

# La Gestión del Conocimiento. El papel de la cultura organizativa

(Artículo propuesto para participación virtual)

Luisa ARANA RUEDA

Departamento de Formación y Desarrollo, Instituto Andaluz de Tecnología (IAT)  
Sevilla, Sevilla 41092, España  
arana@iat.es

Silvia SÁNCHEZ CEBALLOS

Departamento de Formación y Desarrollo, Instituto Andaluz de Tecnología (IAT)  
Sevilla, Sevilla 41092, España  
ssanchez@iat.es

## RESUMEN

Este artículo pretende presentar las reflexiones de profesionales del Instituto Andaluz de Tecnología sobre el papel de la cultura organizativa en la Gestión del Conocimiento y los pilares o valores que la conforman, sobre los que incidir para lograr efectivamente que se capture, comparta, aplique y genere conocimiento.

La experiencia acumulada de IAT impulsando la innovación y transfiriendo modelos, metodologías y herramientas para la innovación en las PYMES andaluzas, muestra cómo una de las principales barreras para introducir con éxito la gestión del conocimiento se encuentra en la cultura organizativa, convirtiéndose ésta frecuentemente en la fuente principal de resistencia al cambio necesario.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento, Cultura organizativa, Aprendizaje organizativo.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la era actual el desarrollo tecnológico ha contribuido a imprimir velocidad a los cambios que

se producen y ha favorecido que tengan lugar fenómenos de intercambio e incremento de información disponible. Este volumen de datos e información puede facilitar la toma de decisiones pero, en contrapartida, exige una elevada capacidad para procesarlo.

En las últimas décadas se han estado aportando distintos planteamientos acerca de qué le permite a una empresa permanecer en el mercado con una posición de ventaja en el entorno en que opera.

Aunque inicialmente se concedió similar importancia tanto a los factores ambientales, o externos, como a los internos a la organización a la hora de asegurar la permanencia o no en el mercado de una empresa, fue cobrando cada vez más peso el planteamiento que considera los factores críticos de éxito a aquellos derivados del análisis sectorial y la competencia, relacionando el éxito empresarial con el sector o entorno al que está vinculada la empresa [1] [2].

No obstante, centrar el éxito de una organización en las condiciones externas presupone dos importantes simplificaciones: que las empresas dentro de una industria, o sector, son idénticas en términos de los recursos más relevantes en aspectos estratégicos; y, en otro sentido que los recursos que se utilizan en

las organizaciones para implementar sus estrategias pueden ir de un lugar a otro sin dificultad, es decir, se pueden adquirir y prescindir de ellos con facilidad.

Como consecuencia, la consideración de la importancia de los factores externos se ha ido complementando con otras corrientes de pensamiento para las que la sostenibilidad de las ventajas competitivas, que aseguran la permanencia de una empresa en el mercado, no se encuentran únicamente sujetas a los factores exógenos. En este sentido, se puede afirmar que existe una fuerte vinculación entre los recursos con los que cuenta una organización y sus ventajas competitivas sostenibles. [3].

La empresa es un único conjunto, de recursos y capacidades, idiosincrásico, donde su principal tarea es maximizar el valor a través la utilización óptima de los recursos y las capacidades existentes, a la vez que desarrollar los recursos clave para el futuro.

Operar de forma sostenible en la sociedad del conocimiento, en un mercado global donde el desarrollo tecnológico y los cambios son constantes requiere además, el desarrollo de una cultura de cambio. Puesto que las organizaciones adaptables, flexibles, tienen una ventaja competitiva sobre las que no lo son, la administración del cambio cultural se ha convertido en uno de los principales centros de atención de las organizaciones eficaces de todo el mundo, puesto que la cultura organizacional marca las pautas de comportamiento de las personas de una organización a la vez que el propio comportamiento de las personas retroalimenta la cultura de la organización.

Las organizaciones pueden considerarse como entidades que integran conocimiento, por lo que resulta especialmente útil el análisis de las capacidades de la organización que ofrece una comprensión de la relación entre el vínculo entre capacidad organizativa y ventaja competitiva (Grant, 1996) [4].

## 2. FUNDAMENTACIÓN

Se puede adoptar la definición de cultura organizativa como “la manera aprendida de percibir, pensar y sentir, compartir y transmitir entre miembros de la organización” [5].

La cultura organizativa, en función de los valores que la conformen, va a dinamizar o a obstaculizar los procesos de almacenamiento, transferencia, utilización y generación de conocimiento en la organización.

Muchos han sido los autores que han puesto de manifiesto la relevancia de los valores de la cultura organizativa en la gestión del conocimiento [6] [7] [8] [9] [10].

La cultura organizativa determina en gran medida la capacidad de la empresa para adaptarse a las circunstancias del entorno. Hay que tener presente que los hechos y acontecimientos que tienen lugar en una organización no se desenvuelven por la acción o efecto de su propia dinámica sino por el modo en que a éstos se les atribuye significado o se los interpreta.

La cultura en la empresa es equivalente a la personalidad en los individuos. En todas las organizaciones existen “culturas organizativas” que se crean a partir de distintos factores como pueden ser la gestión y el comportamiento de la dirección, el sistema de comunicación y de relaciones, la historia de la organización o su dimensión y su ámbito de actuación, entre otros. Así podríamos decir que la cultura condiciona el comportamiento de la organización mediante el conjunto de creencias y valores compartidos por todos sus miembros.

Hoy día las culturas en las organizaciones deben ser dinámicas (ver figura 1), no se establecen y permanecen inmutables sino que están sujetas tanto a los cambios externos, en cuanto que determina la forma en que la organización reacciona y se adapta a ellos, como internos en cuanto que se retroalimentan de los aprendizajes y resultados obtenidos.

Las organizaciones establecen una serie de valores, creencias y principios, en función de las exigencias del entorno, que se tienen en cuenta a la hora de elaborar la estrategia y que se plasman en los estilos de dirección o en la política de recursos humanos. Todo ello da lugar a una serie de normas y modos de pensar y sentir que se manifiesta en comportamientos organizativos “aceptados” cuya aplicación supone un aprendizaje organizacional que a su vez va a influir en los valores, las creencias y los principios de la organización, cerrando de esta manera el ciclo que describe el dinamismo de la cultura organizativa.

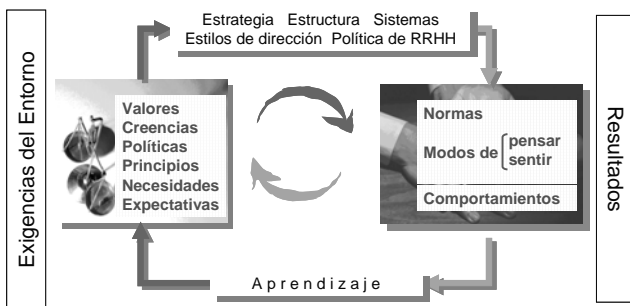


Figura 1. Esquema de culturas dinámicas. IAT

Huber [11] establece que los procesos de aprendizaje organizacional, se han dado como movimientos defensivos ante cambios al interior de las organizaciones motivados por variaciones de su entorno e identifica cuatro procesos distintos: adquisición de conocimiento; distribución de la información; interpretación de la información; y memoria organizacional.

Al respecto, Deal y Kennedy [12] ven a la cultura organizacional como “la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones”. Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

### 3. CULTURA ORGANIZATIVA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento abarca cualquier proceso o práctica relacionada con la creación, adquisición, captura, “compartición” y utilización de conocimiento y habilidades [13], 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. (Figura 2).

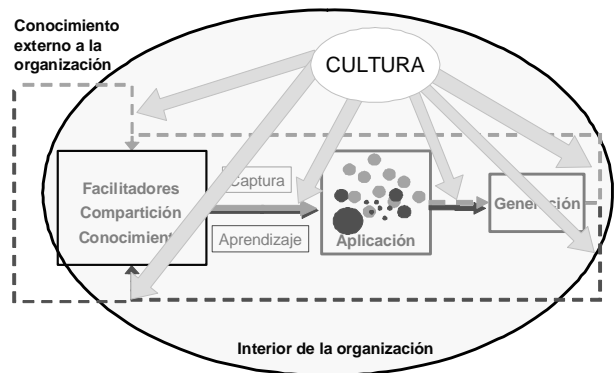


Figura 2. Gestión del conocimiento y Cultura Organizativa

Así, en la actualidad, las organizaciones están sufriendo unos cambios que contribuyen a la conformación de una nueva cultura organizativa. Los cambios con mayor impacto en los resultados obtenidos al introducir o implantar la gestión del conocimiento, y que por tanto los hace necesarios, se encuentran en:

- Estructura organizativa

Las estructuras organizativas deben evolucionar desde las más verticales y jerárquicas a las más horizontales y flexibles.

La estructura organizativa es una estructura de funciones en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla eficazmente. La organización establece y desarrolla su cultura a través del esquema que diseña e implementa. Las estructuras más tradicionales, muy verticales y piramidales, utilizan como principal mecanismo de coordinación la jerarquía y tienden a hacer más difícil la comunicación y el intercambio del conocimiento.

Las estructuras que favorecen la generación, difusión y aplicación de conocimiento en la organización son aquellas más horizontales, ágiles y dinámicas, donde la comunicación cobra un papel muy relevante, tanto para compartir la misión, visión y estrategia, como para aprovechar todo el potencial de todos sus miembros favoreciendo relaciones directas y multidireccionales encaminadas a efectuar esfuerzos globales para el logro de sus objetivos.

- Liderazgo por competencias

Los líderes en las organizaciones son realmente quienes transmiten, mediante sus comportamientos los valores compartidos de la organización, es decir, su cultura.

En contraposición a las opiniones tradicionales en las que el enfoque de liderazgo se basa en la responsabilidad del líder para determinar y dirigir el futuro mediante la fuerte dependencia de los mecanismos de control, otros puntos de vista enfocan el liderazgo desde la perspectiva de la complejidad de las organizaciones. Así en el estudio realizado por Plowman [14] sus resultados muestran que, como facilitadores, los líderes han de alterar los patrones de conducta existentes, fomentar la novedad, y el sentido de los acontecimientos emergentes para los demás.

Así, tradicionalmente el liderazgo ha recaído sobre aquellas personas que se han encontrado en los niveles superiores de la jerarquía de la organización,

independientemente de la posesión de capacidades necesarias para actuar como tales.

En la actualidad se está actuando en doble sentido. Por un lado con las personas que ya poseen atribuciones directivas, mediante estrategias de desarrollo de competencias, entendidas como la combinación de conocimientos-habilidades-actitudes, necesarias para ejercer exitosamente esta labor de coordinación, apoyo e impulso. Así cada vez más se entrenan a directivos “de la vieja escuela” mediante acciones de coaching y tratamientos individualizados.

Por otro lado se asume y se comprende sin complejos, que cualquier persona de la organización, puede y debe asumir el liderazgo ante nuevas demandas y oportunidades en función de sus competencias. Por ello las organización están pasando de “formar” a “desarrollar”, identificando las competencias genéricas, específicas y técnicas necesarias para el logro de sus objetivos estratégicos y de gestión y estableciendo y gestionando planes de desarrollo de competencias individuales y globales.

- Comunicación continua y transparente

Como ya se mencionó anteriormente, la comunicación es una de las claves que ayuda a conformar la cultura organizativa. La organización debe cuestionarse cómo se produce la transmisión de los mensajes, si los emiten las personas adecuadas, si lo son los canales o si se realizan a tiempo y a los receptores adecuados, entre otros aspectos, fomentando asimismo la escucha activa por parte de los destinatarios, aportando retroalimentación a los mensajes recibidos.

En la sociedad del conocimiento la comunicación es primordial y esta debe ser fluida y transparente y darse de forma correcta en todos los niveles de la organización. Asimismo, se deben tener en cuenta todas las posibilidades en cuanto a su dirección y sentido (vertical, horizontal o diagonal y ascendente o descendente).

En el marco de esta nueva cultura empresarial, se actúa con transparencia y existe una fuerte coherencia entre el discurso y la acción.

- Compartir y utilizar el conocimiento

Puesto que el conocimiento reside dentro de las personas, estando accesible a otros cuando éstas lo explicitan, la única manera de acceder a él es mediante la voluntad y disposición a compartir el conocimiento con otras personas de la organización.

Por otro lado, cuando hablamos del “conocimiento” propiedad de la organización y que constituye su capital estructural, estamos hablando de conocimiento de alto valor (al proceder de la experiencia y aplicación) que las personas han codificado para hacerlo accesible a otros.

Frente a los comportamientos vinculados a la retención individual de conocimiento, la nueva cultura organizativa debe contemplar entre sus principios que se comparta el conocimiento y la información de valor entre las personas de la organización.

En la sociedad del conocimiento los líderes han de promover que se comparta el conocimiento, reconociendo y apoyando y dando mayor relevancia a las personas que aportan conocimiento de valor (útil) para la organización, compartiendo sus conocimientos en lugar de a aquellas que persiguen el éxito individual frente al de la organización reteniendo conocimiento.

Así mismo es necesario crear los canales y soportes TIC's adecuados para que sea posible de forma natural y sencilla tanto capturar el conocimiento existente en la organización como para poder “empaquetar” y almacenar el conocimiento generado con su aplicación. En este sentido la integración de la gestión del conocimiento, con la gestión basada en procesos, representando el flujo de actividad y el flujo de información facilita que las personas sistematicen y generen hábitos que

conlleven la utilización y captura de conocimiento de forma natural e integrada con las actividades profesionales del día a día.

En definitiva, esta nueva cultura organizativa, en consonancia con la era del conocimiento, se torna en un contexto organizativo más basado en competencias de las personas que en jerarquías, más basada en procesos que en departamentos, que fomente la participación, en la que no se promueva la rivalidad entre las personas sino el logro de las mayores competencias y de los objetivos perseguidos, reconociendo el trabajo y los resultados de equipo alineando, en la medida de lo posible, los intereses de las personas y de la organización.

#### 4. CONCLUSIONES

En línea con Alavi et al. [15], los procesos de gestión del conocimiento se encuentran intensamente influenciados por los factores sociales en los que están imbuidos y están sujetos a diferentes interpretaciones basadas en normas e interacciones sociales ente los individuos .

Así, es imperativo que previo a la introducción de la gestión del conocimiento se realice un diagnóstico de la cultura y valores de la organización, incidiendo en sus esquemas interpretativos y de relaciones.

Esto se podrá observar en las manifestaciones de sus directivos respecto a los estilos de dirección imperantes, los canales de comunicación habituales, el sistema de reconocimiento existente y las sistemáticas de trabajo establecidas.

Puesto que la cultura organizativa se convierte en una de las principales barreras para la introducción con éxito de la gestión del conocimiento en las organizaciones, resulta muy recomendable que en aquellas cuya cultura no lo garantice, se comience con pequeños proyectos, en áreas determinadas donde se puedan obtener resultados beneficiosos

que inciten al cambio cultural necesario para la sostenibilidad en la sociedad del conocimiento.

## Bibliografía

- [1] Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, NY.
- [2] Porter, M.E. and Millar, V.E (1985): "How Information Gives You Competitive Advantage," *Harvard Business Review* 63A, pp. 149-160.
- [3] Barney, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, N. 1, pp. 99-120.
- [4] Grant, R.M. (1996a): "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal*, Vol. 17, especial, pp. 109-122.
- [5] Schein, E.H. (2004): *Organizational Culture and Leadership*, 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass. Publicado por John Wiley and Sons.
- [6] Barrett, M.; Capplemann, S.; Shoib, G.; Walsham, G. (2004): "Learning in knowledge communities: Managing technology and context", *European Management Journal*, Vol. 22, N. 1, pp. 1-11.
- [7] Davenport, T.H.; De Long, D.W.; Beers, M.C. (1998): "Successful knowledge management", *Sloan Management Review*, Vol. 39, N. 2, pp. 43-57.
- [8] DeTiene, K.B.; Jackson, L.A. (2001): "Knowledge management: Understanding theory and developing strategy", *Competitiveness Review*, Vol. 11, N. 1, pp. 1-11.
- [9] Knapp, E., y Yu, D. (1999): "How culture helps or hinders the flow of knowledge". *Knowledge Management Review*, Vol. 2, N. 1, pp. 16-21.
- [10] Miles, R.; Snow, C.; Matthews, J.; Miles, G.; Coleman, H. (1987): "Organizing in the knowledge age: Anticipating the cellular form", *Academy of Management Executive*, Vol. 11, N. 4, pp. 7-24.
- [11] Huber, G.P.(1991): "Organizational learning: the contributing processes and the literatures", *Organization Science*, vol. 2, No. 1, pp. 821-32.
- [12] Deal, T.A., y Kennedy, A.(1985): "Cultura Corporativa". *Fondo Educativo Interamericano*, México.
- [13] Quintas, J.B.; Anderson, P.; Finkelstein, S. (1996): "Managing professional intellect: making the most of the best", *Harvard Business Review*, Vol. 74, pp. 71-80.
- [14] Plowman, A.; Solanskyb, S.; Beckc, T.E., Bakerd L.; Kulkarnie M. y Villarreal Trivisa, D. (2007): "The role of leadership in emergent, self-organization", *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, nº 4, pp. 341-56.
- [15] Alavi, M.; Kayworth, T.; Leidner, D. (2005): "An Empirical Examination of the Influence of organizational Culture on Knowledge Management Practices", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 22, N. 3, pp. 191-224.