

El comportamiento organizacional que presentan las mipymes durante el desarrollo de la gestión del conocimiento en el proceso de producción

Organizational behavior shown by smes through the knowledge management development in the production process

Alain Sánchez Trejo,
Unidad Profesional Interdisciplinaria
de Ingeniería y Ciencias Sociales y
Administrativas,
México
alainsancheztrejo@hotmail.com

Alberto Juárez Vázquez,
Unidad Profesional Interdisciplinaria
de Ingeniería y Ciencias Sociales y
Administrativas,
México
upiicsa151@hotmail.com

Recibido 6 de julio, 2015

Aceptado 19 de octubre, 2015

Resumen

El presente artículo tiene como finalidad exponer la importancia del desarrollo de la gestión del conocimiento dentro del proceso de producción de las mipymes así como algunas características que pueden impactar negativamente si ésta no logra desarrollarse. A través de un análisis de la gestión del conocimiento se indica cómo debe ser aplicado en el proceso de producción y cuál es la realidad de su implementación. En su desarrollo cotidiano, las mipymes no valoran la gestión del conocimiento pues el que existe se concentra en pocos integrantes que son vistos como únicas piezas clave del proceso de producción. Si los responsables de la organización así como las piezas clave del proceso no muestran interés en gestionar el conocimiento, se crea una codependencia que no beneficia al proceso ni a la organización.

Palabras clave: conocimiento, comportamiento organizacional, gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional.

Abstract

This article will show the importance of the development of the knowledge management in the production process of the smes and also it will show some characteristics that can impact in a negative way in case of not developing it. By means of an analysis of the knowledge management to indicate how it may be applied in the process of production and how it really is. In their day-to-day development, the smes do not appreciate the importance to the knowledge management. The knowledge that exists is gathered in a few members who are seen as key elements for the production process. If the responsible of the organization and the key members of the process do not show interest in managing the knowledge, then a codependency will be created and it will not benefit either the process or the organization.

Keywords: *knowledge, organizational behavior, knowledge management, organizational learning, production process.*

Introducción

Desde hace muchos años las micro, pequeñas y medianas empresas han gestionado sus procesos y han dado mayor importancia a aquellos que son clave para ellas. Por lo general, estos procesos son los que se pueden medir cuantitativamente. No obstante, el conocimiento ha llegado a ser un proceso muy importante para cualquier organización y en las organizaciones mipymes no es la excepción. Sin embargo, el día a día laboral dificulta que estas organizaciones den importancia a este bien intangible. Este desinterés repercute directamente en el desempeño de los procesos de cualquier organización, sean cualitativos o cuantitativos; en este caso, veremos cómo el no llevar a cabo una correcta gestión del conocimiento repercute en el proceso de producción, ya que al ser escasa o al no existir se genera una ruptura en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la mayor parte de los integrantes de la organización. Como el conocimiento está concentrado en unos pocos, el proceso para la toma de decisiones no es conducido por el mejor camino. La mayoría de los integrantes, al sentirse desplazados o no tomados en cuenta en el proceso de producción, tendrán un comportamiento apático, no adquirirán un compromiso y menos una identificación con el proceso, de tal manera que se concretarán a realizar sólo una actividad laboral que podrá provocar problemas inmediatos como la falta de calidad y baja productividad que tendrá como consecuencia la falta de competitividad e innovación. Para el desarrollo de este trabajo se utilizó una metodología cualitativa con un enfoque dado por opiniones y percepciones; el diseño de la investigación fue flexible y abierto; las técnicas empleadas fueron la observación y el análisis documental; el análisis fue inductivo, generando teorías al reconocer a los investigadores como parte del proceso.

Marco teórico

La manera que tienen las organizaciones de aprender está basada en las rutinas que crean día a día las cuales pueden ser aceptables o deficientes, sin embargo, la historia de estas rutinas puede cambiar con el tiempo y perjudicar o beneficiar la orientación del objetivo a alcanzar. La memoria organizacional discute cómo es que a pesar de la rotación del personal

y el paso del tiempo, éstas codifican, almacenan y recuperan las lecciones de aprendizaje a lo largo del tiempo. El aprendizaje organizacional se refiere a los diferentes medios en que una firma puede encontrarse con respecto a otras, qué tan diferente puede ser la experiencia de aprendizaje y los diferentes resultados al aplicarse el conocimiento adquirido. Como forma de inteligencia, el aprendizaje es un proceso más que un resultado (March, 1988).

El aprendizaje organizacional se puede explicar en dos conceptos, exploración y explotación: la exploración de nuevas posibilidades y la explotación de viejas certezas. Las alternativas tienen un objetivo orientado; la exploración generalmente no otorga tantos ingresos como lo es la explotación (ver figura 1). Esto puede explicar por qué las experiencias o conocimientos adquiridos por parte de un individuo o grupo de trabajo se mantienen concentradas y se desarrollan con la finalidad de mantener continuo el proceso. No obstante, esto no quiere decir que éste sea eficaz y eficiente, ya que se trabaja siempre de una misma manera y no hay participación de todos los involucrados en el proceso. El desarrollo del conocimiento en el proceso de producción se crea gracias al aprendizaje mutuo entre individuos dentro de la organización; las organizaciones difunden el conocimiento a los individuos y así esperan tener un conocimiento colectivo, aunque la mayoría de las veces no ponen énfasis en él. De esta manera, el conocimiento se da gracias a la socialización, aun así, el que se adquiere rápidamente no siempre es deseable por lo que la organización necesita balancear el rápido y lento aprendizaje y la rápida y lenta socialización.

La rápida socialización en los procedimientos y creencias de una organización tiende a reducir la exploración. Entonces en teoría, la gente con menos socialización incrementa la exploración, sin embargo, el comportamiento organizacional que presente el grupo puede alentar o eliminar esa explotación. La gente con más tiempo en una organización tiende a aprender el significado de ésta y puede relegar a las personas que no pertenezcan al grupo o al personal de nuevo ingreso, sin embargo, la gente que es nueva en la organización, no sabe ese significado, pero puede aportar a un mejoramiento a ésta, siempre y cuando logre pertenecer a un grupo de trabajo con intereses en común con los de la organización. El conocimiento externo se refiere a la competencia entre organizaciones y el interno se refiere a la competitividad entre individuos de una organización, claro está, que debe buscarse la alineación de los objetivos individuales concentrados en grupos de trabajo, con los objetivos de la organización. De esta manera, el conocimiento hace que el performance de una organización sea más rentable al aplicarlo correctamente. Así, se puede decir que el desarrollo efectivo de coordinación y comunicación crean un mejor desarrollo para la organización que lo esté llevando a cabo (March J. G., 1991).

La identificación del conocimiento

Esta labor permite a las personas orientarse dentro de una organización con respecto a su entorno externo, de tal manera que tenga un mejor acceso a éste y al conocimiento que se genera. Así, la organización se vuelve más eficaz en el uso de sus recursos internos y externos, e incrementa a su vez, la capacidad de reacción ante su entorno a través de identificar a los expertos y el nivel de dominio que tengan con respecto a un tema de interés para la organización. Esto, sin embargo, puede causar un encapsulamiento del conocimiento o experiencias previas de parte de los dueños de las organizaciones hacia los empleados de la firma.

Al identificar a una persona con conocimiento o experiencias necesarias para desarrollar un puesto de trabajo, la organización podría depender de él; lo que llevaría a una relegación de otros empleados que tuvieran aptitudes para desarrollar el mismo puesto y le impediría a la persona que ya lo ocupa a desarrollarse en otro. Asimismo, se determinan las fuentes de consulta del conocimiento y se registran para su utilización en el futuro, como estrategias de la organización. La identificación, además de resaltar las muestras de conocimiento en los individuos, señala las carencias que éstos puedan tener en la organización para transmitir el conocimiento y rediseñar las estrategias eficaces de aprendizaje y permitir a la organización tomar acciones para reducir esas carencias de conocimiento y transferencia existentes y así, que el conocimiento sea captado y retenido por la organización, de tal manera que se evite la concentración del conocimiento en un individuo o en un grupo de trabajo.

En este proceso, las organizaciones deben tener muy claros los objetivos estratégicos, la misión, la visión; saber qué conocimiento es el que requieren. Es una etapa de diagnóstico, donde se determina el estado actual de la organización y hacia dónde pretende llegar lo cual es un factor crítico de éxito, pues al identificar el conocimiento, se deben trazar estrategias para retenerlo, compartirlo y usarlo entre sus diferentes miembros y aportar a la creación de nuevo conocimiento, en beneficio de la organización en general y no sólo de un individuo o de un grupo de trabajo (Nieves Lahaba, Del Río López & Villardefranco, 2009). La identificación del conocimiento es un proceso que las organizaciones están utilizando cada vez más ya que es importante conocer dónde se encuentra ese activo, en qué nivel y quiénes lo poseen, sin embargo, se pretende que además de que las mismas organizaciones lo hagan, lo comiencen a gestionar.

El conocimiento parece estar dispuesto en dos ramas, aquel que puede ser visto por todos y aquel que solo es para ciertas personas, sin embargo, el conocimiento puede ser utilizado por cada individuo que lleve a cabo sus actividades laborales, cada uno será muy bueno en lo que hace con respecto a otros, sin embargo surge la necesidad de transferir el conocimiento a los demás miembros de la organización para una mejor administración del conocimiento (Hayek, 1945).

La transferencia del conocimiento

En la literatura se pueden distinguir dos tipos de conocimiento, el conocimiento tácito y el conocimiento codificado. El conocimiento codificado puede ser almacenado, articulado y transmitido por medio de revistas científicas y de investigación, manuales, documentos, procedimientos e incluso en videos, de una manera fácil, claro está, siempre y cuando se permita el acceso a estas fuentes. El conocimiento codificado o explícito, generalmente es información técnica o académica o simplemente información que es descrita formalmente en manuales, expresiones matemáticas, patentes, entre otras. Este conocimiento sistematizado es fácilmente transferido por medio de impresiones, métodos electrónicos, entre otras maneras formales. La transferencia requerirá un cierto nivel de conocimiento académico que es obtenido mediante la educación o los estudios; su transferencia se asume en un ambiente predecible y relativamente estable (Smith, 2001). Además, tiene la característica de ser un elemento cuantificable, puesto que puede generarse por medio de los documentos y de las fórmulas lo cual facilitará la acción de realizar algo. Este tipo de conocimiento es el más usado, pues es de muy fácil transferencia y aplicación, gracias a que se encuentra

documentado y almacenado en fuentes de fácil acceso para casi todas las personas que así lo requieran. Cabe señalar que el conocimiento explícito debe ir de la mano con el conocimiento tácito, puesto que los dos son base para la transferencia del conocimiento.

En las organizaciones el conocimiento explícito tiene mayor cabida, sin embargo, lo que se pretende hacer es una interacción con el conocimiento tácito, si se pasa del conocimiento tácito al explícito y viceversa, la transferencia del conocimiento tendría una mayor amplitud en las organizaciones, no obstante, la transferencia del conocimiento tácito, por tratarse de la experiencia del individuo, es más difícil de realizar y por ende más difícil de plasmar en documentos (Carrasco, 2014).

El conocimiento tácito es «el saber cómo», que tiene un individuo, por ejemplo la experiencia humana. Es personal y para nada es de fácil comunicación o transferencia, pues se adquiere por medio de la práctica. Es considerado más un arte que una ciencia y es muy difícil de expresar y transmitir a otros. A esto podemos agregarle que en el proceso de producción, para este caso, los individuos que tienen más años de laborar en la organización, tendrán más conocimiento y experiencia que los nuevos o con menor cantidad de años, dentro de esta organización. Por ejemplo, sería muy difícil encontrar a una persona que con un año, hiciera lo mismo que una persona con veinte años de experiencia, hablando de forma absoluta. Cabe aclarar que las buenas prácticas dependerán de la actitud del individuo o grupo de trabajo.

De cualquier manera, las organizaciones necesitan transferir el conocimiento adquirido con el fin de hacerlo más útil. Esto ayuda a las organizaciones a transformarse y a redefinir el conocimiento y a remover aquel que esté desactualizado (Kathleen L. Macfadden, 2004). Esta transferencia de conocimiento involucra la comunicación enfocada de un emisor a un receptor y forma parte de un conjunto de actividades dentro de la administración del conocimiento (King, 2009).

Cada individuo posee conocimiento y cuando está dentro de una organización, ésta tendrá el conocimiento de los individuos que lo desarrollen o de los que ya lo tengan. Es aquí donde los superiores deben comenzar a gestionar el conocimiento y evitar caer solamente en la identificación del conocimiento en personas que son clave para su proceso de producción. Este conocimiento debería ser transmitido de individuo a individuo pues el objetivo es crear estrategias de transmisión de conocimiento para alcanzar el logro de las metas y objetivos previstos, recordando que estos deben estar siempre alineados a los de la organización. Si de las situaciones difíciles que enfrenta la organización en su día a día laboral se adquiere conocimiento y se registra, entonces se generará un proceso de aprendizaje importante (Simon, 1991). Haciendo un énfasis en la transmisión del conocimiento tácito, se puede mencionar la importancia que tiene en las organizaciones, debido a que se pueden tener dos operadores con el mismo conocimiento, sin embargo, no así en la práctica. La transferencia del conocimiento puede ser vista desde dos enfoques: la facilidad de la transferencia y la motivación de transferir.

La transferencia del conocimiento tácito requiere la cooperación inteligente del receptor y la capacidad de la fuente. La transferencia de conocimiento creará resistencia y tomará tiempo y esfuerzo para que la fuente sea entendida por los otros receptores. Esto depende de la complejidad del conocimiento tácito que se transmitirá, debido a que se generará una ambigüedad en el contexto del conocimiento en la transferencia. Ahora, es importante

mencionar que esto será más difícil si se comienza en una etapa en donde la organización ya cuenta con algunos años de funcionamiento, ya que los individuos que poseen el conocimiento, no estarán en la mejor disposición de transferirlo, ya que les ha costado más tiempo, situaciones o escenarios para hacerse de él, lo que limita el interés de comenzar a transferirlo a otros individuos de una manera fácil y clara. Para algunos, la transferencia del conocimiento tácito podría ser sencilla, sin embargo, para otros podría ser de difícil entendimiento. La capacidad de absorción que tenga el receptor con respecto a la fuente de conocimiento tácito ayudará al enfoque correcto de la aplicación de dicho conocimiento, esto es, al enfoque de la meta u objetivo que se pretenda en esta transferencia (Sun, 2009). Surge entonces la necesidad de generar una motivación al momento de transferir el conocimiento.

El emisor debe estar muy bien motivado para que llame la atención del receptor del conocimiento tácito y le ayude además, a desarrollar el conocimiento de manera más rápida. Esta característica indica la disponibilidad que tiene la fuente para involucrarse con la transferencia del conocimiento. En este caso podemos referirnos a dos tipos de motivación, la motivación intrínseca, que es la disponibilidad y la emoción que tiene la persona como fuente de transferencia del conocimiento tácito a otras personas, por el puro hecho de que quiere y tiene la disponibilidad de hacerlo. Por otro lado, la motivación extrínseca es cuando la fuente no está de acuerdo en transferir el conocimiento de manera propia, sin embargo, existen medios para que lo realice, pudiéndose mencionar generalmente a alguna recompensa monetaria (Sun, 2009). A menos que la fuente sienta que tiene el control y la propiedad del proceso de transferencia y derive inmediatamente en la satisfacción de un proceso, la transferencia del conocimiento tácito no se llevará a cabo. Esto puede ser entendido de tal manera que los individuos que posean el conocimiento no se sientan presionados por situaciones que pudieran amenazar su estancia laboral dentro de las organizaciones. Es la motivación intrínseca más que la extrínseca lo que determina la efectividad de la transferencia del conocimiento tácito (Sun, 2009). Las organizaciones deben tener coordinación entre sus niveles organizacionales e individuales para comenzar a gestionar el conocimiento.

Cuando las organizaciones crean organismos de negocios, estos deben ser bien estructurados para evitarle consecuencias a la firma, como los costos. De igual manera, la carencia o la mala gestión del conocimiento, provocará problemas, ya que como se ha mencionado, la gestión del conocimiento ahora es fundamental en las organizaciones (Zander, 1996). Para esto, las organizaciones eliminan las jerarquías y desarrollan estilos horizontales con la finalidad de que haya interacción entre todos los miembros de la organización y sea más rápida la respuesta, así se pretende que los altos mandos puedan saber las necesidades y propuestas de los empleados y trabajadores, así como sus capacidades cognitivas. Con esto, se pretende que exista un balance entre el conocimiento que se tiene en los procesos de la organización, específicamente en el proceso de producción.

Almacenamiento del conocimiento

El almacenamiento del conocimiento, o retención, es una parte fundamental del proceso, debido a que si no se almacena o se retiene en la organización, se perderán todos los esfuerzos previos. Esto nos indica la necesidad que tienen las organizaciones por retener a las personas clave –individuos que tienen el conocimiento– más la de contratar personal con

niveles altos de experiencia, puesto que no se arriesgarán a capacitar personal que en poco tiempo pudiera renunciar e irse a otra organización.

La retención del conocimiento significa la conservación de la información y el conocimiento utilizado durante el sistema de gestión documental que la organización haya tomado como acción, con el fin de que la consulta de esta información y conocimiento sea fácil cuando sea necesario examinarla. Esto generará que la organización cree su historia y pueda enfrentar los cambios y desafíos que se suscitan a diario en las sociedades y en las organizaciones; la creación del nuevo conocimiento está basada en el previo; las organizaciones y los individuos no eliminan el conocimiento o experiencias anteriores, las acumulan y utilizan las más acordes a los intereses de la organización.

En la retención o almacenaje de conocimiento se toma en cuenta lo siguiente:

- La selección de los múltiples sucesos que la organización encara, así como los individuos y procesos que sean de valor para ella.
- Almacenar la experiencia y conocimiento de forma adecuada.
- Garantizar que la memoria organizacional se actualice de manera constante.
- Que el conocimiento sea distribuido no sólo a un grupo, sino a la mayoría de los involucrados en el proceso de producción (León Santos, 2006).

Hoy en día el internet provee mucha información o datos accesibles para cualquier campo de investigación. Las firmas que utilizan más tecnología, como los equipo de cómputo, tienden a ser más productivas. Claro está que debe existir una sinergia entre el trabajador y la tecnología, puesto que de nada serviría tener tecnología avanzada si el trabajador no sabe cómo manejarla (Snellman, 2004). Cada individuo posee conocimiento y cuando está dentro de una organización, ésta tendrá el conocimiento de los individuos que lo desarrollen o de los que ya lo tengan. Este conocimiento debe ser transmitido de individuo a individuo. Las organizaciones tienen roles que están interrelacionados con el enfoque de la decisión, más que en el del comportamiento del individuo. El objetivo es crear estrategias de transmisión de conocimiento de los que proveen a los que reciben para alcanzar el logro de las metas previstas. El desarrollo de nuevos productos en una organización se genera por medio de ideas, el flujo de éstas juega un papel importante para integrar a los procesos de la organización. De esta manera podemos observar que los mecanismos con los cuales el individuo aprende, hacen inferencia en las maneras en que las organizaciones adquieren sus conocimientos (Simon, 1991).

Es muy importante mencionar que la confianza entre las partes incrementa el conocimiento que se puede adquirir para generar el desarrollo económico de la organización. Sin embargo, éstas se desarrollan gracias al hermetismo de no confiar tanto en muchos, sólo en los necesarios, lo que también sucede a nivel interno, entre los grupos de trabajo (Adler, 1991). Podemos mencionar que existe una atracción de las organizaciones hacia los individuos cuando ambos tienen características e intereses en común. Esta atracción no sólo se refiere a los lugares de trabajo, sino también al conocimiento que los individuos puedan aportar a dichas organizaciones, o sea, el conocimiento nuevo que puedan aportar o el que traigan almacenado de una organización a otra (Schneider, 1987). Por otra parte, la aclimatación del individuo se da por medio de la transferencia e influencia de conocimiento en la organización, a través de la socialización (Chatman, 1991).

Aplicación del conocimiento

Al aplicar el conocimiento adquirido se generan procesos de innovación por medio de una idea que posteriormente, con el fin de aplicarlo y obtener valor de él, se comercializa. Sin embargo, existen muchas variables que condicionan el tener muy buenos resultados como la capacidad de la innovación, que es importante, pero lo es más la proactividad. El conocimiento es la fuerza impulsadora para el proceso de la toma de decisiones (du Preez, 2013). Si el conocimiento adquirido se aplica adecuadamente, entonces se genera una competencia exitosa que se traduce en incremento de salarios, o mejor calidad de vida gracias a la productividad que se genera también a largo plazo.

El papel de los negocios en el desarrollo económico y social, la transformación del pensamiento, la práctica y compartir el valor del pensar a través de la aplicación del conocimiento, encaminará la siguiente ola de innovación, productividad y crecimiento económico (Porter, 2012). La innovación tiene que ser vista como un propósito de hacer la vida del ser humano más confortable y es por ello que el conocimiento y las ideas son muy importantes para la innovación, el desarrollo y la comercialización (Kotsemir, 2013). La administración del conocimiento promete ayudar a las compañías a ser más rápidas, más eficientes y más innovadoras para la mejor competencia entre ellas.

Existe una interacción entre organización-entorno con la habilidad que la organización tenga de actuar y reaccionar. El conocimiento que las organizaciones tengan en esta interacción poseerá un valor como recurso único difícil de imitar. La administración del conocimiento incluye todas las actividades que utiliza el conocimiento para cumplir los objetivos organizacionales de manera que estas encaren los retos de su entorno y permanezcan competitivas en el mercado. El conocimiento existe en el contexto de la persona, en sus creencias y experiencias, éste puede proveer valor agregado sólo si resulta en acciones y decisiones en beneficio de todo el proceso y procesos de la organización, no sólo en los grupos de trabajo o de individuos.

La administración del conocimiento y la estrategia de negocio, por otra parte, dictan que esta relación debería estar fuertemente relacionada a los objetivos y estrategias de negocio de la organización por lo que la dirección estratégica de la organización deberá determinar la dirección que toma la actividad de la administración del conocimiento para tener mejores resultados para la organización. El objetivo de la estrategia de negocio es la diferenciación al generar algo único en el mercado para alcanzar la innovación, lo que será más fácil de alcanzar si se hace a través de la gestión del conocimiento. Esto se deberá apoyar en su administración para mejorar la eficiencia de los procesos y mejorar la innovación en las personas (ver tabla I).

Bajo este enfoque, se presentan una pareja de dicotomías, la primera, la innovación y la personalización, que pretende el intercambio directo del conocimiento tácito a través de la socialización, ya que esto es crítico para la creación de conocimiento y el proceso de innovación. La segunda dicotomía se refiere a la eficiencia y la codificación que pretende usar bases de datos para diseminar las mejores prácticas y reusar el conocimiento ya existente para la mejora de los procesos (Greiner, 2007).

Tabla 1. Pasos que sigue el conocimiento para su gestión en una mipyme

Pasos	Metodología	Ventajas	Desventajas
Identificación	Selección de individuos con mayor conocimiento	Solución de problemas específicos en el proceso	Individualidad de intereses y desalineación con objetivos de la firma
Transferencia	Diseminar el conocimiento a los involucrados en el proceso	La mayoría de los involucrados tendrá participación activa en el proceso	Se transfiere solo, lo que es conveniente
Almacenamiento	El conocimiento y experiencias previas se almacenan para su uso futuro	Se puede plasmar el conocimiento explícito en documentos o bases de datos	El conocimiento tácito se almacena en el individuo y es difícil de externarlo
Aplicación	Se desarrolla todos los días en las actividades laborales	Solución de problemas en el proceso	Estancamiento del proceso de creación de nuevo conocimiento

Elaboración propia como resumen de la gestión del conocimiento en una mipyme.

Comportamiento organizacional

Las actividades realizadas por los individuos dentro de las firmas repercuten directamente en el desempeño de las organizaciones. Generalmente, el comportamiento organizacional, CO, se enfoca más en situaciones como el trabajo, la productividad, el desempeño humano y la administración. Además existe un consenso generalizado de que el CO engloba temas centrales de estudio, como son la motivación, la autoridad, la comunicación, el aprendizaje, procesos de cambio y condiciones de trabajo (Robbins, 2004).

Dentro de las organizaciones, los individuos, comienzan a concentrarse en pequeños grupos de trabajo. Esto sucede debido a la frecuencia de las interacciones que tengan y las necesidades individuales que requieran ser satisfechas. La creación de los grupos de trabajo comenzará a relegar a los individuos que no tengan características en común con el resto. Esto puede explicar el lento avance en los cambios dentro de las organizaciones e incluso, de la permanencia de éstas. Obviamente, en estos grupos, comienzan a desarrollarse modos de pensar y actuar que caracterizarán el comportamiento al momento de realizar la actividad laboral. Sin embargo, el comportamiento que tenga el grupo de trabajo, puede provocar que la actividad laboral sea realizada con mayor eficacia y eficiencia o al contrario, las dificulte o las estorbe (Medina, 1986).

La gente es la estructura interna de las organizaciones, por lo tanto, ésta tendrá una mirada, un sentimiento y un comportamiento. El medio está en función de las personas y el comportamiento que éstas tengan en él. El comportamiento lo causan las situaciones, y las personas no pueden ser ajenas a éstas (Serrano, 2006). Es importante para todo directivo conocer su desempeño como tal, llámesele jefe, capataz, supervisor o como actualmente se le denomina «líder». Este papel o rol se ha dado a lo largo de la evolución directiva, a quien tenga la encomienda de cumplir los objetivos estratégicos de una organización, para lo cual debe conjugar una serie de recursos técnicos, materiales, financieros, tecnológicos y la conducción de un factor humano, para que en base a sus habilidades o competencias transforme a esa organización en un ente competitivo, productivo, innovador, y la conduzca a una sociedad del conocimiento. Esto muchas veces se ve bloqueado debido a que el

conocimiento está estancado y al no flujo, los esfuerzos realizados día a día no aportan los mecanismos necesarios para el alcance de los objetivos de la organización. Sin embargo, se hace énfasis de lo que se debe hacer para que todo directivo o persona del primer nivel estratégico, desarrolle tres habilidades que lo apoyarán al cumplimiento de esa meta:

1. Habilidad conceptual o abstracta: los administradores deben de poseer la facultad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas del medio ambiente, en el ámbito económico, político, social, cultural y tecnológico. Aplican mucho su raciocinio, ya que tienen la encomienda de resolver la pregunta ¿qué?, ¿qué modelo quieren de organización, qué pretenden alcanzar? y para ello diseñan a futuro, misión, visión, objetivos estratégicos, tácticos y operativos, estrategias para cada área, tácticas y la filosofía organizacional traducida a su cultura.
2. Habilidad técnica: aquí se debe responder a la pregunta ¿cómo?, ¿cómo aterrizar lo diseñado en la habilidad conceptual? Comprende la capacidad de aplicar conocimientos especializados o experiencias repetidas en documentos administrativos como organigramas, manuales, procesos, procedimientos, división del trabajo, etc.; en pocas palabras, asentar por escrito y contar con un acervo del conocimiento explícito de la organización.
3. Habilidad humana: la capacidad de trabajar con las personas, de entenderlas y motivarlas tanto en lo individual como en grupo. Esta habilidad marca la pauta del humanismo que existe en las organizaciones, pues es aquí donde el colaborador reacciona de forma positiva o negativa, como todo ser humano, ante una situación cotidiana de las labores que se le encomiendan y que se ven traducidas en comportamientos de acuerdo a su experiencia y conocimientos previos. Un factor importante a mencionar, es que las organizaciones son pequeñas sociedades y como tal necesitan de una cultura que norme el comportamiento bajo el cual se conducirán los colaboradores, creando un clima organizacional donde se manifieste el comportamiento del personal en la organización, traducido en comportamiento organizacional.

Luego entonces, ¿qué es el comportamiento organizacional? Retomando las palabras de Robbins (2009) nos explica que el CO es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para su mejora. Podemos percibir tres elementos indispensables bajo el enfoque sistémico de esta definición: sistema individual, seres humanos que intercambian sus habilidades, conocimientos y experiencias en un proceso determinado durante una jornada de trabajo; sistema grupal, conjunto de personas que se reúnen bajo ciertas características de interdisciplinariedad, integración, temporalidad y cohesión para lograr objetivos, que uno solo no podía lograr y es necesario alcanzarlos en equipo; y el sistema organizacional, donde se establece la estructura de la organización, división del trabajo, las interrelaciones de autoridad, poder, los canales adecuados de comunicación y retroalimentación, supervisión, el tipo de liderazgo, delegación de funciones, la toma de decisiones y la motivación a los empleados, que se darán en todas las áreas y departamentos.

La integración de todos estos elementos la veremos reflejada en una cultura organizacional, que moldeará el comportamiento de los colaboradores de toda organización, ya que refleja la filosofía de la misma, al establecer su misión, visión, valores, ritos, tradiciones, historias,

experiencias, conocimientos y aprendizajes, y de ella depende que sus colaboradores la adopten y se involucren para cumplir sus objetivos personales y organizacionales, de lo contrario, los grupos de trabajo que se formen, perseguirán objetivos propios de su grupo o intereses individuales, lo cual conducirá a una desalineación de ese grupo en específico, con respecto a la misión y visión de la organización. Es entonces que estos grupos deben ser integrados o alineados a los objetivos de la organización, de lo contrario, no existirá un beneficio general.

Un punto importante es detectar el tipo de cultura que tiene cada organización, y también, por qué no decirlo, si carece de ella. Un instrumento administrativo que nos ayuda a diagnosticarla es un estudio de clima organizacional, que conduce a conocer si la cultura genera un buen clima o ambiente de trabajo, que conlleva a que su personal y la empresa sea exitosa; si su clima es negativo, buscará esas áreas de oportunidad. Para ello es necesario conocer o describir qué variables son consideradas al diagnosticar un clima organizacional.

Un autor reconocido por sus estudios en este tema es Rensis Likert, quien concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente; que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores. Likert, también determinó que el clima organizacional de un grupo de trabajo está definido por la conducta de los líderes que toman decisiones y es la influencia más importante, ya que plasman su personalidad en cada decisión que llevan a cabo.

Likert propuso los siguientes factores para el estudio del ambiente organizacional (ver tabla II):

Tabla 2. Factores para el estudio del ambiente en las organizaciones

Factores aplicados en las mipymes
Flujo de comunicación
Práctica de toma de decisiones
Interés por las personas
Influencia en el departamento
Excelencia tecnológica
Motivación

Factores en el ambiente organizacional (Likert, 1946)

Diversos principios administrativos explican el comportamiento organizacional; el comportamiento de los seres humanos es complicado por su misma individualidad y cambia según sus vivencias. Esto no significa que no podamos dar explicaciones razonablemente exactas de la conducta humana; significa que los conceptos del comportamiento organizacional deben reflejar las condiciones de la situación. Podemos decir que la variable «X» es la independiente, causa supuesta de algún cambio en la variable dependiente, «Y» es la respuesta afectada, la variable dependiente. Luego entonces podemos sacar una hipótesis simple: si el clima organizacional es bueno entonces los empleados no reflejarán conductas como baja rotación de personal, menor ausentismo, calidad, productividad, innovación.

Como pudimos observar tanto el comportamiento organizacional y el clima organizacional, son hoy en día factores importantes para que las organizaciones evolucionen a sociedades del conocimiento. Las organizaciones tienen información valiosa acumulada y plasmada en su

quehacer diario (conocimientos y técnicas acumulados), la conducción que hace el nivel estratégico al permear a toda la empresa en su desarrollo e implementación de sus competencias directivas, es estrechar las relaciones de un conocimiento-aprendizaje organizacional para modificar las conductas de toda la organización.

Resultados

El comportamiento organizacional que se vive en las organizaciones llamadas mipymes, se ve influenciado por el conocimiento y no solamente por las características individuales o grupales de los individuos que a ellas pertenecen. El conocimiento que los individuos posean será pieza clave para poder desarrollar a la organización, siempre y cuando, los objetivos de la organización estén alineados con los objetivos de los grupos y que existan vías para el desarrollo de éste. El papel que juegan los directivos, gerentes, dueños, supervisores o cualquier otra persona encargada de desarrollar las estrategias, debe tener en cuenta la gestión del conocimiento, no sólo tenerlo en personas clave, sino crear un ambiente en donde los aspectos tales como la creación, identificación y transferencia sean llevadas a cabo integralmente en los procesos. De esta manera, se tendrá un flujo del conocimiento que ayudará a la organización a pasar de una etapa a otra con resultados evidentes y evitará una etapa de estancamiento. Esto dará pie a que no sólo se formen los grupos de trabajo, sino los equipos de trabajo en donde las condiciones sean favorables para los individuos que puedan aportar experiencias y conocimientos a los demás miembros del equipo y viceversa.

Gracias al conocimiento, las puertas están abiertas a los individuos que visualicen el desarrollo de la organización y favorezcan en gran medida la interacción de los procesos, de los cuales son encargados o pertenecientes. De este modo, la correlación del conocimiento con el comportamiento organizacional generará una base firme donde se apoyen las estrategias y la alineación de los esfuerzos para incrementar el beneficio esperado en la cadena de valor.

Discusión

Las mipymes están enfocadas en la supervivencia diaria de sus procesos, sin embargo, no toman en cuenta el potencial que tienen con sus colaboradores en cuanto al conocimiento. Estas organizaciones se concentran en las personas clave, en aquellas que poseen el conocimiento necesario para la solución de problemas, sin embargo, no existe el mismo interés en desarrollar una gestión del conocimiento. Los problemas con los que tiene que luchar la organización día a día, muchas veces impide el desarrollo de la gestión del conocimiento debido a que el personal estratégico confía en sus piezas clave y resulta más rápido que se solucione el problema por una o dos personas, a que sea resuelto y corregido desde su causa raíz, por un grupo o equipo de trabajo involucrado por una gestión de conocimiento. La resolución de problemas dentro de una organización debe ser por equipos de trabajo para que se compartan los conocimientos en beneficio de los procesos. Esto es difícil de lograr, puesto que las personas o los grupos de trabajo que saben que son clave para la organización, no está en la mejor disposición de transferir el conocimiento hacia otros integrantes o grupos. El comportamiento originado por esta situación, no crea compromiso ni interés de los demás integrantes de la organización, provocando conflictos entre grupos o individuos que el nivel estratégico tendrá que enfrentar.

Conclusiones

El comportamiento organizacional que se presente en las organizaciones por falta de gestión del conocimiento, no provocará nada más que desigualdad entre los individuos que en ella laboran. Se producirán conflictos entre estos individuos tales como la lucha de poder, celo laboral en donde se juega el ego profesional, entre otros. Cada individuo o grupo estará enfocado en realizar sus objetivos en beneficio propio antes que por el beneficio de la organización. Sin embargo, el beneficio a la organización en esta lucha no siempre es el indicado. Esta es una razón por la cual en ocasiones las mipymes no sobrepasan los dos años.

El nivel estratégico debe implementar mecanismos para que el conocimiento de sus individuos no se estanque en luchas absurdas de poder, sino en aportaciones para el beneficio de la organización. Si la organización crece y se mantiene, entonces los individuos que en ella laboran podrán mantener sus fuentes laborales. Obviamente esto generará una sociedad de conocimiento que encausaría el desarrollo de la competitividad e innovación que necesitan las mipymes para poder establecerse y pasar a las siguientes etapas. El compromiso deberá existir entonces, por parte del personal estratégico con los otros dos niveles de la organización, pues es en este nivel donde se conceptualizan los objetivos y metas que fortalecerán a la organización. De esta manera, si se desarrolla a los individuos mostrando interés hacia ellos, se fortalecerán su lealtad hacia la organización y el desarrollo de ésta podrá ser acelerado.

Referencias

- Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy and trust. The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215-234
- Carrasco, J. C. (2014). La gestión del conocimiento en la Ingeniería del conocimiento industrial. Valencia: OmniaScience. Recuperado de: <http://omnascience.com/monographs/index.php/monograficos/article/viewFile/19775>
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484
- Du Preez, N. D., Louw, L. & Essmann, H. (2009). An innovation process model for improving innovation capability, *Journal of high technology management research*, 1-24
- Greiner, M. E., Böhmman, T., & Krcmar, H. (2007). A strategy for knowledge management. *Journal of knowledge management*, 11(6), 3-15.
- Hayek, F. A. (1945) The use of knowledge in society. *The american economic review*, 35(4), 519-530.
- King, W.R., Ed. (2009) Cap 1. Knowledge management and organizational learning en King; Ed. Knowledge management and organizational learning (Annals of Information Systems 4), (pp. 3-13) New York: Springer.
- Kotsemir, M. N., & Meissner, D. (2013). Conceptualizing the innovation process-trends and outlook. *Higher School of Economics Research Paper No. WP BPR*, 10.

- León S. M., Ponjuán D. G. & Rodríguez C. M. (2006). Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. *ACIMED*, 14(2) Recuperado en diciembre 2014, de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000200008&lng=es&tlng=es.
- March, J. G. & Levitt, B., (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 319-340.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- McFadden, K., Lee, J. Gowen III, C., & Sharp, B. M. (2014). Linking quality improvement practices to knowledge management capabilities. *The quality management journal*, 21(1), 42.
- Medina, V. G. (1986) Organización y gobierno de centros educativos. Madrid; Ediciones Rialp.
- Nieves Lahaba, Y., del Río López, Y., & Villardefranco, M., (2009). Elementos esenciales para la identificación del conocimiento organizacional en especialidades universitarias cubanas. *Ciencias de la Información*, Mayo-Agosto, 3-13.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Porter, P. M. (2012, abril 26). Regional competitiveness and the role of business. Encuentro de Comisiones Regionales de Competitividad, Bogotá, Colombia.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Serrano, A. R. (2006) *El individuo y las organizaciones*. España: Ecobook.
- Simon, H. A. (1991) Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, Special Issue: *Organizational learning: papers in honor of (and by) James G. March* 2(1), pp. 125-134.
- Smith, E. A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of knowledge Management*, 5(4), 311-321.
- Sun, P. Y. (2009) Managing asymmetries in transferring tacit knowledge. *Knowledge Management and Organizational Learning, Annals of Information Systems*, 4, 95-109.
- Snellman, K., Powell, W. (2004). The knowledge economy. *Annual review of sociology*, 199-220.
- Zander, B. K. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*, 502-518.