribución y uso del conocimiento que nunca antes”.

Estos elementos permiten asegurar el surgimiento de una economía basada en el conocimiento tal cual lo estableció Peter Drucker [4] al concluir que la única – o al menos la más importante – fuente de bienestar en la sociedad contemporánea post-capitalista es el conocimiento y la información. Él observa tres cambios fundamentales en el conocimiento durante el Siglo 20: primero, fue la revolución industrial en donde el conocimiento se aplicaba a las herramientas, procesos y productos; luego, vino la revolución de la productividad en la que personas como Taylor y Ford empezaron a aplicar el conocimiento al trabajo humano. La revolución que vemos delante de nosotros es la revolución de la gestión, en la cual el conocimiento es aplicado al mismo conocimiento.

Esto no equivale a decir que los tradicionales factores de producción tierra y trabajo hayan desaparecido, simplemente han cambiado de posición [5]. Tanto como hay conocimiento, dice Drucker [4], los otros factores de producción son fáciles de obtener y ve como el reto más importante de la economía basada en el conocimiento el de encontrar una metodología, disciplina o proceso con el cual la información se pueda hacer productiva.

Finalmente, es importante considerar que todos los tipos de trabajo y organizaciones laborales parecen involucrar conocimiento: los empleados necesitan “saber qué” y “saber cómo” con el fin de que cualquier empresa pueda crear una ventaja competitiva sostenible [6].

Estos elementos demuestran la importancia que el conocimiento en general, y la gestión del conocimiento en particular han adquirido en los últimos años y que es corroborada con la abundante cantidad de investigaciones que se han desarrollado sobre el tema como con la aparición reciente dentro de las organizaciones de lo que se ha venido a denominar el surgimiento de una nueva estrella en la estructura de las organizaciones, conocido como “Chief Knowledge Officer” (CKO) [7].

Con el fin de abordar el tema concreto de lo que es la gestión del conocimiento en las Pymes, analizaremos en primera instancia algunos de los conceptos existentes tanto sobre gestión como sobre conocimiento.

## 2.2 ¿Qué es Gestión?

Daft [8], define gestión como la obtención de objetivos organizacionales de una manera efectiva y eficiente a través de la planeación, organización dirección y control de los recursos organizacionales. Una definición similar brindan Schieman *et al.* [9], quienes definen la gestión como el proceso de determinación de objetivos y políticas, planificación, organización, activación de los empleados y procesos de control, los que en conjunto llevan a la consecución de los objetivos.

Si las definiciones anteriores están centradas en los procesos de la gestión – de los cuales las personas son parte importante – Reeves [10] define la gestión como “obtener las cosas hechas a través de las personas. Es además decir qué debería ser hecho y asegurarse de que lo que se está realizando es digno de atención”. Al igual que Reeves, Swieringa y Wierdsma [11] anotan que “un elemento fundamental en casi todas las definiciones (de gestión) es que la función clave de la gestión es activar a las personas para mostrar el comportamiento requerido”.

Tal cual lo establece uit Beijerse [5], de estas definiciones se rescatan cuatro elementos fundamentales que hacen a la gestión:

- a. La formulación de la estrategia aparece como la función más importante- hacer las cosas correctas
- b. En segunda instancia, se tiene el aseguramiento de que dicha estrategia es realizada – hacer las cosas bien
- c. Un tercer elemento es que la organización es una herramienta que complementa estas dos funciones
- d. Un cuarto elemento – central – son las personas que gestionan y que son gestionadas. La gestión es un asunto de personas.

Considerando estos elementos, uit Beijerse [5], plantea la siguiente definición: “gestión es la motivación y facilitación de las personas estratégicamente conducidas, y dirigidas a la obtención de los objetivos organizacionales”, definición que partiendo del factor humano en la organización (en quien reside el factor conocimiento) y tomando los elementos estratégicos presupone la consecución de los objetivos en las organizaciones.

### 2.3 ¿Qué es Conocimiento?

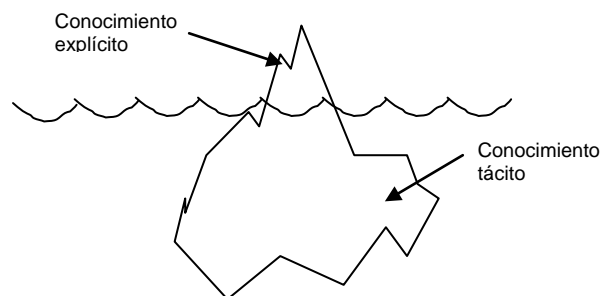
A fin de llegar a una definición de conocimiento es importante en primera instancia establecer claramente qué es conocimiento. El conocimiento, efectivamente, no puede ser asumido como un grupo de datos, de la misma forma que conocimiento tampoco puede ser asumido como información. Así, uit Beijerse [12] indica que el conocimiento es algo que hace tanto a los datos como a la información manejables mediante tres elementos fundamentales: información, capacidad y actitud [13] y que el uso óptimo del conocimiento es posible cuando se da suficiente atención a cada uno de estos elementos. Igualmente, enfatiza que el conocimiento es el resultado de múltiples factores tales como: experiencia, habilidades, cultura, carácter, personalidad, sentimientos, etc.

En esta diferenciación entre conocimiento, datos e información Davenport y Prusak [14] establecen que los datos son la materia prima para la información (v.gr., hechos transaccionales), los cuales son frecuentemente almacenados en bancos de datos. Información son “los datos que han sido organizados de manera que tienen significado para el receptor”. Esto confirma algo que el receptor conoce o puede tener un valor “sorpresa” diciéndole algo que no conoce [15]. Conocimiento de otra parte, definen Davenport y Prusak, “...es una mezcla fluida de experiencia forjada, valores, información contextual y conocimiento experto que provee el marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Este se origina y es aplicado en las mentes de los trabajadores. En las organizaciones, a menudo no sólo se incorpora en documentos o depósitos sino también en los procesos organizacionales rutinarios, prácticas y normas”.

Del trabajo de Tsoukas [16], se puede concebir a las empresas como “sistemas distribuidos de conocimiento”, perspectiva constructora que argumenta que el conocimiento no es dado o externo al individuo, sino que se construye a través del discurso y los patrones de interrelaciones entre empleados. El conocimiento y la práctica se entrelazan y como práctica es distribuido, así también es el conocimiento que es enraizado con la práctica.

Es así que el conocimiento es visto como algo más que simples datos o información, como algo que no puede ser descrito, como información y algo adicional. A este respecto existe en la literatura una distinción bien conocida entre conocimiento tácito y conocimiento explícito.

Michael Polany [17], químico, economista y filósofo fue el primero en introducir esta diferenciación al establecer que el conocimiento personal o tácito es extremadamente importante para la cognición humana porque las personas adquieren conocimiento por la activa (re) creación y organización de sus propias experiencias. A partir de ello, uit Beijerse [5] establece que la punta del iceberg la constituye el conocimiento que puede ser expresado en palabras y números, tal como se representa en el gráfico 1.



**Figura 1** - Conocimiento explícito como la punta del iceberg

Fuente: uit Beijerse, 1999

Es importante acá, establecer diferencias claras entre el conocimiento tácito y el explícito por lo que tomamos en cuenta las anotadas por Nonaka y Takeuchi [18] expresadas en la Tabla 1. Enfatizan en su diferenciación, que el conocimiento que surge de la experiencia tiende a ser tácito, físico y subjetivo, mientras que el conocimiento racional tiende a ser explícito, metafísico y objetivo.

Por lo expuesto hasta ahora, se puede deducir o presumir la existencia de un modelo de creación del conocimiento, considerando que el conocimiento humano es creado e incrementado por medio de la interacción humana tal cual lo postulan Nonaka y Takeuchi, este proceso de interacción entre el conocimiento tácito y explícito es denominado “conversión del conocimiento”. Es importante tomar en cuenta lo que indica Nonaka en cuanto a que esta conversión no tiene lugar entre individuos, sino entre individuos – dentro de una organización y es “entonces a partir de este proceso de conversión social que los conocimientos tácitos y explícitos se expanden tanto en cantidad como en calidad” [19].

**Tabla 1 - DIFERENCIAS ENTRE CONOCIMIENTO TÁCITO Y EXPLÍCITO**

<b>Conocimiento tácito (Subjetivo)</b>	<b>Conocimiento explícito (Objetivo)</b>
Conocimiento de la experiencia (Cuerpo)	Conocimiento racional (Mente)
Conocimiento simultáneo (Aquí y ahora)	Conocimiento secuencial (Allá y entonces)
Conocimiento análogo (Práctica)	Conocimiento digital (Teoría)

Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1995

Es de esta forma que definen cuatro formas de conversión del conocimiento, que a su vez generan cuatro nuevas formas de conocimiento presentadas en la Tabla 2, y que surgen de un proceso dinámico, que es una de las bondades del modelo de creación de conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi.

**Tabla 2 - CLASES Y CONTENIDO DEL CONOCIMIENTO CREADO**

	<b>a conocimiento tácito</b>	<b>a conocimiento explícito</b>
<b>De conocimiento tácito</b>	1. Socialización Conocimiento armonizado	2. Exteriorización Conocimiento conceptual
<b>De conocimiento explícito</b>	4. Interiorización Conocimiento operacional	3. Combinación Conocimiento sistémico

Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1995.

De las interacciones presentadas en el modelo de creación del conocimiento, tabla 2, se aprecian los contenidos de conocimiento de cada una de ellas que obviamente son diferentes. La socialización produce el conocimiento armonizado que puede ser expresado en modelos mentales y habilidades técnicas compartidas; el conocimiento generado por la exteriorización es de tipo conceptual que permite la generación de nuevas ideas (conocimientos) a partir por ejemplo de metáforas o analogías; la combinación genera conocimiento de tipo sistémico que permite la creación de prototipos o nuevas tecnologías de componentes; finalmente, la interiorización genera conocimiento del tipo operacional sobre la administración de proyectos o procesos y/o la implementación de políticas.

Basado en estos elementos, uit Beijerse [5] establece que el conocimiento es: “la capacidad de interpretar datos e información a través de un proceso de dar significado a estos datos e información; y una actitud a desear que esto sea así”. Esta definición toma tanto datos e información como fuente principal para la generación de conocimiento, partiendo de la actitud de las personas - como generadoras de conocimiento.

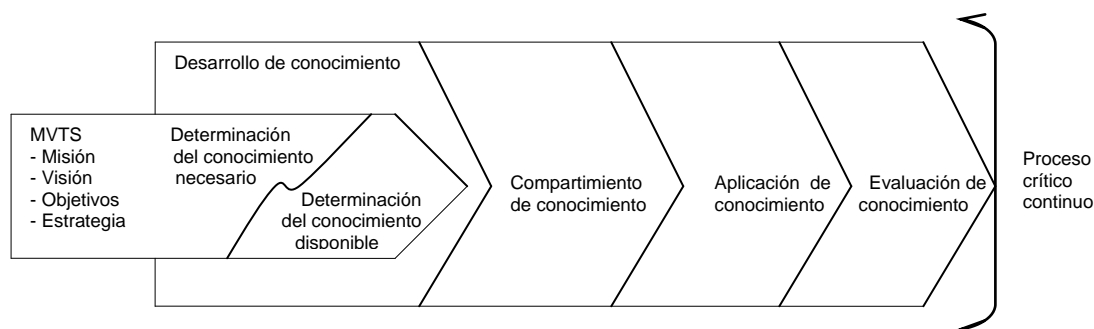
#### 1.4. ¿Qué es gestión del conocimiento? (en adelante GC)

Teniendo claros los conceptos de gestión y de conocimiento, se presentan ahora las definiciones que de GC se han desarrollado en algunas investigaciones sobre el tema.

GC es creación del conocimiento, que es seguida por interpretación, diseminación, uso, retención y depuración del conocimiento como lo postula De Jarnett [20]. Quintas et al. [21], manifiestan que, fuerzas poderosas del entorno están reformando el mundo del gerente del siglo XXI. Estas fuerzas claman por un giro fundamental en los procesos organizacionales y estrategias de recursos humanos, esto es GC. La GC es el proceso de manejar críticamente el conocimiento para hallar las necesidades existentes, identificar y explotar activos de conocimientos actuales y adquiridos, desarrollando nuevas oportunidades.

Otro buen ejemplo de definición de GC, en la interrelación entre conocimiento y la forma de ver la gestión, es el establecido por Weggeman quien plantea como postulado central en su trabajo la “cadena de valor del conocimiento” [22] en la que distingue cuatro procesos constitutivamente sucesivos y que se presentan en el gráfico 2. Bajo este enfoque, en primera instancia se determina la necesidad estratégica del conocimiento, que al ser establecida permite identificar la brecha de conocimiento existente (Conocimiento necesario/conocimiento disponible); entonces para cerrar esta brecha se hace necesario desarrollar nuevo conocimiento (comprándolo,

mejorando el existente o desechando aquél desactualizado o irrelevante); posteriormente se disemina el conocimiento disponible y se aplica en beneficio de la organización, sin olvidar su evaluación periódica.



**Figuro 2 - La cadena de valor del conocimiento**

Fuente: Weggeman, 1997

Incorporando algunos de los elementos planteados en la definición anterior, también se tiene la definición de Frey [23], quien señala que la GC es la aplicación y optimización, sostenida e integrada a lo largo de la organización, del capital intelectual para el logro de la misión y objetivos organizacionales. Provee a las organizaciones tanto del sector público como privado con la habilidad de anticiparse y adaptarse rápida y apropiadamente a cambios impredecibles. Igualmente, indica Frey, que en su nivel fundamental - el de una ecuación matemática - la gestión del conocimiento es una combinación dinámica de procesos estructurados y herramientas automatizadas, multiplicadas por el liderazgo y visión del nivel ejecutivo y a su vez elevados exponencialmente por gente apasionada y comunidades de práctica o grupos de usuarios ( $GC = [(Procesos + Herramientas) \times Visión]^{Personas}$ ).

Finalmente, uit Beijerse [5], define la GC como “el logro de los objetivos organizacionales a través de un manejo estratégico de la motivación y facilitación de los trabajadores (del conocimiento) para desarrollar, incrementar y utilizar su capacidad de interpretar datos e información (mediante el uso de las fuentes de información disponibles, experiencia, habilidades, cultura, carácter, personalidad, sentimientos, etc.) a través de un proceso que de significado a dichos datos e información”. En esta definición, se da la importancia necesaria al conocimiento tácito y se resalta la necesidad de darle un valor agregado (a través de su captura, uso, socialización y evaluación), considerando que es la forma en la que las organizaciones pueden generar una ventaja competitiva sostenible.

### 1.5. Sistemas de GC

De acuerdo con Wang y Plaskoff [24], la GC efectiva requiere un sistema de GC integrando organización, personas, procesos y tecnología – no que simplemente almacene información; adicionalmente, un sistema efectivo de GC es flexible y orientado al contexto dado que el conocimiento es “orgánico”, de la misma forma que cada proyecto de GC debe ser único.

La gestión del conocimiento efectiva también requiere que las organizaciones incorporen la GC en la totalidad de sus estrategias y que ellas incluyan exitosa gestión del conocimiento entre sus objetivos corporativos [25]. Independientemente de la estructura que se elija para facilitar la distribución del conocimiento, se requieren diversos mecanismos que permitan a los empleados estar familiarizados con “quién sabe qué”, “quién está trabajando en qué” y “a quién preguntar cuando preguntas particulares surgen”.

De los anteriores conceptos concluimos que un sistema de GC óptimo debe considerar los elementos tanto tangibles como intangibles de que dispone la organización para el logro de sus objetivos. Uit Beijerse [12] identifica nueve posibles corrientes del conocimiento que deben ser consideradas para una eficiente implementación de un sistema de GC:

- I. *Determinar el conocimiento necesario*: qué conocimiento es necesario para la organización y sus objetivos. Puede determinarse por medio de lluvia de ideas, mediante el desarrollo de escenarios, entrevistando clientes, proveedores o colegas.
- II. *Determinar el conocimiento disponible*: qué conocimiento está ya disponible en la organización. Se puede determinar por ejemplo, descubriendo adquisiciones o proyectos exitosos (también llamados mejores prácticas),

manteniendo archivos de las hojas de vida de los trabajadores u organizando sesiones de intercambio de experiencias.

III. *Determinar la brecha de conocimiento*: diferencia entre el conocimiento necesario y el existente. Su determinación es importante con el fin de ajustarla en los lugares adecuados. Actividad manejada en el nivel estratégico. Se puede lograr con los sistemas mencionados anteriormente.

IV. *Desarrollo del conocimiento*: diferencia entre el conocimiento necesario y el disponible. Es posible especialmente a través de la estructura de la organización mediante investigación y desarrollo, educación y entrenamiento, o por medio de estudios de satisfacción de los clientes.

V. *Adquisición de conocimiento*: si no es posible desarrollar por sí mismo el conocimiento, se puede adquirir, valiéndose de la estructura de la organización con personal específicamente cualificado, comprando licencias/patentes o comprando investigaciones de mercado.

VI. *Bloqueo de conocimiento*: el conocimiento comprado o desarrollado se cambia a una forma estructural y sistemática segura que permita hacerlo disponible para todos. Esto se puede lograr por medio de la estructura organizacional o instalando una intranet.

VII. *Compartimiento del conocimiento*: un aspecto crucial en la GC es compartir el conocimiento disponible (y el bloqueado) entre todos los componentes de la organización. Es importante que el conocimiento correcto llegue a las personas adecuadas en el momento preciso. Compartir el conocimiento es una corriente que depende de la cultura de la organización. Se comparte el conocimiento haciendo hojas de proyectos, rotación en el trabajo, seguimiento interno y/o reuniones de almuerzo.

VIII. *Uso del conocimiento*: la efectiva utilización del conocimiento forma un elemento central dentro del proceso de GC. Es difícil mencionar ejemplos de sistemas de GC que estén especialmente diseñados para la utilización del conocimiento. Está claro que la utilización del conocimiento es también una corriente que descansa ampliamente en la cultura de la compañía. La utilización del conocimiento es principalmente motivada por la gerencia.

IX. *Evaluar el conocimiento (utilizado)*: el conocimiento (utilizado) puede ser evaluado dentro de la organización. La evaluación se utiliza nuevamente como imput para determinar el conocimiento disponible y el necesario. Esta corriente principalmente se maneja a nivel estratégico. La evaluación se hace, por ejemplo, a través de la evaluación de proyectos, auditorías internas y externas, estudios de satisfacción de los clientes o benchmarking.

Estas corrientes (con fuerte influencia de la “cadena de valor del conocimiento” de Weggeman) [22], dan una pauta central para evaluar la existencia o no y la pertinencia de sistemas de GC dentro de las organizaciones ya que pueden ser fácilmente determinadas vía observación, entrevistas y/o cuestionarios.

## **2.6. Gestión del Conocimiento en las Pymes (micro, pequeña y mediana empresa)**

Es importante indicar en este punto, que la gran mayoría de las definiciones, investigaciones y prácticas sobre GC se han centrado principalmente en grandes empresas y no en Pymes (McAdam y Reid) [26], lo que no debe sorprender dado que la mayoría de las filosofías emergentes en gestión y de reciente data han sido fruto de su aplicación en grandes compañías como la Gestión Total de la Calidad – TQM – (Wilkinson y Willmott; Kanji y Asher) [27], Reingeniería (McAdam y Donaghy) [28] o Balance Score Card. Esta aclaración es pertinente, dado que los modelos de GC corresponden en diseño y aplicación a grandes empresas, pero permitirán analizar, verificar o desechar su pertinencia en las Pymes.

Como lo establece Frey [29], con las pequeñas empresas en particular, apalancar el intelecto colectivo es integral al logro del desarrollo del negocio y superlativo en el soporte al cliente en el largo plazo. Mejorar los procesos y sistemas utilizados para transferir y gestionar el conocimiento es una función crítica.

De Long y Fahey [30] establecen que el propósito de la GC es incrementar el desempeño organizacional mediante el explícito diseño e implementación de herramientas, procesos, sistemas, estructuras y culturas que mejoren la creación, compartimiento y uso del conocimiento, crítico para la toma de decisiones. La GC se hace típicamente operacional a través de nuevos proyectos, procesos y actividades, mismas que indudablemente están al alcance de los escasos recursos disponibles en las Pymes.

Una falsa creencia que frena los deseos de implementación de la GC en Pymes, es el hecho de que requiere de una alta inversión en tecnología para ser exitosa. “La GC no necesita ser intensiva en tecnología y puede no ser manejada a través de tecnología” [31]. Algunos expertos en tecnología y académicos han notado que no hay relación directa entre inversiones en tecnología y GC o desempeño del negocio [32]. Esto va al punto del estudio publicado por Hansen et al [33], en el que se concluye que tanto consultoras como otras empresas siguen dos modelos de GC particulares y mutuamente exclusivos llamados codificación y personalización. La estrategia de codificación se refiere al enfoque por el cual el conocimiento es cuidadosamente extractado de las personas, codificado en documentos y almacenado como objetos o productos de conocimiento en bases de datos, de las cuales puede ser accesado y utilizado fácilmente por muchas personas del staff dentro de la organización. La estrategia de personalización, se enfoca en el compartimiento de conocimiento vía el contacto persona a persona; las personas ganan conocimiento de otras. Para el modelo de codificación, se requiere significativo soporte tecnológico. Contrariamente, para el modelo de personalización, la tecnología es menos importante que la interacción social. El modelo de personalización merece ser sujeto de atención en estudios orientados a las Pymes.

Como ya se ha indicado, los estudios de GC en pequeñas empresas son relativamente escasos. McAdam y Reid [26] compararon la percepción de la GC en empresas grandes y Pymes. El principal hallazgo del estudio indica que mientras el entendimiento e implementación de la GC estaba desarrollado en las grandes empresas, las Pymes parecían tener una visión más mecanicista y limitado vocabulario de conocimiento, menos enfoques sistemáticos para incorporar y compartir conocimiento y los beneficios percibidos de la GC se dirigían hacia el mercado más que hacia la mejora de la eficiencia interna. Su estudio refleja la necesidad de desarrollar un adecuado entendimiento de la GC dentro de las Pymes.

Uit Beijerse [12] analizó una docena de Pymes en los sectores industrial y de servicios en Holanda (a pesar de que una de ellas, de hecho, tenía 550 empleados) para determinar la extensión en la que la GC se practicaba. Reportó sobre prácticas de GC en los niveles estratégicos, táctico (estructura y cultura), y operacional (sistemas e instrumentos). Concluyó que varios tipos de instrumentos de GC se encontraban en el nivel operacional, pero curiosa y difícilmente no se formularon políticas en los niveles estratégico y táctico. En otro estudio de Pymes operando en Singapur y Australia, Lim y Klobas [34] concluyeron que las diferencias eran aparentes en el valor que se le daba a las prácticas sistemáticas de GC, especialmente en la adopción de sistemas de almacenamiento del conocimiento basadas en sistemas de información. Por tanto concluyeron que la mayor necesidad para las pequeñas empresas era construir un efectivo depósito de conocimiento. También señalaron con precisión que en su mayoría las Pymes carecían de un entendimiento sobre procesos de GC y estaban empezando a comprender cómo la GC les podía apoyar.

Matlay [35] condujo un estudio longitudinal del aprendizaje organizacional en el sector económico de Pymes del Reino Unido. En esencia, encontró que el aprendizaje ocurre en la mayoría de las Pymes pero que una minoría maneja el conocimiento proactiva y estratégicamente para mejorar su ventaja competitiva. Wickert y Herschel [36] examinaron algunos de los aspectos únicos de la GC que afrontaban las Pymes en la industria alemana y sugirieron técnicas que pueden ser empleadas para adquirir y retener el conocimiento. Resaltaron los principales problemas de los empleados claves que dejan las empresas como de sus sucesores. Sin embargo, cubrieron estos temas muy vagamente y la mayor parte del estudio se preocupó de las técnicas para adquirir y retener el conocimiento en la organización.

Un estudio cualitativo para explorar las características de la GC de las Pymes (Sparrow [37]) resaltó la necesidad de reconocer los diferentes “modelos mentales” de los individuos y de compartir su comprensión personal en el desarrollo de procesos de GC. También estableció que el desarrollo de un sistema basado en el conocimiento en las Pymes debería estar centrado en la comprensión fundamental de su rol y principios básicos y que el trabajo relacionado a GC debería reconocer la naturaleza holística de la dirección de las Pymes y los proyectos de conocimiento. Otros estudios que han sido publicados incluyen uno de Frey [29], reportando su exitosa experiencia en el desarrollo de una iniciativa de GC en una Pyme y, Shelton [38] quien discutió su experiencia como facilitador en una Pyme para compartir el conocimiento.

En coincidencia con los elementos citados por Wong y Aspinwall [39] y como resultado de la revisión bibliográfica sobre GC en las Pymes se puede concluir que:

- a. Carecen de un entendimiento propio de la GC – en términos de conceptos clave
- b. Las Pymes han sido lentas en la adopción formal y sistemática de prácticas de GC – esto no forma parte importante en la agenda de la mayoría.

Elementos que podrían ser corroborados en un estudio de campo en lo referido específicamente a las prácticas de la GC para el caso boliviano.

### 3. CULTURA Y DIVERSIDAD

En el desarrollo del acápite asociado a GC se ha hecho referencia directa e indirecta a la importancia que tendría la cultura en el proceso de GC (v.gr.: uit Beijerse [5]; De Long y Fahey [30]) por lo que se realizará una revisión sobre la evidencia que han arrojado investigaciones en esta dirección, partiendo de las definiciones utilizadas en el campo de la cultura organizacional.

#### 3.1. ¿Qué es Cultura?

La cultura organizacional ha sido genéricamente considerada en los estudios de GC por lo que se revisan a continuación las definiciones más representativas.

Balogun y Jenkins [40] indican que, la cultura representa los deseos, objetivos finales y prácticas acostumbradas de la empresa, por tanto, la cultura es el conjunto de creencias y suposiciones comúnmente sostenidas dentro de una organización. La cultura consiste en la combinación de algunas prácticas (símbolos expresivos o formas), valores y creencias subyacentes que los miembros de una organización comparten sobre un comportamiento apropiado (Gordon y DiTomaso [41]; Schein [42]; Schwartz y Davis [43]). Finalmente, el término cultura se puede referir, según Ford y Chan [44], a cultura profesional, cultura organizacional y cultura nacional aunque las investigaciones sobre GC siempre se ha enfocado en la segunda.

Hofstede [45] define cultura nacional como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de otro” y dicha programación colectiva está basada en valores, es decir, miembros de una cultura tendrán construido el mismo conjunto de preferencias de la forma en que ven el mundo. La definición es relevante en el estudio de escenarios multiculturales donde subsidiarias de una organización operan en ambientes externos, y donde la cultura nacional juega un papel preponderante tanto desde el punto de vista de la cultura nacional de los funcionarios que operan en otro país como de la cultura nacional del país en el que operan. Por lo que, su análisis, se aborda en este tipo de contextos.

A pesar de que hay muchas definiciones de cultura, la cultura organizacional ha sido vista como holística, históricamente determinada y socialmente construida. Cultura involucra creencias y comportamientos, existe en diferentes niveles y se manifiesta a sí misma en un amplio rango de características de la vida organizacional, Hofstede *et al.* [46]. Como tal, cultura organizacional se refiere a un conjunto de valores compartidos, creencias, presunciones y prácticas que dan forma y guían las actitudes y comportamiento de los componentes de una organización (Davis [47]; Denison [48]; Kotter y Heskett [49]; O'Reilly y Chatman [50]; Wilson [51]).

#### 3.2. Tipos de cultura

Tratando de entender mejor el concepto de cultura corporativa, se han desarrollado varias tipologías como la taxonomía de Hofstede quien en base a su investigación con IBM (1970) derivó cuatro factores (individualismo/colectivismo, incertidumbre/evitación, poder/distancia y masculinidad/feminidad) convertidos en las dimensiones de la taxonomía. Más adelante, Hofstede & Bond [52] desarrollaron la quinta dimensión: orientación al largo plazo.

De las tipologías más recientes, Goffee y Jones [53] categorizaron la cultura organizacional en cuatro tipos principales basados en dos dimensiones: sociabilidad y solidaridad. La primera definida como la amistad en las relaciones entre las personas de una organización. Se valora por su propio propósito e independientemente de su impacto en el desempeño de la organización. A través de ella se comparten ideas, actitudes, intereses y valores. La reciprocidad es un sello de la amistad; de tal forma que se toman acciones que favorezcan a otros sin esperar un beneficio inmediato.

De otro lado, solidaridad es la habilidad de las personas para perseguir eficiente y efectivamente objetivos compartidos para un bien mayor de la organización sin mucha preocupación por su impacto en los individuos y sus relaciones. La solidaridad es favorable ya que genera el esmero único a la misión y metas de la organización, rápida respuesta a cambios del entorno y poco interés en aceptar desempeños bajos. En este tipo de cultura, los roles son definidos y entendidos y cada uno trabaja por el bienestar general y mantiene los estándares altos. Personas en organizaciones altamente solidarias creen que son tratados con justicia, basados en méritos,



resultando en compromiso y lealtad hacia la empresa. Colocando las dimensiones de sociabilidad y solidaridad sobre los ejes de un diagrama, se definen cuatro culturas como se observa en el gráfico 3.



**Figura 3** - Tipologías de la cultura

Fuente: Goffee y Jones, 1998

La organización comunal con alta sociabilidad y solidaridad es típica de compañías nuevas, pequeñas y de rápido crecimiento. Las personas son guiadas por objetivos comunes y simultáneamente unidas por fuertes vínculos sociales. Organizaciones fragmentadas parecen ser completamente disfuncionales. La baja sociabilidad y solidaridad parece dejarlas sin timón e ingobernables. La organización de red con cultura de baja solidaridad y alta sociabilidad, en donde la alta sociabilidad es evidente de frecuentes conversaciones “refrigerantes”, de colegas yendo juntos a almorzar y de gastar tiempo en actividades y encuentros sociales fuera del lugar de trabajo. Finalmente, las mercenarias con baja sociabilidad y alta solidaridad se centran en la estrategia y la ganancia en el mercado. Tienen claras prioridades y actúan rápido en respuesta a los eventos externos. Quienes no se desempeñan adecuadamente son alentados a alejarse si no mejoran. De otros estudios, es claro que la cultura organizacional puede afectar el desempeño organizacional, y por tanto afectar los cambios en la organización.

### 3.3. ¿Qué es Diversidad?

Investigadores que han examinado diversidad en grupos de trabajo, se han centrado en las consecuencias de la diversidad demográfica (v.gr.: diferencias en cuanto a género, edad o antigüedad) en procesos tales como comunicación, conflictos o integración social (Jehn et al. [54]; Pelled et al. [55]; O’Reilly et al. [56]).

Poca atención se ha dado a diferencias de los miembros en su filiación organizacional, roles o posiciones. Con el incremento de los costos laborales, expansión global y fusiones corporativas, los grupos de trabajo utilizados como medio para conectar miembros que están dispersos en diferentes locaciones geográficas, pueden estar compuestos por quienes desempeñan diferentes funciones, quienes reportan a diferentes gerentes o quienes trabajan en diferentes unidades (DeSanctis y Monge [57]; Jarvenpaa y Leidner [58]; Maznevski y Chudoba [59]). Estas variaciones en las características de la estructura de los grupos se enuncian como diversidad estructural debido al potencial de exponer a sus miembros a diferentes fuentes de información sobre las tareas, know how y retroalimentación. Antecedentes sobre la diversidad en los grupos de trabajo han sido analizados en ubicaciones geográficas (van Den Bulte y Moenaert [60]), asignaciones funcionales (Bunderson y Sutcliffe [61]), reporte a gerentes (Burns [62]) y unidades de negocio (Hansen [63]).

En cuanto a diversidad estructural basada en asignaciones funcionales, que la investigación sugiere, puede facilitar la integración de experticia, contribuir a la implementación exitosa de proyectos y acelerar el ciclo de tiempo para el desarrollo de nuevos productos (Eisenhardt y Tabrizi; Griffin y Hauser; Pinto et al.) [64]. Bunderson y Sutcliffe, reportan ventajas a través de esta forma de diversidad estructural debido a la mezcla de asignaciones funcionales en el grupo ocasionadas por las diferencias de entrenamiento y experiencia. La perspectiva de alcance en el grupo de trabajo puede apoyar la recepción y transmisión de conocimiento desde el exterior del grupo en virtud a que los grupos con miembros que representan diferentes funciones pueden acceder a diversas redes sociales que éstos han establecido en sus respectivos dominios, tales como marketing o producción (Ancona y Caldwell) [65]. Este tipo de diversidad cultural puede tener impacto en las Pymes en virtud a su tamaño y la multiplicidad de funciones que pueden tener sus empleados.

La diversidad estructural asociada a ubicación geográfica (diferentes ubicaciones geográficas para miembros de una misma empresa), reporte a varios gerentes (debido a amplios tramos de control o jerarquías en las organizaciones), unidades de negocio, no aportarían evidencia alguna en el estudio debido al factor de tamaño señalado anteriormente en las Pymes.

Es importante también, tomar en cuenta lo que se ha manifestado en cuanto a los efectos de la diversidad en términos de heterogeneidad generalmente en los equipos directivos, en los resultados organizacionales (Murray; Keck; Wiersema y Bantel) [66], donde se argumenta que la heterogeneidad de los equipos está negativamente relacionada con la integración social y la comunicación. Wiersema y Bantel [67] sostienen que el lenguaje no familiar de las personas con experiencias, antecedentes y valores dispares llevarán presumiblemente a dificultades en la comunicación y disminuirán la integración del equipo. Murria [68] indicó que grupos homogéneos ejercen mayor influencia en sus miembros. Su presunción era que la homogeneidad promovía mayor cohesión y comunicación. Estos argumentos provienen de hallazgos en psicología social en los que la heterogeneidad es negativamente relacionada a la cohesión. Así también, la heterogeneidad está asociada con un mayor nivel de conflicto intergrupual y un decremento en la comunicación interpersonal como lo indicaron Wagner, Pfeffer y O'Reilly [69].

De todas formas, son elementos que requerirían un estudio detallado para las condiciones específicas de cada caso, pues en contraparte, existen evidencias de que grupos homogéneos [70] también pueden llegar a exhibir ciertos niveles de conformidad y carencia de apertura. De otro lado y en la misma línea de análisis, se considera que heterogeneidad puede representar diversidad en la base cognitiva de los equipos. Para Hambrick y Mason [71] los grupos heterogéneos pueden recopilar información de una variedad de fuentes encontrando diversidad de interpretaciones y perspectivas.

### 3.4. Cultura, Diversidad y GC

Con base en los elementos hasta acá planteados, se establece que dado que los elementos de diversidad hacen a características asociadas con las personas y que éstas conforman un elemento fundamental de la cultura organizacional, se hará referencia a ellos bien sea como diversidad o heterogeneidad.

Las compañías que desean ganar ventaja competitiva a través de la GC tienen el reto de crear una cultura y ambiente en el cual el compartir el conocimiento prospere. Sin una cultura apropiada, el conocimiento compartido es, a lo menos, muy difícil y limitado (Davenport y Prusak [14]; Gold et al. [72]). Antes de 1980, muchos consideraban la cultura organizacional independiente de la cultura nacional. Sin embargo, Hofstede [45], argumentó que la cultura organizacional es anidada dentro de la cultura nacional. Por tanto, la cultura nacional debería influenciar las prácticas de recursos humanos y comportamiento organizacional. Adicionalmente, Straub et al. [73], utilizó la teoría de la identidad para explicar cómo diferentes culturas (v.gr. cultura étnica, cultura organizacional o cultura nacional) pueden coexistir y tienen diferente significancia con los individuos en diferentes tiempos. En la medida que la cultura organizacional es más significativa para los individuos, la cultura nacional tendrá menos impacto en términos de identidad y comportamientos relevantes. No obstante, es inadecuado asumir que únicamente la cultura organizacional influenciará el comportamiento en cuanto al conocimiento compartido.

Si bien no corresponde a una tipología propiamente dicha, en la Tabla 3 se presenta el resumen de los principales valores y características de una cultura de conocimiento compartido, definidos por los participantes en la conferencia del Grupo Ark y que fueron presentados por la Dra. Olivia Kyriakidou en representación de Management Services [74].

**Tabla 3 - VALORES Y CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA DE CONOCIMIENTO COMPARTIDO**

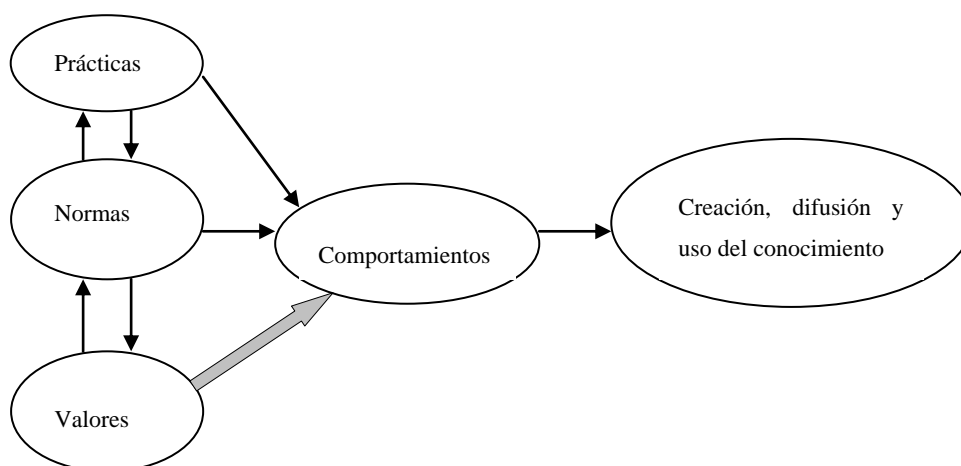
<b>Cultura Industrial (Jerárquica)</b>	<b>Cultura de conocimiento compartido</b>
Control impuesto	Auto manejada
Líderes impuestos	Líderes naturales
Comando y control	Consulta
Descripciones formales de trabajo	Trabajos libremente definidos
Comunicaciones verticales	Interacción lateral
Centralizada	Distribuida
Departamentalizada	Se extiende sobre límites
Independiente	Interdependiente
Vista hacia adentro	Vista hacia fuera
Pasión por el orden	Tolerancia a la ambigüedad
Conformidad	Valoración de diferencias
Poder por el conocimiento de las personas	Poder por el conocimiento compartido

Fuente: Kyriakidou, 2004

Estos valores y características, se asume deberían estar presentes en las organizaciones que han iniciado la transformación de su cultura organizacional hacia una cultura de conocimiento compartido. Para ello, las organizaciones deben tener un conocimiento claro del tipo de cultura con el que cuentan y las áreas en las que requerirán cambios. Esto hace necesario comprender claramente cómo actúa la cultura sobre el conocimiento.

### 3.5. Conexión entre Cultura y Conocimiento

La cultura no es sólo intangible e ilusiva, sino que puede también ser observada en múltiples niveles dentro de la organización. La cultura se refleja en valores, normas y prácticas. En el nivel más profundo, la cultura consiste en valores que están implícitos, preferencias tácitas acerca de lo que la organización debe esforzarse por obtener y cómo lo debería hacer. Los valores a menudo son difíciles de articular y aún más difíciles de cambiar. Su impacto en la creación y uso del conocimiento - a pesar de que se manifiestan en comportamientos - nunca debe ser sobreestimado. Así, la línea que va de los valores a los comportamientos en el gráfico 4 se destaca más que las otras (De Long y Fahey) [30]. Por ejemplo si una empresa verdaderamente tiene el valor de que cada interacción con los clientes es importante, entonces se esperan comportamientos y acciones particulares que reflejen dicho valor en el comportamiento de sus empleados.



**Figura 4** - Elementos de la cultura que influyen comportamientos

**Nota:** La flecha más gruesa indica el impacto predominante de los valores en los comportamientos  
**Fuente:** De Long y Fahey, 2000

Las normas son generalmente derivadas de los valores, pero son más observables y fáciles de identificar por los empleados. Así, son más susceptibles de cambios. Considere por ejemplo, las normas asociadas a compartir información. Si los empleados creen que compartiendo lo que ellos saben ocasiona riesgos personales y disminuyen poder, entonces las normas sociales que gobiernan cómo los individuos deben interactuar no apoyarán a los comportamientos necesarios para crear y mantener el intercambio de conocimiento.

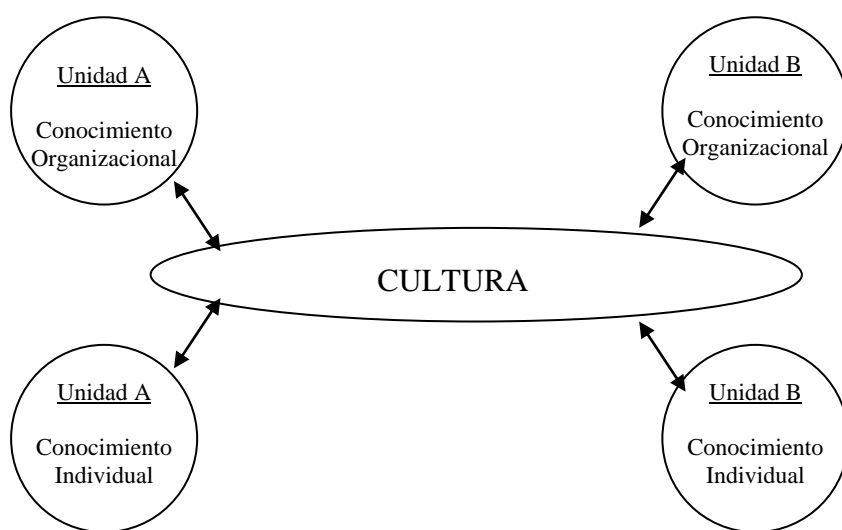
Las prácticas son los símbolos y manifestaciones más visibles de una cultura. Son una forma de comprender cualquier amplia serie entendida de comportamientos repetitivos, tales como la forma en la que las personas responden el teléfono, llenan reportes o los revisan. Las prácticas proveen las palancas más directas para cambiar los comportamientos necesarios para dar soporte a la creación, difusión y uso del conocimiento. Por ejemplo, la forma en la que las reuniones departamentales son conducidas, influyen fuertemente las posibilidades de generación grupal de nuevo conocimiento o de apalancar el ya existente. ¿Son las diferencias de opinión animadas y respetadas? o ¿regularmente descartadas por el grupo de líderes? ¿Es el conflicto manejado constructivamente o éste es suprimido o atenuado?

Los valores, las normas y las prácticas reflejan diferentes niveles de observabilidad de la cultura en una organización, pero los conceptos están fundamentalmente interrelacionados. Los valores se manifiestan en normas, que a su vez, dan forma a prácticas específicas. Mientras que los valores forman normas y prácticas, algunas veces los gerentes cambiarán las prácticas y normas en un intento de formar de nuevo valores en un cierto plazo.

La investigación sobre iniciativas de la GC ha demostrado que el conocimiento y la cultura están ligados intrínsecamente en las organizaciones (Brown y Duguid [75]). Para evaluar cómo la cultura actual de una organización influencia la creación, difusión y uso del conocimiento, los gerentes primero deben entender cómo la

cultura actualmente influencia los comportamientos relacionados con el conocimiento. Cuatro marcos proveen herramientas para analizar cómo la cultura afecta en la actualidad los comportamientos de la firma relacionados con el conocimiento (De Long y Fahey [30]):

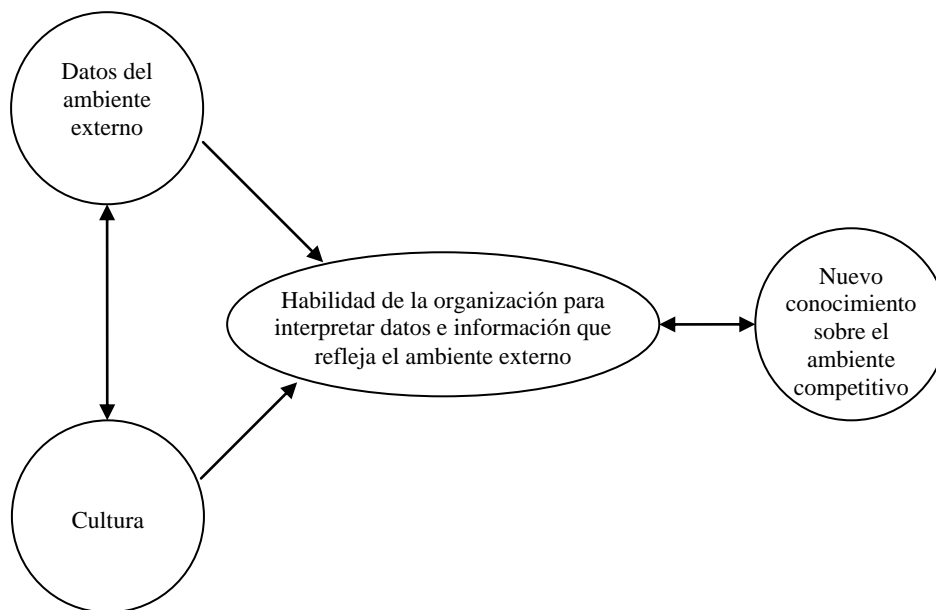
- a. *La cultura forma los supuestos sobre los cuales el conocimiento es importante:* cultura y particularmente subcultura influyen fuertemente lo que se percibe como conocimiento útil, importante o válido. La cultura da forma a lo que el grupo define como conocimiento relevante, y esto afectará directamente el conocimiento en el que un grupo se enfocará.  
*Subcultura:* consiste en diferentes grupos de valores, normas y prácticas exhibidas por grupos o unidades específicas, tales como I&D, ventas, ingeniería, MIS, diferentes niveles gerenciales y diferentes regiones geográficas. Las subculturas tienen características que las distinguen de la cultura global de la organización, así como de otras subculturas.
- b. *La cultura media las relaciones entre los niveles del conocimiento:* la cultura incorpora todas las normas o reglas no explicitadas sobre cómo el conocimiento es distribuido en la organización y entre sus componentes como se ve en el Gráfico 5. La cultura determina qué conocimiento pertenece a la organización y cuál permanece en control de los individuos o de las sub unidades.
- c. *La cultura crea un contexto para la interacción social:* una de las maneras en las que la cultura forma las percepciones y los comportamientos es a través del establecimiento del contexto para la interacción social (Trice y Beyer) [76]. Las culturas representan normas y prácticas que determinan el ambiente dentro del cual la gente se comunica. Estos principios culturales de base determinan cómo interactúa la gente y tienen un mayor impacto en la creación.
- d. *La cultura da forma a la creación y adopción de nuevo conocimiento:* el conocimiento asume valor, cuando afecta la toma de decisión y se traduce a la acción. El nuevo conocimiento puede ser adoptado a gran escala bien sea de fuentes externas, o creado internamente tomando información del contexto externo de la organización e interpretándolo en el contexto del conocimiento existente creando uno nuevo que sirva de base en su accionar.



**Figura 5** - La cultura media las relaciones entre Conocimiento Organizacional y Conocimiento Individual  
Fuente: De Long y Fahey, 2000

La cultura de una firma y la relación entre sus subculturas, dan forma fuertemente a cómo el nuevo conocimiento del exterior es creado, legitimado (o rechazado) y distribuido a su interior, tal como se ilustra en gráfico 6. Esta relación de la cultura con la generación, adopción y difusión del conocimiento es un elemento que cuestiona las creencias tradicionales de la forma en la que actualmente las organizaciones actúan y se constituye en un paso fundamental hacia la gestión efectiva del activo intangible al que se hace referencia en la literatura sobre GC (el propio conocimiento). Por esta razón, la comprensión e implementación de iniciativas de GC requieren del desarrollo y fortalecimiento de relaciones, conciencia, y en general, un sentido común entre los miembros de la organización. Para la mayoría de las organizaciones esto requerirá un cambio significativo en la cultura organizacional, de una que valore información explícita y codificable a una que valore el conocimiento que subyace únicamente en la cabeza de sus empleados y que les de a ellos razones para compartir dicho conocimiento (Mason y Pauleen [77]). Esto significa un reto formidable para la mayoría de los gerentes, no obstante se ha argumentado que se necesitará una variedad de enfoques de GC que encajen en la amplia variedad de

conocimiento y circunstancias encontradas en las organizaciones (Alavi y Leidner [78]). Depende de la gerencia crear un ambiente que estimule a los empleados para colaborar y compartir el conocimiento (Bhatt [79]).



**Figura 6 - Creando y adoptando nuevo conocimiento**

Fuente: De Long y Fahey, 2000

De la misma forma que se revisaron investigaciones sobre la forma en la que la cultura ayuda en la generación de conocimiento, también es importante considerar en qué medida se puede convertir en una barrera, por lo que se cita el estudio realizado por Mason y Pauleen [77] en el que, de un total de 71 representantes de empresas medianas en Nueva Zelanda [80], se identificaron: a) Elementos que alientan o desalientan la GC; b) Barreras para la GC; c) Facilitadores de la GC; y d) Factores fundamentales de éxito (prioridades) para la implementación exitosa de la GC.

La Tabla 4, presenta las principales categorías dado que otras menores fueron suprimidas. Se aprecia claramente que hay tres factores amplios que actúan como barreras para la implementación de la GC: cultura, liderazgo y educación (falta de conciencia sobre GC).

**Tabla 4 - BARRERAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE GC**

<b>Cultura 45%</b>	41%	Cultura
	17%	Cultura Organizacional
	17%	Confianza
	10%	Comunicación
	7%	Compartir
<b>Liderazgo 22%</b>	60%	Liderazgo
	40%	Gerencia
<b>Educación 16 %</b>	43%	Falta de conciencia
	28%	Falta de visión
	28%	Falta de entendimiento

Fuente: Mason y Pauleen, 2003

La Tabla 5, presenta la lista completa de categorías y los números absolutos de respuestas en cada una de ellas, siendo el total mayor al número de encuestados dados que cada uno podía dar un promedio de tres palabras claves o frases en sus respuestas. Lo más destacado de esta lista es que el 92% de los temas mencionados se refieren a aspectos organizacionales internos. Cultura, liderazgo, falta de entendimiento y esfuerzo versus recompensa, todos ellos bajo control directo de la gerencia (Mason y Pauleen [77]). Esto contrasta con la creencia erróneamente generalizada (y ya expresada) de que la GC debe estar asociada con un alto requerimiento tecnológico o técnico

(Pemberton y Stonehouse [81]). Sin embargo sólo 1% de estos gerentes pensó que la complejidad del conocimiento era un punto y el 7% consideró la tecnología como un problema.

**Tabla 5 - LISTA COMPLETA DE CATEGORÍAS EN LA INVESTIGACIÓN Y PORCENTAJES DE RESPUESTA**

<b>Barreras</b>	<b>No. Respuestas</b>	<b>%</b>
Cultura Organizacional	41	45
Liderazgo	20	22
Educación	14	16
Esfuerzo Vs. Recompensa	8	9
Tecnología	6	7
Complejidad del conocimiento	1	1

Fuente: Mason y Pauleen, 2003

Basados en estos resultados, Mason y Pauleen, decidieron investigar más en detalle estos factores dado que sólo el aspecto de cultura organizacional se constituyó en la barrera más importante para la implementación exitosa de la GC, es así que en la tabla 6 se presenta en detalle la categoría de cultura organizacional.

**Tabla 6 - SUBCATEGORÍAS DE LA CATEGORÍA CULTURA ORGANIZACIONAL**

<b>Aspectos de cultura</b>	<b>No. Respuestas</b>	<b>%</b>
Cultura	17	41
Confianza	7	17
Cultura organizacional	7	17
Comunicación	4	10
Compartir	3	7
Estructura organizacional	2	5

Fuente: Mason y Pauleen, 2003

Después de cultura propiamente dicha, elementos como “confianza” y “compartir” fueron mencionados como barreras e indudablemente son elementos donde la gerencia puede hacer la diferencia. De hecho todos los ítems identificados como barreras están relacionados con la gerencia o dirección de la organización.

De acuerdo con la relación identificada por Mason y Pauleen entre barreras y facilitadores de la GC existe una dicotomía, dado que las primeras son internas a la organización (cultura, liderazgo y prácticas de gerenciamiento, tanto como la falta de conciencia y visión sobre la GC general), mientras que los segundos parecen ser externos a la organización (competencia, valoración del valor del conocimiento y la madurez de los sistemas de GC). Dado que en la investigación no se llegó a establecer cuáles tenían mayor influencia, en la Tabla 7, se presentan las principales categorías en cada una de las áreas.

**Tabla 7 - RELACIÓN ENTRE BARRERAS, FACILITADORES Y PRIORIDADES DE LA GC**

<b>Barreras</b>	<b>Facilitadores</b>	<b>Prioridades</b>
Cultura	Competencia	Cultura, personas y confianza
Liderazgo	Valoración del conocimiento	Liderazgo y motivación
Conciencia	Resultados confiables	Compartir y comunicación

Fuente: Mason y Pauleen, 2003

Queda claro que hay mayor correspondencia entre barreras y prioridades ya que las dos primeras de cada categoría coinciden plenamente y afianzan la idea de que se deben mejorar las técnicas gerenciales en la implementación de la GC más que pensar en hacer mejoras en la tecnología o en las dificultades de la captura del conocimiento. Esto enfatiza la necesidad de conocer a fondo la cultura organizacional a fin de pretender tener una exitosa implementación de la GC en las organizaciones.

### 3.6 Cultura en las Pymes

Cuando se considera en el contexto de los negocios familiares, la cultura toma aún una dimensión mucho más compleja, debido al rol dominante del fundador, no sólo durante el período de emprendimiento sino también

potencialmente a través de sucesivas etapas, los valores y motivaciones del fundador son poderosos conductores culturales [82].

Propiedad y control brindan un elemento de libertad a las familias en los negocios. Stafford, Duncan, Dane y Winter [83] observaron que la propiedad conlleva la opción de definir el éxito en sus propios términos. Más allá de la rentabilidad, los miembros de la familia pueden ver el éxito en la capacidad de vivir y operar la empresa de acuerdo a un sistema personal de valores o simplemente de pasar el legado a la próxima generación.

Hall, Melin, y Norqvist [84] contradicen a los teóricos de la incompetencia familiar observando que la cultura en empresas familiares puede, de hecho, ser más fuerte dado que los miembros de la familia a menudo promulgan los valores de los fundadores tomando roles activos y de largo tiempo en la gerencia. Como líderes, los miembros de la familia pueden resultar figuras más formidables dentro de la empresa porque pueden derivar legitimidad de dos fuentes: su posición en la dirección de la empresa y su posición en la familia.

Dyer [85] encapsula las empresas familiares como una cultura única que ofrece cuatro tipos culturales principales: paternalista, dejar hacer, participativo y profesional, basado en siete categorías de suposiciones de cómo las organizaciones se ven a sí mismas, a la sociedad y al mundo.

Las empresas familiares están en una única y envidiable posición en la que su nexa con fuertes creencias y valores centrales es real y vivo. El rol del fundador es crucial para establecer la identidad, creencias centrales y propósitos organizacionales. La influencia del fundador tarda en pasar sin importar la estructura propietaria, localización, tamaño o industria. Para Dyer (2003), las prioridades de la familia se vislumbran muy amplias, y cree que la familia podría imponer su agenda en la estrategia y gestión del negocio [86].

Los resultados de la investigación de Denison, Lief, and Ward [82], parecen corroborar los postulados de Dyer dado que contrastaron el perfil de la cultura de doce empresas de tipo familiar contra el de cerca de 389 empresas de tipo no familiar con el fin de determinar si era posible describir operacionalmente la cultura de las primeras y contrastarla con la de las segundas. Los resultados indicaron que efectivamente las empresas familiares tienen una cultura diferente de mejora en el desempeño.

#### 4. CONCLUSIONES

Desde la perspectiva de que toda organización involucra conocimiento [6] se hace imperioso para todas ellas el asegurar una adecuada gestión [5] del intangible que las impulsará y les permitirá mantenerse competitivamente en un entorno en el que las ventajas tangibles pasan a un segundo plano.

En este sentido, el conocimiento, establecido como la capacidad de interpretar datos e información a través de un proceso de darles significado [12] en beneficio de la organización ha de tomar en consideración todos aquellos elementos que en la dinámica permanente de las organizaciones hacen a su creación, uso, socialización y evaluación, todo ello de manera sistémica.

Hasta ahora, las prácticas de GC en las pymes se han dado de manera espontánea o natural y principalmente en los niveles operativos, sin que su implementación obedezca a la formulación de estrategias intencionales desde los niveles estratégicos [12], aspecto que podría ser corroborado para el caso boliviano, aunque no se esperarían grandes cambios en los resultados.

Igualmente se hará necesario determinar, para el caso de las Pymes en Bolivia, la presencia de valores y características de las culturas del conocimiento compartido [74] mismas que nos permitan vislumbrar una implementación medianamente exitosa de la GC. Pero en este aspecto no se debe olvidar la injerencia que el fundador de las Pymes tiene a lo largo de las diferentes etapas de la organización dado que su impacto en la cultura organizacional es determinante [82].

Finalmente y no menos importante, es la caracterización que se debe hacer de las Pymes en Bolivia a fin de determinar aspectos como su estructura, comportamiento y procesos, mismos que de acuerdo a todo lo revisado anteriormente pueden tener una significativa incidencia en el diseño e implementación de la gestión del conocimiento [39].

De estos dos últimos elementos, en un siguiente artículo, se presentarán los resultados obtenidos en un estudio empírico sobre la existencia de Gestión del Conocimiento y sus principales características, desarrollados con Pymes de El Alto.

## 5. RECONOCIMIENTOS

A la Dra. Mercedes Sánchez-Apellaniz García, tutora en el desarrollo de la investigación que sirvió como Tesina para la obtención de la Suficiencia Investigadora en el programa doctoral en Administración y Economía de la Universidad de Sevilla.

## 6. REFERENCIAS

- [1] A. Toffler, y H. Toffler, *War and Anti-War: Survival at the Dawn of the 21st Century*, (1993), London.
- [2] Organization for Economic Cooperation and Development – OECD - (1996), *The Knowledge Based Economy*, Paris.
- [3] “El capital humano incluye el conocimiento individual tácito y explícito traído a la organización por sus trabajadores, mientras que el capital social se refiere al conocimiento que está incrustado dentro de las relaciones y rutinas organizacionales” R. Nelson, y S.G. Winter, (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- [4] P.F. Drucker, (1993), *Post-Capitalist Society*, Oxford: Butterworth-Heinemann in J. Swart, y N. Kinnie, (2003), *Sharing knowledge in knowledge-intensive firms*, Human Resource Management Journal, Vol. 13, No. 2, pp. 60 – 75.
- [5] R.P. uit Beijerse, (1999). *Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a phenomenon*, Journal of Knowledge Management, Vol. 3, No. 2, pp 94 – 109.
- [6] J.B. Quinn, (1992). *Intelligent Enterprise*, New York; The Free Press in J. Swart y N. Kinnie, (2003).
- [7] N. Bonits, (2002). *The Rising Star of the Chief Knowledge Officer*, Ivey Business Journal, pp. 20 – 25.
- [8] R.L. Daft, (1993). *Management*, Orlando, Fort Worth. TX, en R.P. uit Beijerse, (1999).
- [9] C.J. Schieman, J.H. Huijgen, y F.J. Gosselink, (1989), *Beheersing van bedrijfsprocessen*, Leiden/Antwerpen, in R.P. uit Beijerse, (1999).
- [10] T. Reeves, (1994), *Managing Effectively: Developing Yourself Through Experience*, Oxford, R.P. en uit Beijerse, (1999).
- [11] J. Swieringa y A.F.M. Wierdsma, (1990), *Op weg naar de lerende organisatie. Over leren en opleiden van organisaties*, Groningen, en R.P. uit Beijerse, (1999).
- [12] R.P. uit Beijerse, (2000), *Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs*, Journal of Knowledge management, Vol. 4, No. 2, pp 162 – 178.
- [13] Conocimiento como una cantidad de información necesaria para funcionar y lograr; Conocimiento como capacidad de obtener información de datos y transformarlos en información útil; Conocimiento como actitud que hace que las personas quieran pensar, interpretar y actuar.
- [14] T.H. Davenport y L. Prusak, (1998), *Working Knowledge*, Boston: Harvard Business School Press.
- [15] E. Turban, E. Mclean, y J. Wetherbe, (1996), *Information Technology for Management: Improving Quality and Productivity*, John Wiley & Sons, Inc, New York.
- [16] H. Tsoukas, (1996). *The firm as distributed knowledge system: a constructionist approach*, Strategic Management Journal, Vol. 17, pp 11 – 25.
- [17] M. Polany, (1966), *The Tacit Dimension*, Gloucester, MA, en R.P. uit Beijerse, (1999).
- [18] I. Nonaka y H. Takeuchi, (1995), *The Knowledge-Creating Company*, New York, NY.
- [19] I. Nonaka, (1990), *Chinshiki-souzou no Keiei (Una Teoría de la Creación de Conocimiento Organizacional)*, Nihon-Keizai-Shimbunsha, Tokio, en I. Nonaka, y Takeuchi, H. (1995).
- [20] L. De Jarnett, (1996), “*Knowledge the Latest Thing*”, *Information Strategy*, The Executive Journal, Vol. 12, pt 2, pp. 3 - 5.
- [21] P. Quintas, P. Lefrere, y G. Jones, (1997), *Knowledge Management: a strategic agenda*, Journal of Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, pp. 385 – 391.
- [22] M.C.D.P. Weggeman, (1997), *Kennismanagement, Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, Schiedam, en R.P. uit Beijerse, (1999).
- [23] R.S. Frey, (2002), *Small Business Knowledge Management Success Story – This stuff Really Works!*, Knowledge and Process Management, Vol. 9, No. 3, pp 172 – 177.
- [24] F. Wang y J. Plaskoff, (2002), *An integrated development model for KM*, en R. Bellaver y J.M. Lusa (eds.), *Knowledge Management: Strategy and Technology*. Norwood: Artech House.
- [25] K.B. De Tienne, G. Dyer, CH. Hoopes, y S. Harris, (2004), *Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: culture, leadership and CKOs*, Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 10, No. 4, pp. 26 – 43.
- [26] R. McAdam, y R. Reid, (2001), *SME and large organization perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts*, Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 3, pp. 231 – 241.
- [27] Citados por: R. McAdam y R. Reid, (2001).
- [28] Citados por: R. McAdam y R. Reid, (2001).



- [29] R.S. Frey, (2001), *Knowledge management, proposal development, and small businesses*, The Journal of Management Development, Vol. 20, No. 1, pp. 38 – 54.
- [30] D.W. De Long, y L. Fahey, (2000), *Diagnosing cultural barriers to knowledge management*, The Academy of Management Executive, Vol. 14, No. 4, pp. 113 – 127.
- [31] (The) Ernst & Young Center for Business Innovation (2000), *A prescription for knowledge management: what Hoffmann-LaRoche's case can teach others*, <<http://www.businessinnovation.ey.com/journal/issue1/features/apresc/body.html>>
- [32] Y. Malhotra, (1998), *Knowledge management for the new world of business*, <[http://revolution.3-cities.com/\[similar\]bonewman/benefits.htm](http://revolution.3-cities.com/[similar]bonewman/benefits.htm)>
- [33] M.T. Hansen, N. Nohira y T. Tierney, (1999), *What's your strategy for managing knowledge?*, Harvard Business Review, March-April, pp. 106 – 116.
- [34] D. Lim, y J. Klobas, (2000), *Knowledge management in small enterprises*, The Electronic Library, Vol. 18, No. 6, pp. 420 – 433.
- [35] H. Matlay, (1997), *The future of workplace learning and knowledge management: a small business perspective*, Management Research News, Vol. 23, No.9 – 11, pp. 110 – 131.
- [36] A. Wickert y R. Herschel, (2001), *Knowledge-management issues for smaller businesses*, Journal of Knowledge Management, Vol. 5. No. 4, pp. 329 – 337.
- [37] J. Sparrow, (2001), *Knowledge Management in small firms*, Knowledge and Process Management, Vol. 8, No. 1, pp. 3 – 16.
- [38] R. Shelton, (2001), *Helping a small business owner to share knowledge*, Human Resource Development International, Vol. 4, No. 4, pp. 429 – 450.
- [39] K.Y. Wong y E. Aspinwall, (2004), *Characterizing knowledge management in the small business environment*, Journal of Knowledge Management, Vol. 8, No. 3, pp. 44 – 59.
- [40] J. Balogun y M. Jenkins, (2003), *Re-conceiving change management: A knowledge-based perspective*, European Management Journal, Vol. 21, No. 2, pp. 247 – 257.
- [41] G.G. Gordon y N. DiTomaso (1992), *Predicting corporate performance from organizational culture*, Journal of Management Studies, Vol. 29, No. 6, pp. 783 – 789.
- [42] E.H. Schein, (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed, Jossey-Bass, San Francisco, CA in De Long y Fahey, (2000).
- [43] H. Schwartz y S.M. Davis, (1981), *Matching corporate culture and business strategy*, Organizational Dynamics, Vol. 10, No. 1, pp. 30 – 38.
- [44] D.P. Ford y Y.E. Chan, (2003), *Knowledge sharing in a multi-cultural setting: a case study*, Knowledge Management Research & Practice, Vol. 11, No. 27, pp. 11 – 27.
- [45] G. Hofstede, (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills in Ford, D.P. and Chan, Y.E. (2003), Op. Cit.
- [46] G. Hofstede, B. Neuijen, D.D Ohayv y G. Sanders, (1990), *Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases*, Administrative Science Quarterly, Vol. 35, No. 2, pp. 286 – 316.
- [47] S. Davis, (1984), *Managing Corporate culture*, Balinger, Cambridge, MA.
- [48] D.R. Denison, (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- [49] J.P. Kotter y J.L. Heskett, (1992), *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York, NY.
- [50] C.A. III O'Reilly y J.A. Chatman, (1996), *Culture as social control: corporation, cults, and commitment*, en B.M. Staw y L.L. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 8, pp.157 – 200.
- [51] A.M. Wilson, (2001), *Understanding organizational culture and the implication for corporate marketing*, European Journal of Marketing, Vol. 35, No 3:4, pp. 353 – 367.
- [52] G. Hofstede y M. Bond, (1988), *Confucius and economic growth: new trends in culture's consequences*, Organizational Dynamics, Vol. 16, No. 4, pp. 4 – 21.
- [53] R. Goffee y G. Jones, (1998), *The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business*, Harper Business, London.
- [54] K. Jehn, G. Northcraft y M. Neale, (1999), *Why differences make a difference*, Administrative Science Quarterly, Vol. 44, pp. 741 – 763.
- [55] L. Pelled, K. Eisenhardt, y K. Xin, (1999), *Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict and performance*, Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 1, pp. 1 – 28.
- [56] C. O'Reilly, D. Caldwell, y W. Barnett, (1989), *Work group demography, social integration, and turnover*, Administrative Science Quarterly, Vol. 34, pp. 21 – 37.
- [57] G. DeSanctis, y P. Monge, (1999), *Communication processes for virtual organizations*, Organization Science, Vol. 10, No. 6, pp. 693 – 703.
- [58] S. Jarvenpaa, y D. Leidner, (1999), *Communication and trust in global virtual teams*, Organization Science, Vol. 10, No. 6, pp. 791 -815.

- [59] M. Maznevski y C. Chudoba, (2000), *Bridging space over time: global virtual team dynamics and effectiveness*, Organization Science, Vol. 11, No. 5, pp 473 – 492.
- [60] C. van Den Bulte y R. Moenaert, (1998), *The effects of R&D team co-location on communication patterns among R&D marketing, and manufacturing*, Management Science, Vol. 44, No. 11, pp. 1 – 18.
- [61] J. Bunderson y K. Sutcliffe, (2002), *Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams*, Academy of Management Journal, Vol. 45, No. 5, pp. 875 -893.
- [62] L. Burns, (1989), *Matrix management in hospitals: testing theories of matrix structure and development*, Administrative Science Quarterly, Vol. 34, pp. 349 – 368.
- [63] M. Hansen, (1999), *The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits*, Administrative Science Quarterly, Vol. 44, pp. 82 – 111.
- [64] Citados por: J.N. Cummings, (2004) en: *Work Groups, structural diversity and knowledge sharing in a global organization*, Management Science, Vol. 50, No. 3, pp. 352 – 364.
- [65] D. Ancona, y D. Caldwell, (1992), *Demography and design: Predictors of new product team performance*. Organization Science, Vol. 3, No. 3, pp. 321 – 341.
- [66] Citados por: K.G. Smith, K.A. Smith, J.D. Olian, H.P. Sims Jr, D.P. O'Bannon, y J.A. Scully, (1994), en: *Top management team demography and process: The Role of social integration and communication*, Administrative Science Quarterly, No. 39, Vol. 3, pp. 412 – 438.
- [67] M.F. Wiersema y K.A. Bantel, (1992), *Top management team demography and corporate strategic chance*, Academy of Management Journal, Vol. 35, pp. 91 – 121.
- [68] A.I. Murray, (1989), *Top management group heterogeneity and firm performance*, Strategic Management Journal, Special issue, Vol. 10, pp. 125 – 141.
- [69] W.G. Wagner, J. Pfeffer, y Ch.A. O'Reilly III, (1984), *Organizational Demography and turnover in top management groups*, Administrative Science Quarterly, Vol. 29, pp. 74 – 92.
- [70] En términos de la percepción de similitud que los individuos de un grupo pueden tener en particularmente en cuanto a valores, creencias y actitudes lo que incrementa la identificación y cohesión de los mismos.
- [71] D.E. Hambrick, y P.A. Mason, (1984), *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*, Academy of Management Review, Vol. 9, pp. 193 – 206.
- [72] A. Gold, A. Malhotra y A. Segars, (2001), *Knowledge management: an organizational capabilities perspective*, Journal of Management Information Systems, Vol. 18, No. 1, pp. 185 – 214.
- [73] D. Straub, K. Loch, R. Evaristo, E. Karahanna, y M. Strite, (2002), *Toward a theory-based measurement of culture*, Journal of Global Information Management, Vol. 10, No. 1, pp. 13 – 23.
- [74] O. Kyriakidou, (2004), *Developing a knowledge sharing culture*, Management Services, Vol. 48, No. 6, pp. 22 – 23.
- [75] J.S. Brown y P. Duguid, (1991), *Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning, and innovation*, Organization Science, Vol. 2, pp. 40 – 57.
- [76] H.M. Trice y J.M. Beyer, (1993), *The Cultures of Work Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice may, in De Long y Fahey, 2000, Op. Cit., p. 3.
- [77] D. Mason y D.J. Pauleen, (2003), *Perceptions of knowledge management: a qualitative analysis*, Journal of Knowledge Management, Vol. 7, No. 4, pp. 38 – 48.
- [78] M. Alavi, y D.E. Leidner, (2001), *Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues*, Management Information Systems Quarterly, Vol. 25, No. 1, pp. 107,136.
- [79] G.D. Bhatt, (2002), *Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge*, Journal of Knowledge Management, Vol. 6, No. 1, pp. 31 – 39.
- [80] El estudio se condujo con gerentes de organizaciones que estaban próximos a implementar programas de GC o ya los estaban implementando, por lo que se asume tenían conocimiento sobre los propósitos y principios de la GC.
- [81] J. Pemberton y G. Stonehouse, (2002), *The importance of individual knowledge in developing the knowledge-centric organization*, en E. Coakes, D. Willis y S. Clarke (Eds), *Knowledge Management in the Socio Technical World*, Springer-Verlag, London, pp. 77 – 90.
- [82] D. Denison, C. Lief y J.L. Ward, (2004), *Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths*, Family Business Review, Vol. 17, No. 1, pp. 61 – 70.
- [83] K. Stafford, K.A. Duncan, S. Dane y M. Winter, (1999), *A research model of sustainable family businesses*, Family Business Review, Vol. 12, No. 3, pp. 197 – 208.
- [84] A. Hall, L. Melin y M. Nordqvist, (2001), *Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns*, Family Business Review, Vol. 14, No. 3, pp. 193 – 208.
- [85] W.G. Dyer Jr, (1986), *Cultural Change in Family Firms*, San Francisco, CA: Jossey Bass, en D. Denison, C. Lief y J.L. Ward, (2004).
- [86] W.G. Dyer Jr, (2003), *The family: The missing variable in organizational research*, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 27, No. 4, pp. 401 – 416.