



Los factores culturales y la gestión del conocimiento en una empresa de provisión de soluciones de tecnología de la información

Cultural factors and knowledge management in a company providing information technology solutions

María Inés Núñez Gorriti¹ & Zoila Lucía Sánchez Castañeda

* Autor de correspondencia

RESUMEN

El presente artículo busca dar a conocer el caso “GMD S.A” empresa dedicada a la provisión de soluciones de tecnología de la información cuyo objetivo es consolidar su cultura organizacional, con el fin de impulsar los procesos de generación, utilización y desarrollo del conocimiento, para mantener su posicionamiento actual en el mercado. Para esto se evaluaron e identificaron aquellos factores culturales en la organización que actúan como facilitadores de la gestión del conocimiento. La investigación se realizó en base a la revisión de documentos existente tanto del Grupo GM como de GMD, encuestas a los colaboradores de la empresa cuyas áreas adoptaron el proceso de gestión del conocimiento, entrevistas al responsable del proceso de selección y observación del entorno. Los principales resultados obtenidos fueron los siguientes: la empresa posee una cultura de gestión del conocimiento, sin embargo aún no se puede analizar el impacto de sus acciones en pos del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se determinó que tanto los mecanismos de comunicación como el estilo gerencial benefician la gestión del conocimiento, mientras que el principal factor que motiva el compartir conocimiento es el desarrollo personal y profesional.

Palabras clave: Gestión del conocimiento; cultura organizacional; cultura de conocimiento; comunicación; motivación; estilo gerencial.

ABSTRACT

This article shows “GMD S.A” like a enterprise provider of digital technology solutions, in the company one objective is to consolidate its culture in order to boost the processes of generation, use and development of knowledge, to maintain its current position in the market. For this, was evaluated and identified those cultural factors that act as facilitators of knowledge management. The research was carried out based on the revision of existing documents of both GM Group and GMD, surveys of the company’s collaborators whose areas adopted the knowledge management process, interviews with the person responsible for the selection process and observation of the environment. The main results obtained were as follows: The company has a culture of knowledge management, however, it is not yet possible to analyze the impact of its actions in pursuit of organizational objectives. It was

¹ Facultad de Pesquería, Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú. Email: ming@lamolina.edu.pe

determined that both the communication mechanisms and the managerial style benefit the management of knowledge, while the main factor that motivates the sharing of knowledge is personal and professional development.

Keywords: Knowledge management; organizational culture; knowledge culture; communication; motivation; management style.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad se está generando una nueva etapa donde el éxito de las organizaciones no se basa únicamente en su capacidad de gestionar recursos, tecnología, riesgos o cronogramas sino que la ventaja competitiva de cualquier organización radica en su conocimiento. Bajo ese contexto se observa que el recurso humano ha adquirido gran relevancia, pero, ¿qué lo vuelve importante?, ¿en qué consiste su valor para la empresa? La clave está en que son los colaboradores quienes poseen el conocimiento de la organización, y a través de este aportan a su funcionamiento, desarrollo y mejora.

En este sentido, se cree que las empresas que son capaces de gestionar efectivamente el conocimiento que poseen, son las más productivas y tienen mayores probabilidades de supervivencia. Un claro ejemplo de esta premisa es el Grupo GM, quien con 80 años de trayectoria ha logrado convertirse en la empresa de servicios de ingeniería más grande del Perú y líder en el sector. ¿Cómo logró el Grupo posicionarse como líder del sector? La respuesta, una estrategia de negocio basada en un modelo de sostenibilidad que se construyó a partir de la gestión de conocimiento de sus colaboradores.

GMD S.A, una de las empresas filiales del Grupo GM, busca seguir la misma línea de la casa matriz, gestionar el conocimiento, para mantener su posición como líder en la provisión de soluciones de tecnología de la información. En las siguientes líneas se evalúa e identifica los factores culturales en la organización que actúan como

facilitadores de la gestión del conocimiento dentro de GMD.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

Conceptos referenciales

Tomando varias fuentes se puede resumir que la Gestión del conocimiento es el proceso mediante el cual se administra, gestiona y se tiene poder, sobre: la creación, difusión y uso del conocimiento. Implica hacer una revisión del capital intelectual enfocándose en los recursos únicos, las funciones críticas y los obstáculos que podrían amenazar el flujo de entrada y salida del conocimiento para su uso periódico o hasta diario dentro de la organización.

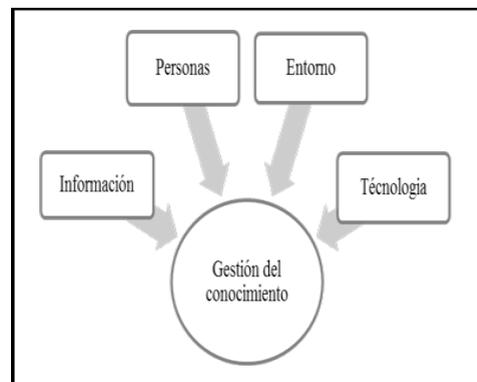


Figura 1: Gestión del Conocimiento y factores de influencia.

Fuente: Salazar (2003).

Este proceso implica una renovación continua de la base de conocimientos de la organización (es decir de lo que sabe, qué sabe) para lo cual es necesario crear

estructuras de soporte y poner en marcha instrumentos de inteligencia tecnológica, haciendo énfasis en el trabajo de equipo y la difusión del conocimiento dentro del recurso humano.

Dutta y De Meyer (1997), definen la Gestión del Conocimiento como “la habilidad de las personas para entender y manejar la información utilizando la tecnología y la compartición de conocimiento” y proponen cuatro pilares básicos para esta gestión: la información, las personas, el entorno y la tecnología.

Ahora bien, la gestión del conocimiento abarca cualquier proceso o práctica relacionada con la creación, adquisición, captura, “compartición” y utilización de conocimiento y habilidades (Quinn; Anderson y Finkelstein, 1996), por lo que requiere de conductas de los miembros de una organización y en definitiva, de un comportamiento organizacional encaminado hacia tal fin. Esto supone el establecimiento de estrategias, sistemáticas, estructuras organizativas, política de gestión de personas y estilos de liderazgo, que apoyado en valores como colaboración, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, iniciativa, que fomenten tanto la reutilización como la generación de conocimiento de valor.

Según Long y Fahey (2000), la cultura organizacional (como visión compartida y viva en la organización) cumple cuatro funciones fundamentales en el desarrollo de una eficiente gestión del conocimiento:

- a. La cultura, y especialmente las subculturas, determinan supuestos acerca de qué es el conocimiento y, por lo tanto, cuál es el tipo de conocimiento que se debe gestionar.
- b. La cultura actúa de mediadora en las relaciones entre el conocimiento individual y el de la organización.
- c. La cultura crea el contexto necesario para la interacción social que a la larga determina

la eficacia de la organización para crear, intercambiar y aplicar el conocimiento.

- d. La cultura determina los procesos a través de los cuales el nuevo conocimiento de la organización (incluidas las incertidumbres correspondientes) se crea, acepta y distribuye.

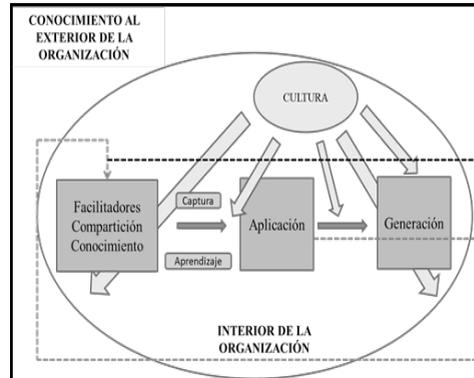


Figura 2: Gestión del Conocimiento y la Cultura Organizativa.

Fuente: Salazar (2003).

3. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Tipo de investigación

Es una investigación descriptiva, explicativa transversal porque está orientada a la realidad tal como se presenta, a describir algunas características fundamentales de un fenómeno, hecho o situación determinada, Lerma (1998).

3.2 Población

La población que ha servido de marco a este estudio fueron todas personas que trabajan dentro de los locales de GMD S.A y cuyas divisiones y/o áreas se acoplaron a la estrategia de gestión del conocimiento durante el transcurso de la investigación. De la encuesta virtual que fue aplicada a una población de 800 colaboradores, se obtuvieron 230 respuestas superando el número mínimo requerido, lo que hace que nuestra muestra haya sido válida y confiable.

3.3 Desarrollo de la investigación

La investigación se desarrolló en tres fases:

La primera fase donde la empresa se planteó la necesidad de desarrollar una investigación sobre aquellos factores culturales que intervengan como agentes facilitadores o inhibidores del proceso de gestión del conocimiento. En consecuencia a esta, se tuvieron que obtener los permisos a nivel gerencial para el desarrollo de la investigación.

La segunda orientada a la revisión de la documentación interna.

Y la última referida al análisis de toda la información obtenida mediante la observación directa en las visitas a cada uno de los proyectos de GMD, encuestas y entrevistas y se definió el impacto de determinados factores culturales (estilo directivo, comunicación, reconocimiento) sobre la gestión del conocimiento.

4. RESULTADOS

En el primer punto evaluado, mecanismos de comunicación, se tiene el siguiente resultado:

En lo referente a la comunicación del jefe al colaborador sobre gestión del conocimiento, se tiene que cerca del 68% de encuestados recibió información sobre la estrategia de gestión del conocimiento por parte de sus jefes. Donde el 54% de los jefes comentó sobre el uso de las lecciones aprendidas, 17% sobre la importancia de la Gestión del Conocimiento en el desarrollo de la organización y el 29% restante sobre las herramientas.

Para una adecuada gestión del conocimiento resulta fundamental el establecimiento de una comunicación organizacional eficaz y eficiente, dado que a través de esta se realizará la divulgación de su planeación a corto y a largo plazo. Esta comunicación se hace necesaria, la organización debe convencer, informar, formar y sobre todo motivar a los

colaboradores sobre la importancia de los procesos y su efecto en los sistemas de gestión, punto en el que coincidimos con Fontalvo (2011).

El segundo punto evaluado: impacto del estilo directivo en la gestión del conocimiento, se buscó analizar el compromiso, grado de apertura, y sistema de motivación que utiliza el jefe frente a los colaboradores en lo que respecta a gestión del conocimiento

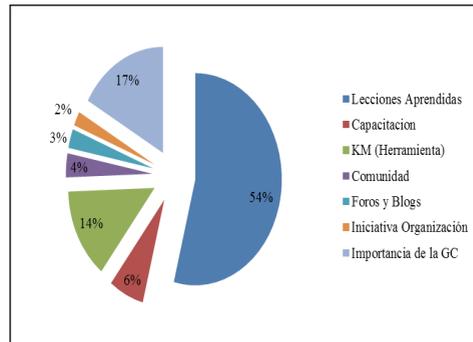


Gráfico 1: Evaluación de herramientas de gestión del conocimiento.

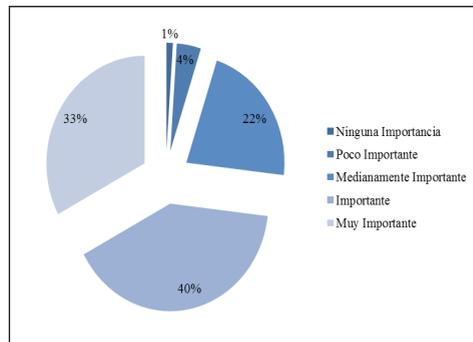


Gráfico 2: Tiempo del gerente dedicado a GC e importancia relativa para el empleado.

t

El gráfico 2 busca representar cuantitativamente el impacto del grado de importancia y tiempo otorgados por el jefe a la gestión del conocimiento como impulsor de la práctica. Como resultado, encontramos que si bien un 68% de los colaboradores

recibido información sobre la gestión del conocimiento, esto no se ve reflejado en el uso de las herramientas de GC a excepción de las lecciones aprendidas, más esta percepción de los colaboradores, los motiva a sentir predisposición para participar en el proceso.

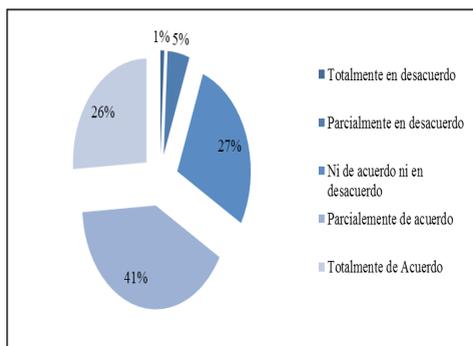


Gráfico 3: Percepción del compromiso en el aprendizaje del colaborador y el rol de Jefe

Del gráfico 3, podemos entender la percepción del colaboradora sobre el impulso que le brinda el jefe directo a su aprendizaje. Se puede observar que el 67% de los colaboradores perciben que su jefe se encuentra comprometido con su aprendizaje. Más allá de eso el 70% de los colaboradores menciona que su jefe ha realizado alguna acción para promover su aprendizaje.

Se coincide con Tenorio (2014), al decir que el compromiso de los jefes y/o gerentes tienen respecto a la gestión del conocimiento puede acelerar o detener los procesos de generación del conocimiento dentro de una organización. Para potenciar la gestión del conocimiento se requiere líderes dispuestos a incentivar el aprendizaje y una estructura organizacional cuya medición de resultados también tome en cuenta la capacidad de aprender y generación del conocimiento necesario.

El tercer punto relacionado a los

factores motivacionales que impulsan a los trabajadores a compartir su conocimiento se tiene:

En el gráfico 4, se concluye que el 87% de los colaboradores no ha recibido ningún tipo de reconocimiento por participar en la gestión del conocimiento. El 13% restante detalla en su mayoría haber recibido una felicitación, considerando las respuestas espontáneas sobre las formas de reconocimiento recibidas es en su mayoría resultó ser una felicitación oral y/o la publicación de la lección aprendida en otros proyectos.

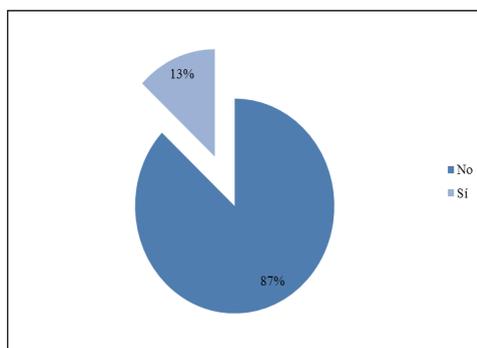


Gráfico 4, Reconocimiento y Gestión del Conocimiento

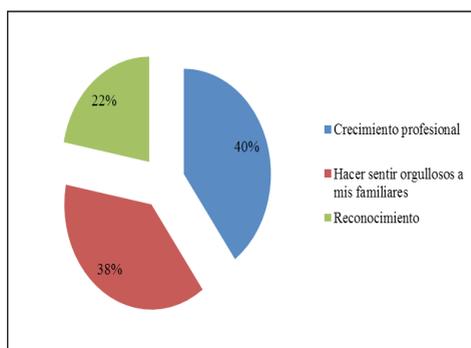


Gráfico 5: El reconocimiento y el interés en la Gestión del Conocimiento

Se realizó una entrevista con pregunta única a 50 de los colaboradores para que expongan su principal motivación para compartir su conocimiento, se obtuvo las expuestas en el gráfico 5, concluyendo así que las principales razones que los motivan a los colaboradores a compartir su conocimiento son intrínsecas.

Se realizó una entrevista con pregunta única a 50 de los colaboradores para que expongan su principal motivación para compartir su conocimiento, se obtuvo las expuestas en el gráfico 5, concluyendo así que las principales razones que los motivan a los colaboradores a compartir su conocimiento son intrínsecas.

5. CONCLUSIONES

Los factores o elementos culturales que actúan como facilitadores de la gestión del conocimiento en GMD son el estilo gerencial, la comunicación, el clima laboral, las condiciones físicas del trabajo y la motivación propia de cada colaborador. Todos estos factores favorecen medianamente el desarrollo del proceso al motivar al colaborador a participar en el mismo, sin embargo esto no se ve reflejado en el real uso de las herramientas para gestionar conocimiento.

Los mecanismos de comunicación existentes dentro de la empresa favorecen medianamente la gestión del conocimiento. Se observa que los colaboradores que recibieron información respecto a la GC se muestran más receptivos a participar en el proceso; del mismo modo al percibir mensajes claros, coherentes, útiles y con la cantidad de información adecuada lleva a que un 50% de los colaboradores catalogue la comunicación como un factor facilitador del proceso.

El estilo gerencial actúa como facilitador del proceso en el sentido que el compromiso de la gerencia motiva a los colaboradores a sentir predisposición para participar en el proceso. Los colaboradores perciben que existe un compromiso respecto a importancia y tiempo otorgados a la gestión del conocimiento por parte de los jefes, sin embargo si bien los colaboradores perciben que le otorgan el tiempo e importancia debida a la gestión del conocimiento esto no se ve reflejado en el uso de las herramientas de GC a excepción de las lecciones aprendidas.

Las principales razones que motivan a los colaboradores a compartir sus conocimientos son razones intrínsecas como el buscar el desarrollo personal y profesional y el hacer sentir orgullosos a sus familias. Otros motivos son recibir la información y calidad de tiempo adecuadas para desarrollar el proceso, tener espacios para desarrollar la actividad y poseer los recursos necesarios para el mismo. Luego del análisis se observó que el reconocimiento no es un factor que impacte en la motivación de las personas por participar en el proceso.

Las lecciones aprendidas son la única herramienta de gestión de conocimiento utilizada activamente por los colaboradores de la empresa. Las demás herramientas existentes incluido el Portal KM, si bien son consideradas útiles no poseen un uso mayor al 7% del total de colaboradores encuestados.

6. BIBLIOGRAFÍA

- CCA. (2014). Documentos Power Point presentados en el comité corporativo de Gestión del Conocimiento. Lima.
- DUTTA, S. & DE MEYER, A. (1997). Knowledge Management at Arthur Andersen (Denmark): Building Assets in Real Time and Virtual space. Fontainebleau: INSEAD.
- LERMA, H. (1998). Metodología de la

investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto. Quinta Edición.

- FONTALVO, J. (2011). Knowledge management and process improvement. *Dimens. empresa*. Vol. 9 No. 1, Enero-Junio de 2011, págs. 80-87. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4050131>
- GRAÑA, J. (2014) *El Estilo Graña y Montero*. Lima: Barclay Editores.
- LONG, D.; FAHEY, L. (2000). Diagnóstico de las barreras culturales frente a la Gestión del Conocimiento.
- SALAZAR, J. (2003). Gestión del conocimiento: Origen e implicaciones organizativas. Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00294jmsc70.pdf 38 Consultado el 8 de Octubre de 2014.
- TENORIO, J. (2014). Knowledge management, innovation and creativity network. Disponible en: <http://globalknowledgemanagement.org/>