

# Conocimiento cultural como objeto de estudio en una empresa avícola

Ángel Torres Tello\*

Rosa María Romero González\*

Josefina Morgan Beltrán\*\*

## Resumen

Esta investigación se enfoca en adoptar el conocimiento cultural como una ventaja competitiva del negocio avícola. Para esto se planteó la pregunta de investigación ¿cómo está gestionando y cómo debe gestionar el conocimiento cultural en una empresa avícola? El conocimiento cultural no está codificado y se difunde con amplitud a través de los vínculos y las relaciones que unen a los miembros de la organización; su intercambio está en los supuestos, opiniones, evidencias, experiencias, habilidades que se adquieren en el tiempo entre los miembros de un grupo. Se realizaron las pruebas estadísticas, se calcularon los coeficientes de correlación entre seis escalas sobre gestión del conocimiento y se utilizó el ajuste de Bonferroni para controlar el error tipo I. Se observó que las fases de comunicación y socialización influyen de una forma individual, hasta colectiva, en la relación de todo grupo, entendidas como procesos formativos del conocimiento cultural.

## Abstract

This research focuses to adopt the cultural knowledge as a competitive advantage of the chicken business. For this, the question was raised as to how research is managing and how it should manage the cultural knowledge in a chicken business? The cultural knowledge isn't encoded and is disseminated widely through the links and the links that bind the members of the organization; its exchange is in the assumptions, opinions, evidence, experience, skills that are acquired in the time among members of a group. For the diagnosis is carried out the statistical tests; we calculated the correlation coefficients between six scales on knowledge management and used the Bonferroni adjustment to control the error type I. It was noted that the phases of communication and socialization influence of an individually until collective in the relationship of all group, understood as formative processes of cultural knowledge.

**Palabras clave:** conocimiento cultural, gestión del conocimiento, comunicación.

**Keywords:** cultural knowledge, knowledge management, communication.

\* Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Informática.

\*\* Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración.

## Introducción

Esta investigación tiene como finalidad integrar una metodología de gestión de conocimiento cultural a través de los procesos clave del negocio avícola durante las etapas de creación, transformación, almacenamiento y transferencia del conocimiento. La idea principal es enfocarse en integrar en los procesos clave del desarrollo organizacional y desarrollo humano los mecanismos, técnicas y mejores prácticas de la gestión del conocimiento. La gestión del conocimiento en una organización es el arte de recopilar, almacenar, transferir, aplicar, actualizar o generar conocimiento tácito y/o explícito en el desarrollo organizacional y humano. La organización necesita de un proceso formativo de aprendizaje controlado en el tiempo que mejore la comprensión de sí misma y la evolución del raciocinio de cada uno de sus individuos que la componen. El conocimiento es un cúmulo de ideas y/o conceptos, es una actitud natural de todo ser humano de conocer el medio que lo rodea, un deseo de saber, independientemente de su utilidad.

En la Antigüedad los griegos empezaron a dividir las parcelas del conocimiento de acuerdo con el objeto, con la materia o con el aspecto de la realidad que les interesaba estudiar; a los filósofos Pitágoras, Tales de Mileto, Aristarco de Samos, Anaxímenes, Demócrito se les conocía como físicos porque les interesaba indagar sobre la naturaleza, el mundo natural y el mundo físico. En el periodo socrático se identifica el saber, el conocimiento y se hace una distinción, la *doxa*, que significa opinión no fundamentada racionalmente, no guarda la seguridad de un conocimiento cierto; y la *episteme*, que significa conocimiento fundamentado racionalmente con seguridad y certeza; eran los tiempos en que el conocimiento *episteme* era filosofía que englobaba todas las áreas del conocimiento cierto de las cosas por sus causas; la causa es el principio o razón que produce o determina de algún modo a una cosa o a un ser.

En la Edad Media, debido a diversos acontecimientos, como el incendio de la biblioteca de Alejandría, entre otros, los libros y la referencia de la gran mayoría de filósofos griegos se perdieron. Santo Tomás de Aquino presenta a la teología como la ciencia suprema; de hecho la ciencia es contemplativa, se estudia sólo para conocer. En la era del Renacimiento hay un rompimiento con muchos planteamientos medievales, hay una gran curiosidad para observar y conocer los fenómenos de la naturaleza. La fe es desplazada por la razón. Se ha clasificado la raíz del conocimiento como conocimiento vulgar, empírico, científico, filo-

sófico y teológico. El *conocimiento vulgar* se refiere a la divulgación de los decires populares; por ejemplo, cuando una persona sabe que si no le pone gasolina a su auto, éste no funciona, pero no sabe decir por qué. El *conocimiento empírico* es la experiencia personal dada por la acumulación de los datos obtenidos por los sentidos; por ejemplo, un mecánico a través de los años de experiencia, con sólo escuchar el motor sabe qué le falla al auto. El *conocimiento científico* se basa en la experiencia repetida, comprobada, metódica y sistemática, da cuenta de las cosas o fenómenos; por ejemplo, el trabajo de observación y experimentación le permitió a Pasteur descubrir la vacuna contra la rabia. El *conocimiento filosófico* da cuenta de cómo son posibles todas las cosas; por ejemplo, después de reflexionar sobre el tema Aristóteles propuso su principio de que “nada hay en la inteligencia que no haya pasado antes por los sentidos”. Finalmente, el *conocimiento teológico* estudia al ser supremo (Dios), basado en la revelación; por ejemplo, santo Tomás de Aquino propone el principio teológico y filosófico de que Dios es “acto puro” y “forma pura”. Esta reseña histórica ilustra que la forma en que el conocimiento se aprende está en relación con la profundidad de conocer y el deseo de saber de cada época.

Sin embargo, Choo (1998) señala que existe otro tipo de conocimiento, que es el *cultural*, que se expresa en los supuestos, las opiniones y las normas utilizadas por los miembros de una organización para asignar valor y significado a una nueva información o conocimiento. El conocimiento se transforma en valor no sólo dentro de la organización, sino también a través de interacciones basadas entre sus miembros. El conocimiento cultural no está codificado y se difunde con amplitud a través de los vínculos y las relaciones que unen un grupo. Las reglas y rutinas son manifestaciones de la cultura de la organización; el conocimiento basado en reglas se halla en el conocimiento cultural. Las opiniones de una organización referentes a la factibilidad y el valor de una tecnología o un nuevo conocimiento influyen en la dirección, el contenido y la intensidad del esfuerzo de desarrollo del conocimiento. Como parte del conocimiento cultural de la organización, estas opiniones también configurarían las rutinas y normas mediante las cuales se evaluarían la información y el conocimiento nuevos.

El conocimiento cultural está íntimamente relacionado con los esquemas, guiones, mapas de causas y conjeturas básicas. Sackmann (mencionado en Sparrow, 2002) identificó cuatro tipos de conocimiento cultural en una organización: conocimiento de diccionario, conocimiento orientado, conocimiento de recetas y conocimiento axiomático. El *conocimiento de diccionario* abarca descripciones

que se poseen ordinariamente, entre ellas expresiones y definiciones que se utilizan en la organización para describir el “qué” de situaciones; por ejemplo, qué se considera que es un problema, o qué se considera que es éxito. El *conocimiento orientado* alude a prácticas que se poseen comúnmente y es conocimiento sobre secuencias de sucesos y sus relaciones de causa-efecto que describen el “cómo” de los procesos; por ejemplo, cómo se resuelve un problema o cómo se ha de alcanzar el éxito. El *conocimiento de recetas* comprende prescripciones para reparar y mejorar estrategias que recomiendan qué acción “se debería” emprender; por ejemplo, para resolver un problema o para llegar a tener éxito. La última clasificación es el *conocimiento axiomático*, que se refiere a las razones y explicaciones de las causas finales o premisas *a priori* que se percibe que explican “por qué” ocurren los sucesos.

Pauleen (2007) estudia un aspecto clave, *la comunicación*, como parte de la administración del conocimiento y expone que es similar a la cultura; además define cultura como el conjunto de reglas implícitas integradas dentro de un rol social. La cultura debería referirse a la administración de conocimiento tácito de un grupo de gente porque influencia como entidad de información y conocimiento desde una forma individual hasta en la totalidad de un país. Hofstede (1980: 21) define a la cultura como “una programación colectiva del comportamiento en la vida y de la mente en los seres humanos que distingue a los miembros de un grupo de otro”. Por otro lado se debe mencionar que la administración del conocimiento está íntimamente conectada con la cultura; en las organizaciones no es de ningún modo una condición previa para la innovación que todos los miembros de la organización estén involucrados en la administración del conocimiento, pero en algunos países asiáticos se ha conseguido un enorme crecimiento e innovación de sus negocios y del propio país apoyándose en una total disciplina de la administración del conocimiento, es decir, depende en gran medida de los países y su cultura el adoptar como disciplina la administración del conocimiento.

Watson (2003) señala que para entender el conocimiento es importante integrar el conocimiento explícito, que es aquel que es codificado y escrito, con el conocimiento tácito, que es sentido y entendido al experimentar una necesidad en cualquier contexto. El enfoque primordial en una organización es seleccionar conocimiento que agregue valor a los productos y servicios, evitar prácticas de baja calidad delimitando el campo del conocimiento no sustancial. Por tanto, es importante hacer una distinción entre información y conocimiento; la información facilita el desarrollo del conocimiento, los datos como parte de la

información son vistos como una propiedad de cosas y el conocimiento como una propiedad de la gente. La secuencia de administrar el conocimiento es un proceso cíclico que no termina, no es lineal, sólo tiene un objetivo simple, se caracteriza por su evolución y aprendizaje. Existen cuatro actividades conjuntas que se recomiendan y no deben ser aisladas: primero se identifica el conocimiento, se extrae y se aprende; seguido del análisis y validación del conocimiento; después se almacena, se conserva y se actualiza; por último se usa al aplicarlo, transferirlo o compartirlo.

La cultura organizacional desempeña un rol significativo en el grado en que el conocimiento pueda ser compartido; el medio ambiente en el cual los individuos trabajan puede afectar aspectos en la cadena de distribución y demanda de conocimiento. En la cadena de distribución de conocimiento, es la buena voluntad de compartir experiencias, documentos, investigaciones, lecciones aprendidas de proyectos y tareas en el tiempo. En la demanda, la cultura debe promover la búsqueda y la reutilización del conocimiento disponible. La existencia de una cultura positiva que comparte el conocimiento es una condición previa para una organización de gestión del conocimiento. Para Adams y Lamont (mencionados en Kulkarn y Freeze, 2006) no hay cantidad suficiente de sistemas sofisticados, ni procesos de cambio en gestión del conocimiento si la cultura desalienta el compartir y promover el conocimiento. Las organizaciones que tienen este problema tienen que trabajar en la creación de un ambiente apropiado para los trabajadores y para el uso de su conocimiento, como un proceso de compartir experiencias que crea conocimiento tácito con modelos mentales y habilidades técnicas que se comparten. Según Choo (1998) los aprendices aprenden su oficio de habilidades físicas y cognitivas mediante la socialización al observar, ayudar e imitar las conductas de profesionales experimentados. Por tanto, la socialización transfiere conocimiento tácito a través del medio de la experiencia que se comparte.

En las organizaciones los trabajadores altos, medios y de niveles operativos, los supervisores inmediatos pueden animar a compartir soluciones de problemas cotidianos relacionadas con el trabajo y adoptar un rol de modelo a imitar y compartir. En el siguiente nivel más alto en esta dirección, es institucionalizar la formación y educación en sistemas y procesos usados para compartir el conocimiento. A nivel superior, la alta dirección de la compañía puede demostrar su compromiso considerando una estrategia de gestión del conocimiento bien articulada.

## Empresa avícola en estudio

El lema de la empresa avícola es “todo lo que hacemos, cada día, es hecho con nuestra misión enfocada y nuestros valores en mente”. Su misión es “ser el mejor en lo que intentamos hacer, totalmente concentrados en nuestro negocio, asegurando los mejores productos y servicios a nuestros clientes, solidez a proveedores, rentabilidad satisfactoria para accionistas y la certeza de un mejor futuro para todos los empleados”. Tiene como creencia que “una de las ventajas competitivas principales es la calidad de nuestra gente, que no importa la posición de alguien simple, la gente que es experta y está motivada, hace la diferencia. Entendemos que el capital humano es el activo más importante de nuestra compañía. Especialmente a través de la gente, logramos innovar, crear, mejorar y crecer; tal capital, bien manejado y apoyado, permite que nosotros consigamos los resultados requeridos para mantener la compañía”. Los valores que promueve son: *planificación*: piense antes de que usted actúe, mire el futuro, siempre esté preparado. *Determinación*: nunca se rinda, esté involucrado, maneje metas y objetivos. *Disciplina*: cada día, sea organizado y oportuno, concéntrese en detalles y *disponibilidad*: estar preparado y accesible. Tome iniciativa. *Sinceridad*: sea honesto, discrepe cuando sea necesario. Reconozca cuándo hay que decir no; sin embargo, esté seguro y ofrezca soluciones. *Simplicidad*: simplifique, ver las cosas claramente y hacer mejoras. Señalan que los una la confianza y que son gente con la misma actitud, conocimiento adicional, sentido de urgencia y espíritu de propiedad. Tienen como pilares: su cultura, su gente, sus productos y sus clientes. Su prioridad es el bien común.

La empresa avícola en estudio es el segundo productor más grande de pollo en el mundo, con operaciones en Estados Unidos, México y Puerto Rico; su oficina central corporativa se encuentra en Greeley, Colorado. Cuenta con aproximadamente 42,000 trabajadores y tiene la capacidad de procesar más de 38 millones de aves por semana para un total de más de 10.3 mil millones de libras de pollo vivo anualmente. Esta empresa está clasificada entre las corporaciones estadounidenses más grandes, con ventas netas totales de 6.9 mil millones de dólares reportadas en el ejercicio fiscal de 2010. Aproximadamente 4,100 granjeros con contrato suministran pollo para las operaciones de la compañía. Sus productos son vendidos a comedores, clientes distribuidores, mayoristas y autoservicios, aunque su distribución primaria es por mayoristas, autoservicios,

distribuidores y restaurantes en todas partes de Estados Unidos, Puerto Rico y en el norte y regiones centrales de México.

Actualmente opera en 14 estados estadounidenses, Puerto Rico y México. Estos estados incluyen Texas, Alabama, Arkansas, Florida, Georgia, Kentucky, Louisiana, Carolina del Norte, Carolina del Sur, Tennessee, Virginia, Virginia Occidental, Arizona y Utah. La empresa avícola opera con 29 plantas procesadoras y ocho plantas que cocinan alimentos preparados. Además tiene 32 plantas de alimentos y 40 incubadoras para soportar las plantas procesadoras de pollo, operando en 14 centros de distribución (cinco en Estados Unidos, una en Puerto Rico y ocho en México).

La compañía exporta productos de pollo a clientes en aproximadamente 95 países, produce 30 millones de docenas de cajas de huevos por año, o aproximadamente 0.46% del suministro nacional. Durante la etapa de recesión del año 2009 fue una de las empresas afectadas, llevando la administración a declararse bajo el artículo 11 de bancarrota en Estados Unidos; una unidad de JBS S. A. en Brasil, adquirió 64% de la reserva en diciembre de 2009. Actualmente JBS EEUU controla 67.3% de la reserva.

Los procesos clave de la empresa son los pollos, las incubadoras, las plantas de alimentos, las granjas y las plantas de procesamiento. Por tanto es una compañía de pollo verticalmente integrada, lo que significa que están implicados en el proceso de producción de pollo en su totalidad, controlando la calidad en cada paso de sus operaciones, de la granja al plato. En el proceso de incubación en la empresa se compran las pollitas progenitoras, las que ponen huevos que son seleccionados y llevados a las incubadoras, donde se incuban. Cuando los pollos incubados salen del huevo, se envían a las granjas propiedad en la mayoría de contratistas de granjas llamados *aparveros*, donde estos pollitos crecen hasta su etapa de madurez.

Las plantas de alimento que posee y hace funcionar la empresa están estratégicamente ubicadas en las áreas donde se tienen las operaciones del negocio. Se produce su propio alimento usando una mezcla patentada que incluye maíz, comida de soya y otros granos; alimentan a los pollos con ingredientes sólo naturales. No usan hormonas del crecimiento de ninguna clase en sus parvadas (grupos de pollos clasificados en una granja) de pollo. Una vez que el alimento ha sido formulado, granulado y mezclado en la planta de alimentos, es abastecido y cargado en camiones de alimento que distribuyen y entregan el alimento terminado en las granjas locales.

En las granjas valoran las relaciones con los aparceros, porque el éxito de la granja ayuda a hacer posible que el producto final sea lo que sus clientes esperan y exigen, excelencia del producto. Existen contratos con aproximadamente 4,100 familias de agricultores en Estados Unidos y México que se dedican a la crianza de pollos. Se les provee de aves, alimento, servicios técnicos y veterinarios, mientras los aparceros proporcionan el trabajo, el alojamiento, el manejo de la basura, y lo más importante, el conocimiento. Los aparceros con contrato están dedicados a ser líderes en la administración ambiental, prometen mantener y mejorar la calidad de vida donde ellos viven y trabajan.

La empresa hace funcionar 29 plantas procesadoras de pollo y ocho plantas que procesan alimentos preparados. Las instalaciones de procesamiento en Estados Unidos son con regularidad inspeccionadas por Seguridad Alimentaria del Ministerio de Agricultura estadounidense y por el Servicio Inspector (FSIS) para asegurar que los productos alimenticios cumplan con todos los estándares de seguridad alimenticia federales. En México se cuenta con los estándares de seguridad alimenticia llamado certificado “tipo inspección federal” (TIF). Cada año se cuida la seguridad alimenticia y se realizan auditorías de sistemas de calidad usando firmas de revisión de terceros acreditadas e independientes. Se han conducido cientos de estas auditorías y nunca se ha dejado de conseguir un resultado excelente o mejor.

## Metodología

Entre los objetivos específicos de esta investigación en una primera etapa está: identificar de qué forma los trabajadores de la empresa avícola facilitan la gestión del conocimiento y las barreras existentes que la obstaculizan. Por tanto la pregunta de investigación que se definió es: ¿cómo está gestionando y de qué manera se debe gestionar el conocimiento cultural en una empresa avícola? Para respuesta, fue necesario realizar un diagnóstico de la organización. Según Choo (1998), los aprendices asimilan su oficio sobre habilidades físicas y cognitivas mediante la socialización al observar, ayudar e imitar las conductas de profesionales experimentados. Por tanto, la socialización transfiere conocimiento tácito a través del medio de la experiencia que se comparte. Nonaka y Takeuchi (1995) brindan un ejemplo de socialización en una compañía japonesa. En Honda se celebran *retiros* en hoteles de lugares de temporada, donde los participantes se reúnen informalmente para debatir y resolver difíciles problemas en proyectos

de desarrollo mientras beben sake, comparten comidas y se bañan juntos en un manantial de agua caliente. En esta investigación se realizó como una primera etapa la observación directa y se aplicaron encuestas a los funcionarios de la empresa avícola; y como segunda etapa se realizó un análisis de los factores descubiertos de la primera etapa y una propuesta para cubrir las desviaciones focalizadas en la gestión del conocimiento. En las encuestas se analizaron los criterios: implicación de la alta dirección, la cultura organizativa, la capacidad de gestión, la tecnología, el desarrollo de los procesos de la gestión del conocimiento e indicadores. El grupo representativo fue seleccionado considerando diversas áreas funcionales, áreas estratégicas, autoridad, antigüedad laboral dentro de la organización e interés en el tema de gestión del conocimiento por parte de los miembros que la integran.

Se realizaron pruebas estadísticas a las variables en estudio. En la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov se obtuvo que no existía diferencia entre la distribución de las variables y por tanto no fue necesaria la normalización de los datos. Se realizó la prueba estadística de confiabilidad de alpha de Cronbach con la finalidad de determinar el grado de consistencia interna de una escala; en esta prueba se analiza la correlación media de una de las variables de la misma escala, con todas las demás variables que la componen. Si las variables no están positivamente correlacionadas entre sí, no existe razón para creer que puedan estar correlacionadas con otras posibles variables que hubieran podido ser igualmente seleccionadas. Como consecuencia, no es de esperar que exista una correlación positiva entre esta escala de medición y cualquier otra similar. Por tanto, el alpha de Cronbach puede interpretarse como la correlación existente entre una escala y cualquier otra que contuviese el mismo número de ítems y que pudiera construirse a partir del universo hipotético de variables que pueden medir lo mismo. Su valor puede variar entre cero y uno, si bien es posible la existencia de valores negativos, lo que indicaría que en la escala hay algunos ítems que miden lo opuesto a lo que miden los demás.

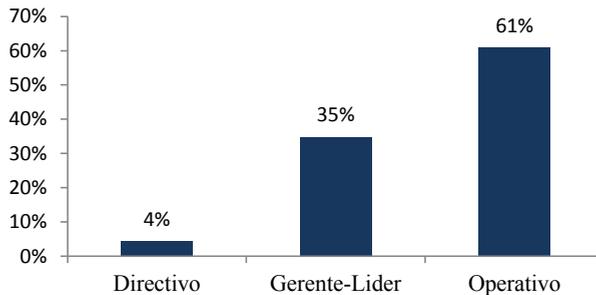
Se estimó la confiabilidad de la consistencia interna para la escala de factores de éxito en la implantación de programas de gestión del conocimiento: un coeficiente de división de mitades, conocido como correlación corregida de Spearman-Brown, y el coeficiente *alpha*. Para el coeficiente de división de mitades se dividió el total de los ítems en dos, de forma que el contenido de ambos grupos fuera equivalente. En la división de reactivos se tomó en cuenta la secuencia de los ítems y si captó el diagnóstico de los factores de éxito. El primer

grupo de ítems: 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 27, 29, 31, 33, 35, 37, 39, 41 y 43 con la otra parte que incluyó los ítems 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 36, 38, 40 y 42. Los valores de los coeficientes *alpha* fueron de .933 y el de división de mitades fue .914 para longitud igual y desigual, indicando confiabilidad satisfactoria o instrumento de medición excelente.

## Resultados

Durante la recolección de datos se aplicó una encuesta a 23 participantes, de los cuales 30% se aplicó a mujeres y 70% a hombres. El grado de estudios de la muestra en estudio fue de 4.3% con estudios de preparatoria, 82.6% con licenciatura y 13% con estudios de maestría. La mayoría de las personas (60%) tienen una edad de 31 a 40 años, en 34% su rango de edad se encuentra entre los 41 a 50 años, mientras que 4.3% tienen menos de 30 años. El 73% de las personas están casadas, 21% solteras y 4.3% se encuentran en unión libre. En la figura 1 se observa que 61% del personal encuestado se encuentra a nivel operativo, 35% es gerente-líder, mientras que 4% es personal directivo.

Figura 1  
Cargo laboral



Fuente: elaboración propia.

Durante el análisis se calculó el coeficiente de Pearson para medir el grado de asociación lineal entre las variables, la bondad o fiabilidad, y se usa para detectar relaciones crecientes o decrecientes; indica si existe una relación entre las variables analizadas, cuantificando esa relación y el signo del coeficiente muestra la dirección de la misma. Por tanto, se calcularon los coeficientes de correlación en-

tre seis escalas sobre gestión del conocimiento, se utilizó el ajuste de Bonferroni para controlar el error tipo I entre las 15 correlaciones, se obtuvo un valor  $p$  menor de  $.003$  ( $.05/15$ ) =  $.003$  requerido para la significancia. Los resultados del análisis de la correlación se presentan en el cuadro 1, en donde se muestra que la correlación entre cultura organizacional e indicadores fue estadísticamente significativa y fue mayor o igual a  $.662$ . La correlación sobre gestión del conocimiento con otras variables es significativa.

**Cuadro 1**  
Correlación entre variables

	<i>Alta dirección</i>	<i>Cultura organizacional</i>	<i>Capacidad de gestión</i>	<i>Tecnología</i>	<i>Gestión del conocimiento</i>
Cultura organizacional	.549 <sup>(**)</sup>				
Capacidad de gestión	.504 <sup>(*)</sup>	.339			
Tecnología	.411	.428 <sup>(*)</sup>	.368		
Procesos de gestión del conocimiento	.442 <sup>(*)</sup>	.551 <sup>(**)</sup>	.452 <sup>(*)</sup>	.430 <sup>(*)</sup>	
Indicadores	.467 <sup>(*)</sup>	.662 <sup>(**)</sup>	.399	.243	.494 <sup>(*)</sup>

\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

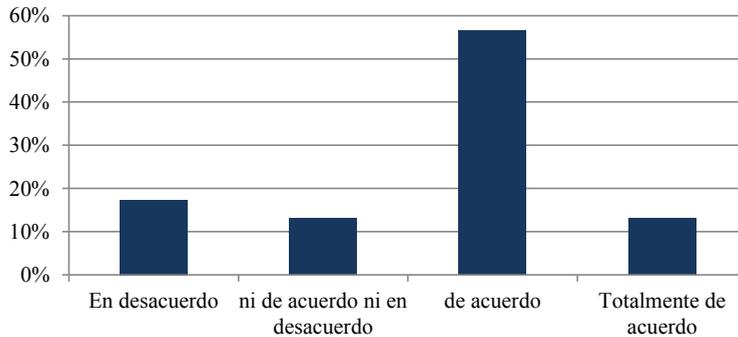
Fuente: elaboración propia.

Se observó que la implicación de la alta dirección refleja una polaridad negativa hacia la gestión del conocimiento (GC), los directivos no la consideran un aspecto central, además de que no existe desarrollo de estrategias para vender el conocimiento, ni siquiera se conocen si existen partidas presupuestarias para el impulso de programas, no se impulsan las competencias clave y no se conoce si existen reuniones periódicas de estos programas.

En cuanto a la cultura organizativa, los resultados reflejan una tendencia y/o polaridad positiva hacia la cultura organizativa en la gestión del conocimiento, es común que se organicen grupos de trabajo interdepartamentales o por proyectos, los empleados son responsables de su propia formación, se reconoce la creación de valor para el cliente como objetivo fundamental, la organización anima y facilita el proceso de compartir conocimiento y existe un clima de transparencia y confianza; sin embargo, los empleados no tienen una alta autonomía ni participan en la toma de decisiones, no existen mecanismos de reconocimiento de la excelencia en el desempeño y se desconoce si las personas son seleccionadas,

evaluadas y compensadas por sus contribuciones al desarrollo del conocimiento organizacional. En la figura 2 se observa que 57% están de acuerdo en que se organizan en grupos de trabajo, 13% están totalmente de acuerdo, 17% están en desacuerdo, y 13% está en desacuerdo con esta medida.

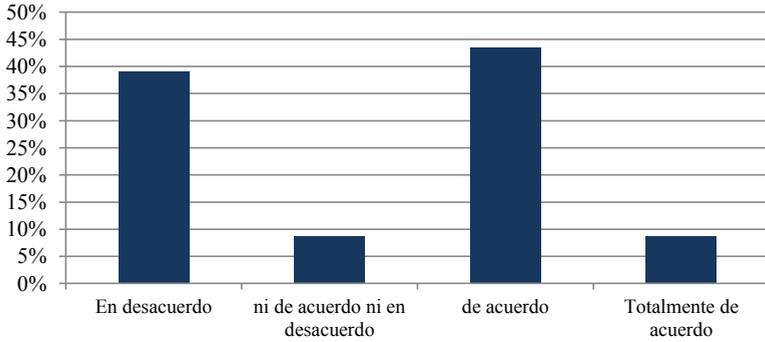
**Figura 2**  
Organización de grupos de trabajo



Fuente: elaboración propia.

Dentro de esta dimensión de cultura organizativa se analizó la autonomía y la participación en la toma de decisiones. El 47% están en desacuerdo; es decir, sienten que no tienen autonomía y tampoco participan; por su parte, 39% tienen autonomía y participan en la toma de decisiones; 8.7% están en una posición neutra, y finalmente 4.3% están en total desacuerdo. Se preguntó sobre la existencia de mecanismos de reconocimiento por su desempeño y el valor más significativo fue que 39% están en desacuerdo; 26% señalan que hay reconocimiento por el desempeño en el trabajo. En general en este aspecto la empresa no tiene un sistema de reconocimiento que sea valorado por los trabajadores. Tampoco se muestran de acuerdo con la existencia de la creación de valor para el cliente. En la figura 3 se observan los resultados de la participación de la empresa para facilitar los procesos de compartir el conocimiento; es este sentido, 43% están de acuerdo, mientras que 39% se encuentran en desacuerdo.

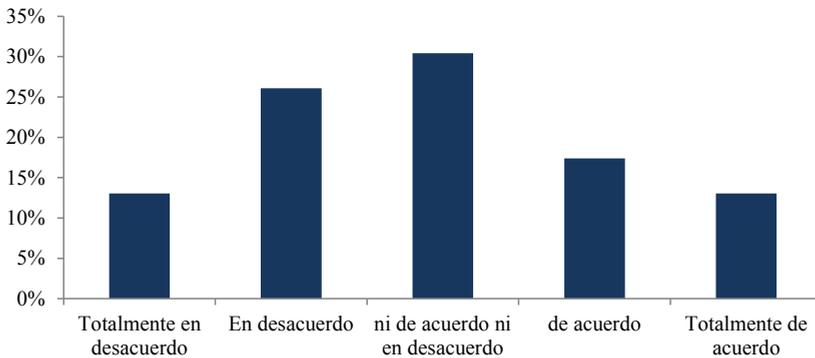
**Figura 3**  
Animar y facilitar el proceso de compartir conocimiento



Fuente: elaboración propia.

El 43% están de acuerdo con que existe un clima de transparencia y confianza que caracteriza a la organización, 13% están totalmente de acuerdo con este indicador, mientras que 30% no están de acuerdo ni en desacuerdo. En la figura 4 se muestran los resultados sobre la selección, evaluación y compensación que tienen los trabajadores cuando contribuyen al desarrollo del conocimiento organizacional; en este aspecto se observa que la mayoría opina que no existen incentivos por parte de la empresa para contribuir al conocimiento organizacional.

**Figura 4**  
Selección, evaluación y compensación



Fuente: elaboración propia.

En capacidad de gestión, los trabajadores creen que existe un equipo de gestión del conocimiento; sin embargo, no conocen si existe la formación específica de este equipo de facilitadores para impulsar iniciativas de gestión del conocimiento; no obstante, cada semana existen reuniones del equipo directivo, por lo que se piensa que los responsables de gestión del conocimiento participan normalmente en estas reuniones con el equipo directivo; desafortunadamente se desconoce si el equipo de gestión del conocimiento presenta informes periódicos al equipo directivo de la organización, así como la existencia de un entorno informático específico de gestión del conocimiento administrado por el equipo responsable.

En el aporte de la tecnología para la gestión del conocimiento se observa que la tecnología une a todos los miembros de la organización y a éstos con los clientes, proveedores, socios y colaboradores de forma fácil e inmediata; con la tecnología se crea una memoria organizativa accesible a todos los miembros de la organización; la organización anima el uso intensivo de la tecnología por parte de sus empleados mediante formación, soporte, disponibilidad de equipos. De acuerdo con el personal entrevistado, la tecnología facilita el trabajo en equipo y es rápidamente puesta a disposición de los empleados; el sistema de información está integrado, es accesible en tiempo real y es inteligente.

Se observó que no hay procesos de gestión del conocimiento sistemáticamente identificados, por lo que no se programan actuaciones para compensarlos; además los empleados no están implicados en buscar nuevas ideas en fuentes convencionales, la organización no ha formalizado el proceso de transferir buenas prácticas, documentación y lecciones aprendidas, no se conoce si el conocimiento tácito (lo que los empleados saben hacer pero no expresar) es valorado y transferido a través de la organización.

Finalmente, en la dimensión de indicadores se observó una polaridad negativa hacia la medición de indicadores de la gestión del conocimiento, no se han desarrollado medios de enlazar el conocimiento con los resultados financieros, no se ha desarrollado un cuadro específico de indicadores para gestionar el conocimiento, no se conoce si el conocimiento es inventariado y valorado periódicamente; tampoco se conoce si los indicadores son revisados y mejorados periódicamente por el equipo directivo, aunque existen salas de capacitación; esto hace pensar que se asignan (instalaciones, dotaciones presupuestarias, tiempo de trabajo de los empleados) para el desarrollo formativo, los miembros saben que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y consideran que en su

trabajo se genera nuevo conocimiento, así como la necesidad de ser capacitados en su área y en otras; además están de acuerdo en que una empresa aprende en la medida que las personas que la integran aprenden.

## **Conclusiones**

La adopción de una nueva forma de vida laboral en la gestión del conocimiento se obtiene de fuentes como la socialización, la comunicación y la vinculación en el conocimiento cultural de las organizaciones. Es imprescindible en toda investigación la elaboración de técnicas y herramientas; una herramienta útil durante esta investigación es la encuesta, en la que se seleccionaron muestras representativas y se realizó un análisis estadístico con factores que determinaron y permitirán la elaboración de un plan de acción a implementar como estrategia de diferenciación de la organización avícola.

Las fases de comunicación y socialización influyen de una forma individual, hasta colectiva, en la relación de todo grupo, entendidas como procesos formativos del conocimiento cultural. Es un reto para toda organización esta nueva estrategia; la permanencia radica primero en la adopción, después en la formación y por último en la evolución de la creación, transformación y difusión del conocimiento.

El camino del éxito está en el cambio en la identificación y diferenciación de ser una organización inteligente. Por tanto, se propone:

- Institucionalizar en los objetivos de evaluación, indicadores de eficiencia en servicios orientados a la colaboración y comunicación de conocimiento.

Considerando que cada año se proponen a los directivos objetivos anuales, si se considera la institucionalización de objetivos anuales organizacionales orientados a gestionar el conocimiento como una primera fase, sería un gran paso para incursionar al terreno de la gestión del conocimiento y avanzar a ser una empresa inteligente. La medición de estos objetivos es continua durante todo el año y se realizan dos revisiones semestrales al final.

## Referencias bibliográficas

- Choo, W. C. (1998). *La organización inteligente: El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. Nueva York: Oxford University Press.
- Geisler, E. (2008). *Knowledge and Knowledge Systems: Learning from the Wonders of the Mind*. Estados Unidos: IGI Publishing.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Kulkarni, U., y Freeze, R. (2006). "Measuring Knowledge Management Capabilities", en Schwartz, G. D. (ed.), *Encyclopedia of Knowledge Management*. Reino Unido: Idea Group, pp. 605-613.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Pauleen, D. (2007). *Cross-cultural perspectives on knowledge management*. Estados Unidos: Libraries Unlimited.
- Sparrow, P. R. (2002). "Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y psicología cognitiva: Desentrañando importantes competencias individuales y organizacionales", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(2-3), pp. 131-156. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2313/231318274002.pdf>
- Watson, I. (2003). *Applying Knowledge Management: Techniques for Building Corporate Memories*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.