

La gestión del conocimiento y el desarrollo de capacidades organizacionales en las pymes de la región de Villa María

Año

2013

Autor

Beltramino, Nicolás Salvador

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Beltramino, N. S., Ingaramo, J. M., Conci, M. C. y Gazzaniga, L. C. (2013). *La gestión del conocimiento y el desarrollo de capacidades organizacionales en las pymes de la región de Villa María*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

SEGUNDO CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

ENCUENTRO REGIONAL CENTRO OESTE DE ADENAG

“INNOVACIÓN Y GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES”

Villa María 2013

“LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL DESARROLLO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES EN LAS PYMES DE LA REGIÓN DE VILLA MARÍA”

Autores

Mgter. Nicolás Salvador Beltramino (1)

Esp. Juan Marcelo Ingaramo (2)

Esp. Maria Cecilia Conci (3)

Cra. Lilia Carina Gazzaniga (4)

(1) MAGISTER EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS – COORDINADOR ACADÉMICO ESCUELA INTERNACIONAL DE NEGOCIOS - PROFESOR - UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARÍA – ARGENTINA- EMAIL: nico_beltra@hotmail.com

(2) ESPECIALISTA EN DESARROLLO TERRITORIAL, INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD – PROFESOR – UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARÍA – ARGENTINA - EMAIL: yngaramo@eco.unc.edu.ar

(3) ESPECIALISTA EN DESARROLLO TERRITORIAL, INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD – VICERRECTORA UNVM – PROFESORA – UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARÍA – ARGENTINA - EMAIL: vicerecutorado@unvm.edu.ar

(4) CRA. PÚBLICA – PROFESORA – UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARÍA – ARGENTINA - EMAIL: carinagazzaniga@hotmail.com

Resumen

El presente trabajo analiza a partir de los datos de una muestra representativa el modo en el que las Pymes de la región de Villa María, Córdoba, Argentina, llevan adelante la gestión del conocimiento en sus respectivas empresas. El estudio se realizó utilizando un modelo teórico ya probado en los Estados Unidos, en el cual se evalúan los diferentes elementos que deben ser contemplados para garantizar un adecuado manejo de este elemento generador de ventajas competitivas.

Los componentes del modelo teórico, son los elementos de la infraestructura, compuestos por la tecnología, la efectividad organizacional, la estructura y la cultura. Por otra parte los diferentes procesos que hacen a la adquisición, conversión, aplicación y protección del conocimiento.

En función de ese modelo se procedió a realizar un cuestionario para el relevamiento de datos en una muestra de 183 pymes, que poseían entre 5 y 250 trabajadores, los que fueron divididos en tres estratos. A su vez agrupadas también en cuatro sectores, Industrial, Comercio y Servicios, Agropecuario y Construcción. Se procedió luego al análisis de la información recabada, la que permitió obtener las conclusiones que se presentan en el trabajo.

Abstract

The present work analyzes the way that the Villa María's (Cordoba, Argentina) region pymes, forward the knowledge management on their companies. The study was realized using a theoretic model, that has been tested in the USA, which evaluates the different parts that have to be taken into account to guarantee an appropriate handling of this component seed of core competences.

The components of the theoretic model, are the elements of infrastructure, compound by the technology, the organizational effectiveness, the structure and the culture. In the other way the different process that make the acquisition, conversion, application and protection of the knowledge.

In function of that model it proceed to make a questionnaire for the gathering of information in a sample of 183 pymes, that has between 5 and 250 workers, whom where divided into three strata. In adittion to the above they were group by four sectors: Industrial, Goods and Services, Agriculture, and Construction. After that it proceds to analyze the collected information, that allowed to achieve the conclusions that are submitted in this work.

Palabras claves (en español - en inglés)

Gestión – Conocimiento – Estructura – Tecnología – Efectividad

Management - Knowledge – Structure – Technology – Effectiveness

“LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL DESARROLLO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES EN LAS PYMES DE LA REGIÓN DE VILLA MARÍA”

1. Introducción

El presente trabajo se encuentra estructurado en una primera parte en la que se realiza una breve descripción del modelo teórico, que luego será utilizado en el estudio de campo tendiente a verificar el grado de manejo de la gestión del conocimiento dentro de las empresas. El que se manifiesta por la medición de dos grandes variables que son la gestión de la infraestructura, compuesta por las dimensiones de tecnología, estructura y cultura. La otra variable es la medición en la gestión de los procesos, integrados por las dimensiones de adquisición, conversión, aplicación y protección de los conocimientos.

2. Fundamento Teórico

La gran evolución a la que fueron sometidos los negocios en la última década, generó una nueva economía. Este nuevo escenario ha creado un incentivo competitivo en el sector empresario, consolidando al conocimiento como el instrumento para la creación de valor sostenible. Con el objetivo de crear ventajas competitivas sustentables, las empresas se están esforzando por mejorar la gestión del conocimiento organizacional.

Una llave para la comprensión del éxito y fracaso de la Gestión del Conocimiento dentro de la organización es la identificación y valoración de cuales condiciones previas son necesarias para generar su prosperidad.

Tales condiciones son tratadas en general por la bibliografía en la materia como capacidades o recursos la literatura del comportamiento organizacional.

A partir de esos modelos teóricos, este trabajo tratará de proveer una definición en un contexto empírico para evaluar las capacidades claves que generan impacto directo en la conducción de la organización hacia el éxito en la gestión del conocimiento.

En la búsqueda de la competencia efectiva y la creación de ventajas, necesitan del uso del conocimiento existente así como la creación de nuevos que generen una posición ventajosa en los mercados. Para el logro de este objetivo, las empresas deben desarrollar la “capacidad de absorción”, la que se entiende como el uso del conocimiento anterior y de reconocer la nueva información, incorporarla y aplicarla en la creación de nuevo conocimiento y capacidades.

Todos estos nuevos recursos, incluido el conocimiento, se crean a través de dos procesos genéricos, COMBINACION y CAMBIO.

Tales procesos de Combinación y cambio de conocimiento son utilizados en la creación de nuevo conocimiento, pero para ello requieren de la disponibilidad de capital social (Nahaspiet & Ghoshal, 1998). Entendiendo al Capital social como la suma de recursos actuales y potenciales y derivados de una red de relaciones que posee una unidad social.

Para poder maximizar la utilización del capital social, son necesarios elementos claves de la infraestructura como son el tecnológico, el de estructura y el de la cultura.

Tal como lo mencionan autores tales como (Nonaka y Takeuchi, 1997), la estructura se refiere a la presencia de normas y mecanismos de negocios.

Siguiendo a Brown y Davenport entre otros, la dimensión tecnológica se ocupa del direccionamiento que se asigna a la tecnología que existe dentro de la organización (Brown & Duguid, 1998) (Davenport & Klahr, 1998)

Por último, la dimensión cultural comprende el contexto compartido, por todos los actores de la organización.

Con el objetivo de aprovechar la infraestructura, los procesos de gestión del conocimiento (GC), también deben poder de almacenar, transformar, y transportar, el conocimiento por toda la organización. (Almeida, 1996).

Los procesos anteriores son los que permiten a la organización captar, conciliar, y transferir el conocimiento de manera eficiente.

Siguiendo a GRANT, (Grant, 1996) el que nos brinda una estructura para definir aspectos de la integración del conocimiento, la que depende de tres aspectos:

- Eficiencia de integración

- Alcance de la integración
- Flexibilidad de la integración.

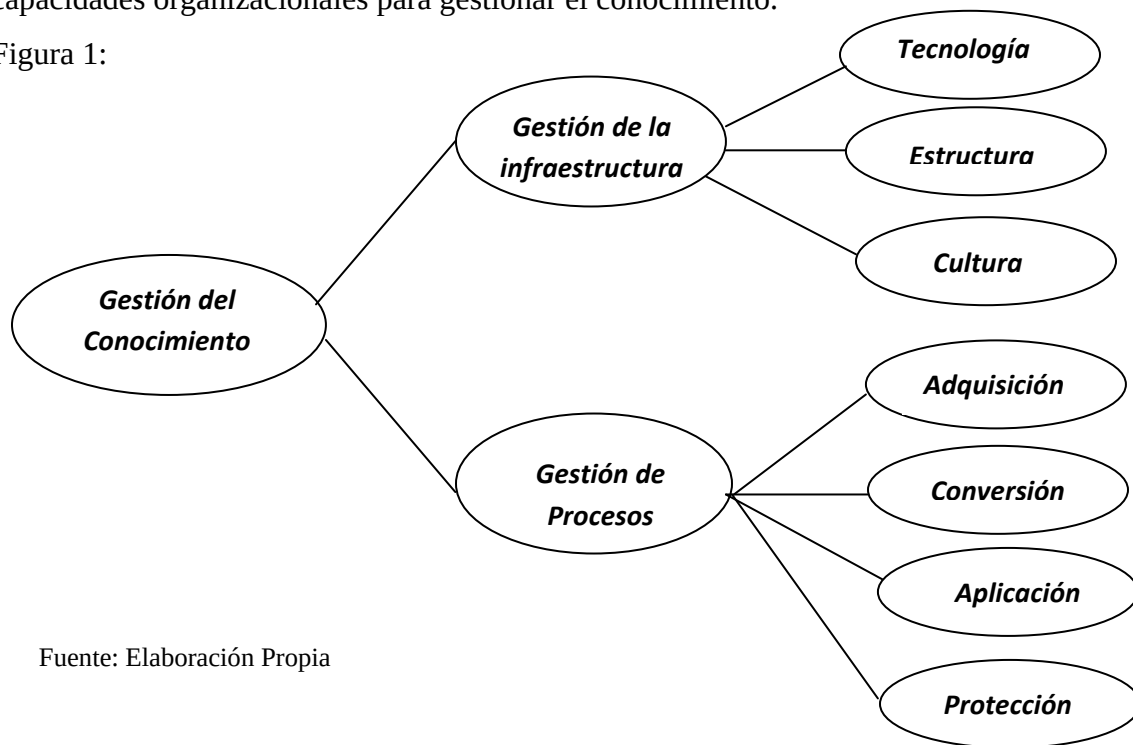
La eficiencia de la integración depende de la frecuencia y la variabilidad de los procesos, cuanto mayor sea la frecuencia en la que se llevan a cabo los procesos de gestión del conocimiento, habrá mayor cantidad de rutinas y normas que contribuyan a los procesos de integración. En tanto que cuando exista mayor variabilidad de los procesos de gestión del conocimiento se deberá disponer de más excepciones y por lo tanto menos eficiente será la integración del conocimiento.

En lo referido al alcance de la integración, va a depender de la mayor o menor variedad del conocimiento a integrar, lo que exige la existencia de procesos al efecto.

Por último la flexibilidad de la integración hace referencia a la forma en que una organización combina el conocimiento.

En resumen la conjunción de ambas perspectivas Infraestructura y procesos proporcionan un modelo teórico útil para definir los aspectos claves para la determinación de las capacidades organizacionales para gestionar el conocimiento.

Figura 1:



Fuente: Elaboración Propia

2.1. Gestión de la Infraestructura

La Gestión de la Infraestructura abarca aspectos referidos a los tres elementos o capacidades que la componen, a saber: Capacidad Estructural, capacidad tecnológica y Capacidad cultural.

2.1.1. Capacidad Estructural

La primera de ellas, la capacidad estructural, es la que debe generar las bases para facilitar la transmisión, descubrimiento y creación de nuevos conocimientos. Se persigue la racionalización de las funciones de las diferentes unidades dentro de una organización, ya que en muchas ocasiones, los elementos estructurales, han tenido la consecuencia no deseada de inhibir la colaboración y el intercambio de conocimientos a través de los límites organizativos internos, pudiendo inhibir la efectiva gestión del conocimiento en la organización. (O'Dell, C. and Grayson, C; 1996)

2.1.2. Capacidad Tecnológica

La capacidad tecnológica comprende un elemento vital, necesario para movilizar el capital humano hacia la creación de nuevos conocimientos. Por medio de las tecnologías de información y comunicación permitiendo la integración de conocimientos que pueden estar fragmentados en la organización. (Argyris, C and Schon, D; 1978) limitando así las barreras de comunicación que ocurren naturalmente entre diferentes partes de la organización. Las dimensiones tecnológicas que forman parte de la gestión eficaz de los conocimientos incluyen la inteligencia de negocios, la colaboración, el aprendizaje distribuido, descubrimiento de conocimiento, mapeo de conocimientos, generación de oportunidades, así como la seguridad (Grant, R; 1996).

De esta manera, la tecnología es la que debe permitir que en la organización se aproveche el conocimiento en el desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios, además de garantizar un aprendizaje homogéneo en toda la organización.

2.1.3. Capacidad Cultural

El tercer componente de la infraestructura es la capacidad cultural, la que constituye posiblemente el escollo más importante a la hora de gestionar efectivamente el conocimiento organizacional. El moldeado de la cultura constituye la capacidad más importante de una empresa para gestionar su conocimiento con mayor eficacia (Davenport, T and Klahr, P; 1998). Siendo la interacción de la gente, fundamental en el proceso de innovación (Arrow, K, 1962). Conseguir una fluida comunicación entre los individuos o grupos son la fuente para crear ideas nuevas y por lo tanto puede ser visto como tener el potencial para la creación de conocimiento. Se debe buscar alentar la interacción entre los empleados por lo que las relaciones, contactos y puntos de vista son compartidos entre aquellos que no trabajan en el mismo lugar físico (O'Dell, C. and Grayson, C; 1996). Por último, los empleados deben tener capacidad de organizar sus propios conocimientos y redes prácticas para facilitar soluciones a problemas nuevos o existentes y para generar o compartir conocimientos (O'Dell, C. and Grayson, C; 1996).

2.2. Gestión de los Procesos

El otro aspecto importante, está constituido por los procesos de gestión del conocimiento, muchos estudiosos del tema hacen referencia a la importancia que reviste tanto la gestión interna como externa llegando a identificar si bien con diferentes denominaciones básicamente los siguientes procesos principales, captación, Transferencia o Conversión, Aplicación y Protección.

2.2.1. Proceso de Adquisición

El primero de ellos, Adquisición, se refiere como su nombre lo indica a los procesos que están destinados a la apropiación de nuevos conocimientos, tanto internos como externos. El principal de estos procesos posiblemente sea la innovación, está destinado a crear nuevos conocimientos a partir de la aplicación de los conocimientos existentes, lo que necesita de concentrar los esfuerzos en los sistemas de reconocimiento y captura de conocimientos. (Drucker, P; 1993) Ejemplos de este proceso lo son el benchmarking y la colaboración. Por medio del primero de ellos permite a la organización identificar prácticas de excelencia,

permitiendo identificar falencias y problemas (O'Dell, C. and Grayson, C; 1996). Una vez identificadas estas prácticas y las diferencias, la organización puede entonces capturar el conocimiento para usarlo internamente.

2.2.2. Proceso de Conversión

Los procesos de conversión están orientados a la realización de cosas útiles, a partir de los conocimientos existentes. Algunos de los procesos que permiten la conversión son la capacidad de una empresa para organizar, integrar, combinar, estructurar, coordinar, o distribuir el conocimiento, tal como lo manifiesta Davenport . (Davenport, T and De Long, D; 1998)

Cada organización debe desarrollar el marco destinado a generar una estructura propia para su conocimiento. (Davenport, T and Klahr, P; 1998) (O'Dell, C. and Grayson, C; 1996). Por lo que las normas de representación comunes, son las que generan la consistencia y el dialogo sobre conocimiento. Su ausencia puede dificultar la efectividad de su gestión. Diferentes partes o sistemas de la organización pueden poseer conocimiento acerca de un tema en particular y no ser compartido por otras, lo genera una duplicación de éste, por lo que la combinación e integración del conocimiento permite reducir su redundancia, elevar su consistencia y mejorar la eficiencia mediante la eliminación de exceso de volumen (Davenport, T and Klahr, P; 1998). Por lo que estos procesos permiten a su vez el reemplazo del conocimiento que se ha perdido vigencia. El conocimiento proveniente de una gran cantidad de individuos, se deben integrar para aumentar la eficiencia en la organización. Por lo tanto, un objetivo principal de cualquier organización debe ser la integración de los conocimientos especializados provenientes de muchos individuos (Grant, R; 1996). Cuatro mecanismos comúnmente citados para facilitar la integración son: las reglas y directivas, secuencias, rutinas y grupo de resolución de problemas y toma de decisiones.

2.2.3. Proceso de Aplicación

Estos procesos están destinados como su nombre así lo indica a la utilización efectiva de los conocimientos. El uso efectivo del conocimiento, parece ser tratada de manera implícita en lugar de ser considerada explícitamente, como lo manifiestan por ejemplo, Nonaka y Takeuchi (Nonaka, I and Takeuchi, H; 1995), lo que hablan de la capacidad de una organización para crear conocimiento, suponiendo implícitamente que al ser creado, es usado de manera efectiva. En la literatura sobre la materia este proceso ha sido asociado con otros tales como el almacenamiento, recuperación, aplicación, contribución e intercambio (Almeida, P; 1996).

Para que la organización tenga un rápido acceso al conocimiento requiere de ágiles mecanismos de almacenamiento y recuperación, por ello si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo, deben tener capacidad no solo para captar y crear conocimiento, sino para almacenarlo, localizarlo y recuperarlo de manera rápida y a su vez ser capaces de compartirlo de manera conjunta con su experiencia organizacional. (Johannenssen, J; and Olaisen, J). Tal vez el ejemplo más visible de esto sea el sistema operativo Linux. Este producto sigue siendo desarrollado de manera abierta y cualquiera puede realizar modificaciones al programa ya que el código fuente se encuentra disponible de manera gratuita. El resultado final de este proceso de intercambio de conocimientos, es el acortamiento del tiempo para el desarrollo del producto, el incremento de la funcionalidad y la generalización de su uso. Esto aplicado en los procesos de atención al cliente han contribuido a mejorar la eficiencia y por ende a la reducción de costos. (Davenport, T and Klahr,P; 1998).

2.2.4. Proceso de Protección

Un aspecto importante a considerar son los procesos capaces de otorgar seguridad a los resultados alcanzados por los otros procesos de gestión del conocimiento. Se debe poseer sistemas tendientes a garantizar la protección contra el uso indebido, ilegal o inapropiado o el mero robo del conocimiento generado. Este factor es vital a los fines del mantenimiento y generación de nuevas ventajas competitivas. (Porter, M and Liebskind, J; 1996). Si bien

este aspecto no ha sido muy tratado en la literatura, se puede pensar que la empresa puede llegar a proteger su conocimiento por medio por medio de la obtención de patentes, marcas, derechos de autor, entre otros. Pero existen muchos casos en lo que esto no es posible, dado que es difícil su encuadramiento en las leyes que rigen en esta materia (Porter, M and Liebskind, J; 1996). Dado que muchas veces ese conocimiento es implícito, y no por ello, de ser dejado sin protección o marginado, para ello existen mecanismos tendientes a generar un compromiso y alineación, el establecimiento de reglas que regulen el comportamiento de los empleados, así como el diseño del trabajo, además, de desarrollar tecnologías que restrinjan o limiten el acceso a los conocimientos vitales.

Independientemente de su dificultad, la protección de los conocimientos, es un proceso muy importante para una organización. Si se pretende que un recurso sea fuente de ventaja competitiva, tiene que ser raro, inimitable y sostenible en el tiempo, como lo sostiene entre otros Barney, en su artículo sobre los recursos de la firma y las ventajas competitivas sostenibles (Barney, J; 1991), lo que no puede ser logrado sin estos procesos de seguridad, que garanticen que el conocimiento no pierda sus cualidades estas cualidades importantes.

En síntesis la capacidad organizacional para desarrollar y sostener programas de gestión de conocimiento, efectivos, requiere de una adecuada gestión tanto de las dimensiones de gestión de la infraestructura como de la gestión de los procesos. Además la primera, se puede dividir en tres capacidades: la técnica, la estructural y la cultural. La segunda, se puede dividir en cuatro procesos, el de adquisición, conversión, aplicación y protección, tal como se ilustró en la figura 1. En síntesis, se observa que para la gestión del conocimiento se requiere de una sumatoria de factores los que van a contribuir a generar una capacidad o competencia capaz de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

3. Metodología

Para llevar a cabo este trabajo se realizó un estudio empírico a partir de la información proveniente de un cuestionario realizado a 183 Pymes locales. Las que fueron dirigidas al gerente de la empresa dentro de un radio de 100 km de la ciudad de Villa María. La muestra fue realizada a empresas que contaban entre 5 y 250 trabajadores, los que se

agruparon en tres estratos y se categorizaron a su vez en cuatro sectores, de acuerdo a su actividad principal: 1. industria; 2. comercio y servicio; 3. construcción y 4. Agropecuario

El cuestionario se estructuró en nueve bloques temáticos correspondientes a datos generales, y la medición de cada una de las variables del modelo, es decir Tecnología, efectividad organizacional, estructura, Cultura y los procesos de Adquisición, Conversión, aplicación y protección del conocimiento.

La información recolectada fue analizada por medio del paquete estadístico provisto por el profesional office y presentados en el siguiente apartado.

4. Resultados

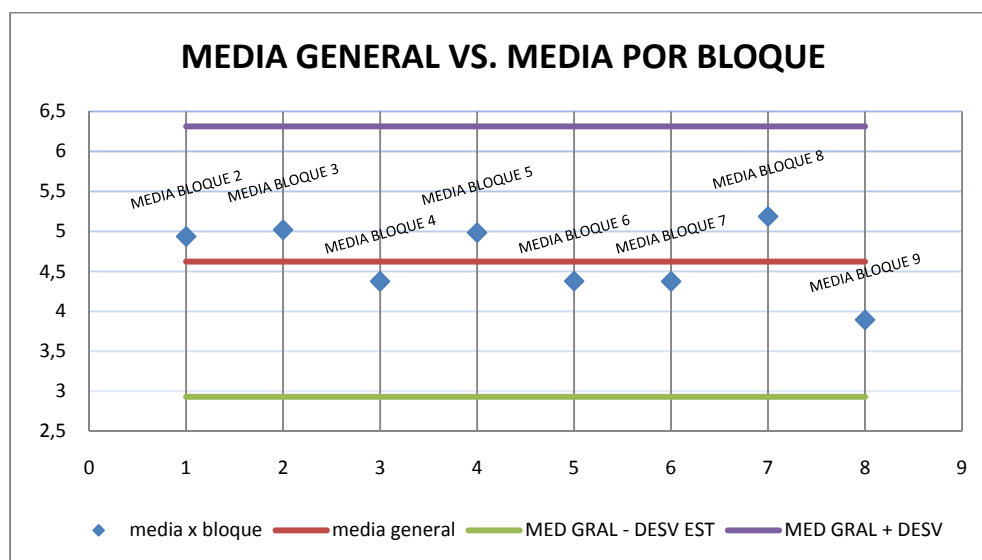
Para comenzar se obtuvo una media general de 4,67 puntos sobre el total de 7 establecido en la estructura del cuestionario, por lo que el valor hallado en la muestra se encuentra por encima de la media esperado que sería de 3,5. Esto significa en primer lugar que la muestra analizada en general posee un manejo adecuado de la gestión del conocimiento.

Considerando una segmentación por sectores no observan diferencias significativas entre ellos, con lo cual podemos deducir que no existe diferencia en la gestión de acuerdo al sector del que provengan, esto en términos generales, pero la media de respuestas del sector industrial se encuentra por debajo de la media general de toda la muestra, lo que nos estaría indicando que las empresas del sector industrial en general, realizan un menor esfuerzo en gestión del conocimiento que el resto de las empresas. Por su parte, las empresas comerciales y de servicios respondieron por encima de la media general, por lo que deducimos que poseen mayor gestión del conocimiento, mientras que el sector agropecuario presenta un valor similar a la media general.

Donde existen diferencias más notables es cuando realizamos una división de acuerdo a los bloques analizados. Habiendo observado que los bloques que muestran mayores valores por sobre la media son los referidos a la tecnología (bloque 2), la efectividad organizacional (bloque 3), la cultura (bloque 5) y el proceso de aplicación del conocimiento (bloque 8), que es el único de los cuatro procesos que se encuentra por encima de la media. Todos ellos con valores superiores a los 5 puntos.

En cuanto a los que registran menor grado de atención de la gestión organizacional, se encuentran la estructura (bloque 4) y los procesos de adquisición (bloque 6) y conversión del conocimiento (bloque 7), con valores de alrededor de los 4,3 puntos.

El elemento al que menor importancia se le asigna es el proceso de protección del conocimiento (Bloque 9), el que se ubica muy por debajo de la media con 4,2 puntos. Este factor es muy importante dado que es el garantizaría a las empresas el sostenimiento de sus ventajas competitivas y es un factor descuidado de la gestión.



Fuente: Elaboración Propia. En base a datos relevados

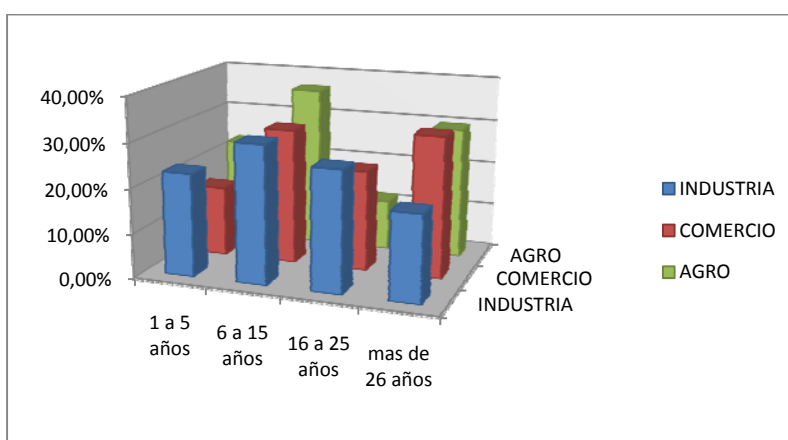
4.1. Análisis por sector

La muestra está conformada en un 49% de empresas pertenecientes al sector de Comercio y servicios, un 27% de empresas del sector industrial y un 24% de empresas del sector agropecuario.

No existe un sesgo significativo entre los diferentes sectores en cuanto a la propiedad de las empresas. En los diferentes sectores se mantiene una proporción aproximada de 75% de empresas familiares contra 25% de empresas no familiares.

Podemos observar que de las empresas analizadas, en general, la mayor participación de empresas cuenta con 10 empleados o menos, siendo el sector industrial, el que registra el

mayor porcentaje de incidencia en esta categoría con más del 90 % del total en este intervalo. Dentro de las empresas del sector de Comercio y servicios, se observa una relación inversa entre cantidad de trabajadores y porcentaje de empresas de la muestra, percibiendo que a medida que aumenta el número de trabajadores, el porcentaje de empresas del sector disminuye. En cuanto a las empresas del sector agropecuario, no presenta una tendencia marcada, al igual que en los otros sectores, la mayor cantidad de empresas del sector (75%) tiene entre 5 y 10 trabajadores, y el 25 % restante se distribuye de manera casi uniforme entre las empresas que tienen entre 11 y 50 trabajadores (11%) y las que tienen entre 51 y 250 trabajadores (14%).



Fuente: Elaboración Propia. En base a datos relevados

Podemos observar que las empresas de los tres sectores poseen una concentración mayor al 30% en el segmento de las empresas jóvenes (de entre 6 a 15 años). No obstante ello, mientras que el sector de la industria presenta una distribución bastante equitativa, tendiente a normal con respecto a la antigüedad, el sector de comercio y servicios, y agropecuario concentran la mayor cantidad de empresas en los segmentos de entre 6 y 15 años y en el de más de 26 años .

Enfocándonos en las mediciones parciales de cada bloque, podemos destacar que solo la medida del bloque VIII, proceso de aplicación del conocimiento, se encuentra por encima de la media general, sugiriendo que las empresas del sector industrial aplican más los conocimientos que poseen que las empresas de los otros sectores. En el resto de las mediciones, los valores se ubican por debajo de la media general de la muestra.

La mayoría de las empresas del sector de comercio y servicios realiza más tareas para la gestión del conocimiento que el resto. Se destacan las mediciones del bloque II, manejo de la tecnología, bloque VIII, proceso de conversión y bloque IX, protección del conocimiento, como aquellas que presentan mayor diferencia con la media general.

Mostrando que la efectividad organizacional medida en el bloque II, al igual que la aplicación de los conocimientos que se mide en el bloque VIII, presentan los valores más altos. Lo que indica que las empresas del sector de comercio y servicios son altamente eficientes y aplican y/o utilizan los conocimientos que poseen, en mayor medida que las del resto de los sectores.

En cuanto al bloque IX, que mide la protección del conocimiento, observamos que las organizaciones reconocen que no toman medidas para proteger los conocimientos que poseen.

La media del sector agropecuario coincide con la del total de la muestra. Inclusive las mediciones parciales de cada bloque no se alejan mucho de ese valor, excepto por los aspectos relacionados con la protección que se muestran significativamente por debajo de la media.

En general, podemos observar que en los resultados arrojados por los tres sectores existe una similitud de comportamiento, ya que en cada bloque de medición, todas ellas tienen un comportamiento parecido con respecto a su propia media. En cada bloque, las tres variables de medición se encuentran por encima de la media de ese sector o las tres se encuentran por debajo, presentando así un comportamiento unánime.

En los tres sectores la media del bloque II, medición de la tecnología, se encuentra por encima de la media del propio sector, pero solo los sectores de comercio y servicios y el agropecuario, mantienen esa posición con respecto a la media general de la muestra. Lo que indicaría que el sector industrial es quien menos tecnología de conocimientos emplea.

La medición de la efectividad organizacional, bloque 3, arroja valores por encima de la media en los tres sectores, siendo el menor de ellos el sector industrial quien presenta un valor coincidente con la media general.

En cuanto al bloque IV, que mide la estructura del conocimiento, puede observarse un comportamiento unánime de las variables, ya que en todos los sectores se ubica por debajo de la media del sector e inclusive de la media general de la muestra, indicando que en todos los sectores, la estructura organizacional acompaña deficientemente la gestión del conocimiento.

El bloque referido a la medición de la cultura del conocimiento en una organización, muestran que los valores obtenidos indican que en los diferentes sectores existe el reconocimiento por encima de los valores medios, en lo que respecta a la cultura de gestión del conocimiento.

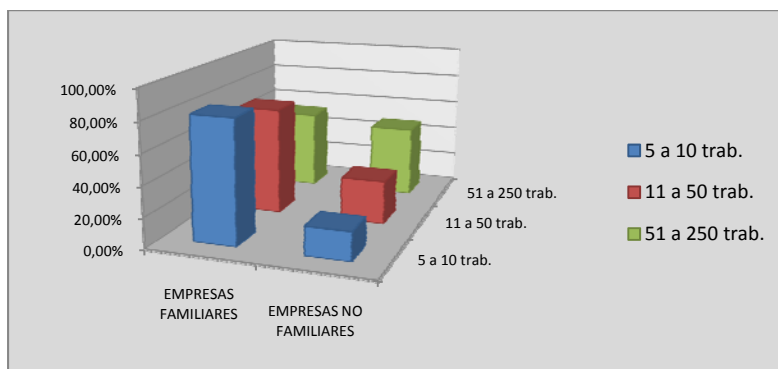
Las mediciones de los procesos de adquisición y los de conversión presentan un comportamiento similar, estando todos los valores por debajo de la media del sector e incluso de la media general. Lo que nos está indicando que las organizaciones no desarrollan en general procesos de adquisición y conversión del conocimiento. Es decir que no se encuentran ocupadas por incorporar nuevos conocimientos provenientes tanto del medio externo como del interno, así como transformar conocimiento tácito en explícito, como así tampoco del conocimiento explícito transformarlo en tácito, por medio de la internalización del conocimiento en la innovación de procesos o productos concretos.

En cambio, cuando se trata de aplicación de los conocimientos, los valores arrojados se encuentran por encima de las medias de cada sector y de la media general, lo que nos sugiere que las empresas consideran que utilizan y/o aplican el conocimiento que poseen, a pesar de no interesarse en la búsqueda de nuevos conocimientos como se manifestó en el párrafo precedente.

Como remarcáramos con anterioridad, en el bloque que analiza los sistemas de protección del conocimiento, las variables presentan un comportamiento similar, ubicándose muy por debajo de sus medias e incluso de la media general, por lo que podemos deducir que la protección del conocimiento es la mayor deficiencia que poseen las organizaciones con respecto a su gestión.

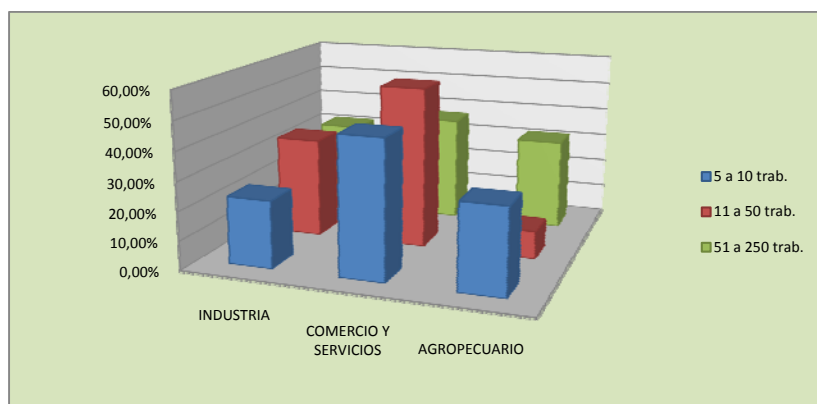
4.2. Análisis por Tamaño y Titularidad de la Empresa

Del total de la muestra, el 61% de las empresas tienen entre 5 y 10 trabajadores, porcentaje que disminuye a medida que aumenta el número de trabajadores. El segmento de 11 a 50 trabajadores tiene un 29% de la muestra y el de 51 a 250 trabajadores, el 10%.



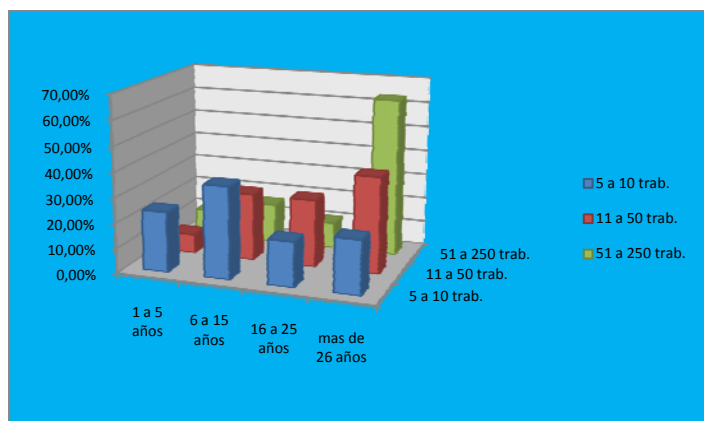
Fuente: Elaboración Propia. En base a datos relevados

Teniendo en cuenta las empresas familiares, podemos observar que poseen una relación inversa con la cantidad de trabajadores, a medida que aumenta la cantidad de trabajadores, disminuye la cantidad de empresas familiares y aumenta la participación de empresas no familiares. Comienza con una relación 80-20 en las empresas más pequeñas hasta llegar a prácticamente 50-50 en las empresas de entre 51 y 250 trabajadores. Podría concluirse que a medida que aumenta la cantidad de trabajadores en una empresa, es más probable que ella no pertenezca a la familia. Esto podría deberse a que las empresas de mayor escala, requieren de mayor capital, que muchas veces no puede encontrarse en una sola familia.



Fuente: Elaboración Propia. En base a datos relevados

La mayor concentración de empresas se da en el sector de Comercio y servicios para todos los tamaños de organización. Sin embargo puede observarse que en el segmento de menor cantidad de trabajadores, hasta 10, el sector agropecuario ocupa el segundo lugar, mientras que en el segmento de 11 a 50 trabajadores, ese lugar lo ocupan las empresas industriales. En cuanto al segmento de mayor cantidad de trabajadores la distribución entre los sectores es bastante equitativa.



Fuente: Elaboración Propia. En base a datos relevados

Las empresas de 5 a 10 trabajadores poseen una distribución bastante equitativa, mostrando su mayor concentración en el tramo de 6 a 15 años; mientras que las que poseen más de 10 trabajadores reflejan una relación directa con la antigüedad de la empresa. A mayor cantidad de trabajadores, mayor antigüedad. Esto podría justificarse en que la mayoría de las empresas comienzan con una pequeña escala, con pocos trabajadores, y con el correr del tiempo, crecen e incorporan más personal. Es así que se destaca que el 63% de las empresas de entre 51 y 250 trabajadores tiene más de 26 años en el mercado.

El valor medio de las respuestas de las empresas que poseen entre 5 y 10 trabajadores se ubica apenas por debajo de la media general de la muestra. Las mediciones que más se destacan son las referidas a la aplicación, la que se encuentra con valores superiores a la media y el referido a la protección del conocimiento, que se encuentra con los valores mínimos de la muestra.

Es de destacar que mientras las medias de los segmentos de 5 a 10 trabajadores, la de 11 a 50 trabajadores y la media general muestran valores cercanos, la media de las empresas más grandes, de 51 a 250 trabajadores se aleja de ellos, colocándose muy por encima de la media general. Esta situación estaría demostrando que las grandes empresas poseen una mejor gestión del conocimiento. Además se observa una menor variabilidad de las mediciones de empresas de entre 51 a 250 trabajadores, presentando valores más cercanos a su propia media que el resto. Esto estaría indicando una coherencia en el trabajo sobre la gestión del conocimiento por parte de la empresa, lo que hace que todos los aspectos medidos para valorar la gestión del conocimiento reproduzcan un similar comportamiento, una mejor y menos oscilante valoración que las empresas de menor tamaño.

En lo que se refiere a la titularidad de la empresa, si se trata de la propiedad familiar o no, contrariamente a lo que se podría presuponer que las empresas no familiares tendrían una mejor gestión del conocimiento, los datos analizados indican que las empresas familiares poseen mejores indicadores con respecto a este aspecto, tanto a nivel general como particularmente en cada bloque manifestando un comportamiento similar al observado en general. El único bloque en el que las empresas no familiares superan el valor obtenido por las familiares es en el de protección del conocimiento, lo que significa que estas empresas tienen menor cuidado con respecto a la seguridad de los conocimientos aplicados.

5. Conclusiones y Discusión

Del análisis precedente, podemos concluir que en primer lugar la muestra analizada manifiesta un nivel adecuado de gestión del conocimiento. Observando que los mejores niveles de manejo se muestran en las variables referidas a la gestión de la infraestructura, en las dimensiones referidas a la tecnología, la cultura y la eficiencia organizacional, quedando solo por debajo de la media la dimensión de la estructura organizacional, la que manifiesta un manejo con valores inferiores a la media.

En cuanto al manejo de la dimensión de los procesos el único que refleja valores superiores a la media se encuentra el proceso de aplicación. El resto de los procesos se encuentran por debajo de la media, siendo el aspecto más descuidado, el de la protección.

Realizando un análisis por sectores, se observa que el que se encuentra por sobre los otros es el sector comercial y de servicios, que revela un desempeño superior al de los restantes.

También se pudieron observar valores superiores con respecto al promedio, en las empresas de mayor antigüedad, así como en las empresas de familia, excepto en la dimensión referida a la protección de los conocimientos, en la que este tipo de empresas se encuentran descuidando este aspecto importante que es uno de los que garantizan el mantenimiento de las ventajas competitivas.

Un aspecto que resta de investigar es el de analizar si las empresas que poseen mejores estándares en cuanto a la gestión del conocimiento lo pueden transformar en la generación de valor económico, manifestado por medio de los índices de rentabilidad, los que deberían ser superiores a los del resto de las empresas del sector, así como en el posicionamiento que esta empresa ocupe en la mente de sus clientes y competidores. Este aspecto se encuentra en etapa de relevamiento, a partir de la misma muestra analizada, a fin de poder completar el estudio con las conclusiones faltantes.

Referencias

Almeida, Pedro “Knowledge sourcing by foreign multinationals: patent citation analysis in the U.S. semiconductor industry. Strategic management journal, 17, winter 1996.

Argyris, C and Schon, D “Organizational learning: A theory of action Approach. Reading, M.A. Addison Wesley, 1978.

Arrow, K. “The economic implications of learning by doing. Review of economic studies, 29, 3, 1962.

Barney, J. "Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17, 1, 1991.

Davenport, T. and Klahr, P. "Managing customer support knowledge. *California management review*, 40, 3, 1998.

Davenport, T.; De Long, D. and Beers, M. Improving Knowledge work processes. *Sloan Management review*, 39, winter 1998.

Drucker, Peter "Post-capitalist society" Butterworth Heineman, New York, 1993.

Johannessen, J; Olsen, B. and Olaisen, J. "Aspect of innovation theory based on knowledge-management" *International journal of innovation management*. 19,2, 1999.

Nonaka, I and Takeuchi, H. "The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press. New York, 1995.

O'Dell, C. and Grayson, C. "If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices. *California management review*, 40,3, 1998.

Porter, M and Liebskind, J. "Knowledge, strategy, and the theory of the firm. *Strategic Management journal*, 17, winter 1990.