

1

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO APLICADO AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA TECNOLÓGICA DEL GRUPO EMPRESARIAL HACIENDA LAS FLORES EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA¹

Ciro Armando Acuña Guerrero² y Manuel Alfonso Garzón Castrillón³

Recibido: Agosto 5 de 2009

Aceptado: Septiembre 23 de 2009

RESUMEN

Este estudio de caso pretende analizar las razones que conllevaron a la obsolescencia del conocimiento al interior del grupo empresarial Hacienda Las Flores y al incumplimiento para la implementación y mantenimiento del software ERP como ventaja competitiva frente a otras organizaciones del sector. Se orientará esta investigación a crear las bases para el desarrollo de una gestión del conocimiento sostenible en el tiempo, lo cual es conveniente como alternativa para la consecución del proyecto actual, mantenimiento de la infraestructura y desarrollo de futuros proyectos a la medida. La gestión

del conocimiento, como herramienta para fundamentar el desarrollo de nuevas aplicaciones, extensivas a las otras áreas, aportará la capacidad de aprender y generar conocimiento nuevo, mejorar el actual y servirá como base para la generación del capital intelectual y capacidades organizativas como recurso estratégico para la innovación, la productividad y la sostenibilidad de la organización.

PALABRAS CLAVE

Obsolescencia del conocimiento, Gestión del conocimiento, Capital Intelectual, Innovación, Comunidades de práctica.

¹ Investigación realizada como requisito parcial para optar al título de Magister en Administración de Empresas de la Universidad del Norte, 2009. Director: Manuel Alfonso Garzón Castrillón Ph.D.

² Ingeniero de Sistemas, Universidad del Norte. Especialista en Desarrollo de Aplicaciones (MCAD), Microsoft. Correspondencia: Universidad del Norte, Km 5 vía a Puerto Colombia, Barranquilla (Colombia). ciroski@gmail.com

³ Profesor Asociado Escuela de Negocios, Universidad del Norte. Correspondencia: Universidad del Norte, Km 5 vía a Puerto Colombia, Barranquilla. castrillonm@uninorte.edu.co

KNOWLEDGE MANAGEMENT APPLIED TO THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN THE TECHNOLOGICAL AREA OF THE BUSINESS GROUP: HACIENDA LAS FLORES IN BARRANQUILLA

Ciro Armando Acuña Guerrero y Manuel Alfonso Garzón Castrillón

ABSTRACT

This study of case expects analyze reasons that entailed to the obsolescence of the knowledge to the hinterland of the inland revenue Business Group Las Flores and to the incomppliance for the implementation and maintenance of the software ERP as a competitive edge in front of other organizations of the sector. Was directed this investigation to be created bases for the development of a management of the sustainable knowledge in the time, which is convenient as an alternative for the achievement of the current project, infrastructure maintenance and future development custom-made projects. The ma-

nagement of the knowledge, as a tool to base the new application development, extensive to other areas, will contribute the skills of learning and generating new knowledge, improving the present one and he will be useful as a base for the generation of the intellectual capital and organizational as appeal skills strategic for the innovation, the productivity and the sustainability of the organization.

KEY WORDS

Obsolescence of the knowledge, Management of the knowledge, Pivotal Intellectual, Innovation, Communities of practices.

INTRODUCCIÓN

El Grupo Empresarial Hacienda Las Flores (en adelante GEHF) está integrado por un conjunto de empresas cuya orientación gira alrededor de la agroindustria de la palma de aceite. Cada una desempeña actividades con el proceso de transformación de la palma: germinación, vivero, plantación, cosecha, extracción, generación de productos terminados y comercialización. Está conformado por las empresas Oleoflores S.A., Murgas Dávila S. en C., Murgas & Lowe S.A., Promotora Hacienda Las Flores S.A., Extractora Marialabaja S.A. y Fundeflores.

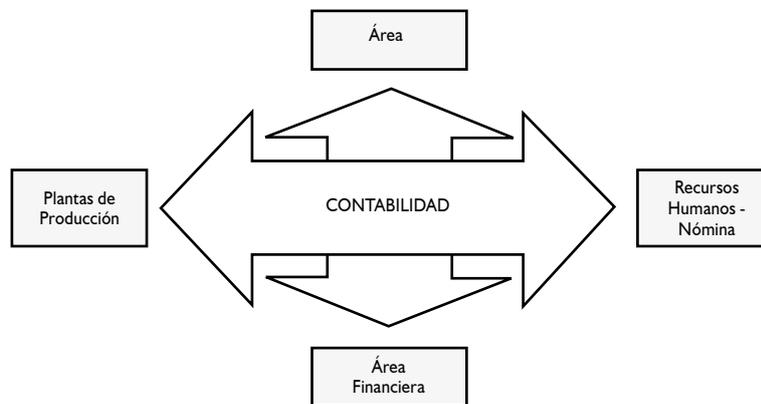
Desde el mes de junio del año 2002 el GEHF, determinó dar inicio a un proyecto para moder-

nizar y ampliar la funcionalidad del sistema de información con el fin de ajustar el sistema a la lógica y operatividad del negocio.

El sistema utilizado en ese momento, llamado SAE, era un software contable desarrollado en COBOL⁴.

En conclusión, dicho sistema partía del manejo de la información contable, sin interesar el conocimiento de la operatividad de cada uno de los negocios. Su objetivo fundamental se centra en el manejo, organización y mantenimiento netamente de todos los documentos relacionados al área de contabilidad; manteniéndose así el siguiente flujo de información:

GRÁFICO I: Flujo de información entre dependencias en GEHF



Fuente: Elaborado por los autores (2009)

Debido a que en el gremio se inició la oferta de sistemas de información dirigidos y ajustados a la operatividad de la industria palmera en cada una

de sus etapas, el GEHF determina emprender el proyecto de modernización con un software ERP⁵ a la medida de sus necesidades llamado Palma Web.

⁴ El lenguaje COBOL (acrónimo de Common Business - Oriented Language, Lenguaje Común Orientado a Negocios) fue creado en el año 1960 con el objetivo de crear un lenguaje de programación universal que pudiera ser usado en cualquier ordenador, ya que en los años 1960 existían numerosos modelos de ordenadores incompatibles entre sí, y que estuviera orientado principalmente a los negocios, es decir, a la llamada informática de gestión. COBOL. (s.f.). recuperado el 10 agosto de 2008, de <http://es.wikipedia.org/wiki/COBOL>

⁵ ERP – Los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía comprometida en la producción de bienes o servicios.

La Planificación de Recursos Empresariales es un término derivado de la Planificación de Recursos de Manufactura (MRPI) y seguido de la Planificación de Requerimientos de Material (MRP). Los sistemas ERP típicamente manejan la producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas y una contabilidad para la compañía de la Planificación de Recursos Empresariales o el software ERP puede intervenir en el control de muchas actividades de negocios como ventas, entregas, pagos, producción, administración de inventarios, calidad de administración y la administración de recursos humanos.

Los sistemas ERP ocasionalmente son llamados *back office* (trastienda) ya que indican que el cliente y el público en general no están directamente involucrados. Este sistema es, en contraste con el sistema de apertura de datos (*front office*), que crea una relación administrativa del consumidor o servicio al consumidor (CRM), un sistema que trata directamente con los clientes, o con los sistemas de negocios electrónicos tales como comercio electrónico, gobierno electrónico, telecomunicaciones electrónicas y finanzas electrónicas; así mismo, es un sistema que trata directamente con los proveedores, no estableciendo únicamente una relación administrativa con ellos (SRM).

Los ERP están funcionando ampliamente en todo tipo de empresas modernas. Todos los departamentos funcionales que están involucrados en la operación o producción están integrados en un solo sistema. Además de la manufactura o producción, almacenamiento, logística e información tecnológica, incluyen la contabilidad, recursos humanos, y herramientas de mercadotecnia y administración estratégica. Planificación de recursos empresariales (s.f.). Recuperado el 10 de agosto de 2008, de http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_de_recursos_empresariales.

El GEHF apoyó desde el inicio la realización y consecución del proyecto, en materia económica. El proveedor determinó por su parte un tiempo estimado de dos años para la entrega final del producto.

A finales del año 2007 (cinco años después del inicio) y en vista del retraso en la puesta en marcha e incremento en los costos derivados del proyecto, se toma la decisión de reestructurar el liderazgo del mismo al interior del grupo. Para tal fin es creado el cargo de Coordinador de Proyecto Palma Web.

A la luz de la situación encontrada se vislumbra una oportunidad para desarrollar un estudio de caso basado en la falta de una gestión del conocimiento que se aplicará al comportamiento organizacional del GEHF, teniendo en cuenta la relevancia de esta en las organizaciones modernas y para el desarrollo de proyectos al interior de las mismas, las cuales, según Etzioni Amitai (1979. Citado por Garzón) usan más conocimientos y de manera más sistémica que cualquier unidad social, y este conocimiento pasa a ser un activo intangible de las mismas.

Esta es la idea central de estudiar este caso, en virtud que no se observaron índices de crecimiento a nivel de conocimiento y nuevos aportes con el desarrollo de una herramienta tecnológica valiosa para el manejo de la información.

MARCO TEÓRICO

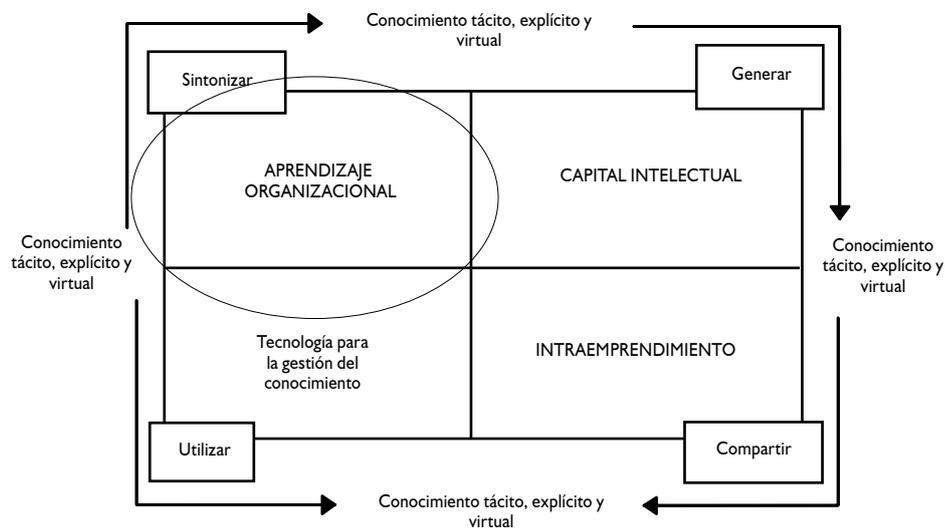
La información en la que está basado el estado del arte, se origina textualmente en los documentos escritos por el doctor Manuel Alfonso Garzón Castrillón como base para la formulación del proyecto.

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL⁶

La primera variable del modelo de gestión del conocimiento es el aprendizaje organizacional, que se ha definido con cuatro sub-variables:

1. Fuentes del aprendizaje organizacional.
2. Niveles del aprendizaje organizacional.
3. Cultura para el aprendizaje organizacional.
4. Condiciones del aprendizaje organizacional.

GRÁFICO 2: El modelo de gestión del conocimiento



Fuente: Elaborado con base en: Nonaka (1998); Argyris (1999); Maz-seca et al (2003); Nonaka et al (1999); Rugles (2000); Fuir (2002); Kleiner (2000); Norman et al. (2002); Tufoet al (2004); Wagner (2002).

6 GARZÓN C., Manuel A. (2007). *La gestión del conocimiento*. República Dominicana: Barna Business School. p. 113.

El modelo de aprendizaje organizacional propuesto por Garzón (2005) tiene cuatro variables: las fuentes, los sujetos, la cultura y las condiciones para el aprendizaje organizacional, esta última variable, las condiciones para el aprendizaje organizacional serán la base del proyecto que se propone realizar y se transcriben textualmente a continuación:

“CONDICIONES PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL”⁷

COMPETENCIAS

De acuerdo con el *Diccionario de la Real Academia*, competencia es sinónimo de “aptitud e idoneidad”. El adjetivo “competente” califica a una persona en términos de ser un “buen conocedor de una técnica, de una disciplina o de un arte”; esta definición denota una cualidad de la persona, es algo que se posee y que la “faculta para”.

El concepto de competencia integra capacidades y recursos. La competencia se refiere tanto a los recursos organizativos como a las capacidades que permiten el empleo efectivo de tales recursos. Sony es competente en la miniaturización no solo por su tecnología de producción de avanzada, sino por su capacidad para hacer algo.

La noción de competencia en su acepción organizativa nos lleva a centrarnos en la identificación de capacidades colectivas que permiten sacar provecho a las marcas, los espacios, el prestigio, y otros recursos. Sin el reconocimiento de estas capacidades, una organización difícilmente puede ser competente. Podrá contar con gente formada, con pericias, con contactos o con redes valiosas. Pero estos, de por sí, no se traducen en ventajas competitivas si la organización no sabe que los tiene o no sabe cómo utilizarlos.

COMUNIDADES DE APRENDIZAJE

Las soluciones del aprendizaje de clase mundial, establece Meister (1999. Citado por Garzón), son el resultado de conformar asociaciones de colaboración con un gran número de organizaciones innovadoras. Con miras a establecer un sistema educativo verdaderamente orientado al mercado, las universidades organizacionales deben conformar alianzas con un gran número de socios del sector educativo, entre los cuales se cuentan las universidades locales, universidades de reputación nacional e internacional, instituciones comunitarias de educación superior, institutos técnicos, compañías de capacitación, organizaciones consultoras y organizaciones de educación con ánimo de lucro que ofrezcan cursos acreditados de aprendizaje por correo electrónico.

COMUNIDADES DE COMPROMISO

El aprendizaje organizacional entendido como supuestos compartidos, permite desde esta perspectiva mostrar que se caracteriza una condición para este tipo de aprendizaje, por la modificación de las bases comportamentales que orientan la acción de los individuos pertenecientes a una organización.

El aprendizaje organizacional en consecuencia es el proceso mediante el cual se modifican los mapas cognitivos de las personas. Estos mapas pueden ser modificados por mitos, epopeyas, historias y leyendas organizacionales (Hedberg, 1981; Hedberg, Nystrom y Starbuck, 1976. Citados por Garzón).

En la propuesta de Thurbin (1994. Citado por Garzón) la organización orientada al aprendizaje constituye la visión de una posibilidad. No consiste simplemente en adiestrar a los individuos; solo existe como resultado de la formación. En los procesos formativos se utilizan diversos instrumentos derivados de las nociones de creatividad e innovación, tales como la exteriorización y discusión de los modelos mentales, la constitución de una visión compartida y la creación de modelos de diálogo abierto y exento de riesgos, para conformar comunidades de compromiso.

7 GARZÓN C., Manuel A. (2005). *Condiciones para el aprendizaje organizacional*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Se encuentra en la propuesta de Meister (1999. Citado por Garzón) que cuando los directivos de una organización toman la decisión de crear un rol de mayor valor agregado para el aprendizaje, existen diez pilares fundamentales con todas las probabilidades de éxito. Estos diez pilares fundamentales implican conformar un sistema de gobernabilidad, crear una visión, recomendar el campo de acción y la estrategia financiera, establecer una organización, identificar los participantes y sus necesidades, desarrollar productos y servicios, seleccionar patrones de aprendizaje, trazar una estrategia tecnológica, diseñar un sistema de medición y, comunicar la visión, los productos y el programa a lo largo y ancho de la organización y fuera de ella.

COMUNIDADES DE PRÁCTICA

En este ítem es importante comprender que la mayor parte de los procesos de formación o entrenamiento –idealizando los activistas del conocimiento que forman la organización–, nos conducen a asumir que todos tienen una capacidad deductiva, basada en algún tipo de lógica. Esta capacidad deductiva plantea Muñoz-Seca et al (2003. Citado por Garzón) les permite añadir nuevas consecuencias al conocimiento inicial que poseen. Un activista de este tipo posee un depósito de conocimientos y de buenas prácticas que puede aplicar para resolver problemas rápidamente, pero que si no se comparte, se pierde.

Al respecto Meister (1999. Citado por Garzón) trae un ejemplo de lo que sucedió hace unos dos años, en National Semiconductor Organization, en la que se presentó uno de los casos mejor documentados sobre el fomento de las *communities of practice*. “Resulta que grupos de producto de la compañía, estaban buscando la asesoría de un grupo informal de ingenieros de diseño que gozaban de gran prestigio gracias a su trabajo óptimo de revisión de diseños de chips. La gerencia de la compañía no se inmiscuía en el trabajo del grupo, puesto que era consciente de que esta comunidad autosuficiente necesitaba desarrollar el respaldo y el reconocimiento de los trabajadores rasos, de tal modo que otros ingenieros interactuaran con ella y, en consecuencia, se convirtieran en miembros del grupo”.

Aunque las comunidades de práctica existen por millares, el desafío consiste en averiguar formas de fomentar la expansión de lo que ocurre naturalmente, cuando las personas comparten cuestiones comunes de trabajo y el deseo de aprender de los demás. En la propuesta de Meister (1999. Citado por Garzón) la National Semiconductor ha logrado mayores avances que gran parte de las compañías, al fomentar lo que ha llegado a conocerse como las *communities of practice*.

MEMORIA ORGANIZACIONAL

Para empezar a hablar de la memoria organizacional se abordará en primer lugar la curva de la experiencia que es según Muñoz-Seca et al (2003. Citado por Garzón) el tiempo de realización de una tarea que disminuye siempre en un porcentaje constante al doblar el número de veces que se ha realizado la misma. Una curva de 80 por 100 es una curva de aprendizaje que predice que el tiempo de tarea que se reducirá en un 20 por 100 al doblar el número de realizaciones, cualquiera que sea el punto en el que nos hallamos.

Ambos aspectos, extensión e intensidad, deben tenerse en cuenta en las decisiones que tienen que ver con el conocimiento. Por ejemplo, plantea Muñoz-Seca et al (2003. Citado por Garzón), al incrementar el número de personas de la organización versadas en un conocimiento, aumenta evidentemente el *stock* total del mismo.

Esta acción es la adecuada si se trata de aumentar la productividad de la organización. En el planteamiento de Muñoz-Seca et al (2003. Citado por Garzón) cuanto más gente entrenada se tenga, más fácil será implantar procesos complejos y atacar situaciones complicadas. Pero para la competitividad de la organización, el aspecto más importante es la intensidad del conocimiento.

La creación de la ventaja competitiva depende más de la intensidad y altura del conocimiento en la organización, que de su extensión, o anchura. Por tanto las acciones orientadas a la competitividad deben concentrarse en aumentar el nivel de conocimiento individual y el aspecto intensivo del mismo, más que el extensivo.

La materialización del conocimiento es su transformación en una forma que pueda ser manipulada, almacenada, transmitida, recuperada y utilizada fácilmente, sin tener que recurrir a la persona que lo originó. Una materialización se origina, como lo establece Muñoz-Seca *et al* (2003. Citado por Garzón), en un originador custodio del conocimiento, y puede ser utilizada para resolver problemas en el destinatario.

Entonces, un inventario de conocimientos de la organización es un paso obligado para la gestión del conocimiento, un inventario debe basarse en rastrear la evidencia existente sobre los conocimientos de la organización. Este proceso es un proceso de observación, tanto de problemas como de ítems de conocimiento.

METODOLOGÍA

La metodología que se desarrollará a continuación está basada en el estudio de casos, este es un instrumento de investigación cuya importancia radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno abordado, por su naturaleza cualitativa, mientras que los métodos de carácter cuantitativo solo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios⁸.

Así mismo, se argumenta que el método de estudio de caso ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas, así como en las áreas de educación, políticas de la juventud y desarrollo de la niñez, estudios de familias, negocios internacionales, desarrollo tecnológico e investigaciones sobre problemas sociales⁹.

Se considera que el método de estudio de caso es apropiado para temas que son prácticamente nuevos. Pues en opinión de Yin R. K. (1989. Citado por Garzón), la investigación empírica tiene los siguientes rasgos distintivos: Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real, las fronteras entre el fenómeno

y su contexto no son claramente evidentes, se utilizan múltiples fuentes de datos y puede estudiarse, tanto un caso único, como múltiples casos.

Aplicando cada uno de los conceptos anteriores al estudio que pretende realizarse, se sustenta la metodología cualitativa desarrollando el estudio de caso para el análisis de las situaciones observadas en el contexto del GEHF.

Las variables a utilizar en el estudio se delimitan con base en que permitan realizar un análisis real acerca de las razones que conllevaron a la obsolescencia del conocimiento al interior del GEHF y al incumplimiento para la implementación y mantenimiento del software Palma Web como ventaja competitiva frente a otras organizaciones del sector, lo cual es mencionado como objetivo general del estudio.

Las variables esbozadas a continuación se desarrollarán en el estudio de caso y están basadas en el modelo de aprendizaje organizacional de Garzón (2005, p. 118):

- La estructura
- Competencias
- Comunidades de práctica
- Memoria organizacional
- Comunidades de compromiso

En el anexo No. 6.1 se operacionalizaron las variables en un instrumento de recolección en donde se distribuyeron las variables antes citadas en las siguientes preguntas:

- Estructura: preguntas 3, 7, 10, 16, 19,
- Competencias: preguntas 1, 13, 18,
- Comunidades de práctica: preguntas 4, 5, 9, 11,
- Memoria organizacional: preguntas 2, 8, 14, 15, 17,
- Comunidades de compromiso: preguntas 6, 12, 20.

⁸ YIN, R. K. (1989). *Case Study Research Design and Methods*. California, United States of America: Sage Publications.

⁹ MARTÍNEZ C., Piedad Cristina (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. Pensamiento y Gestión. Barranquilla, Colombia: Uninorte.

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN -ANÁLISIS FACTORIAL PARA LA PRUEBA PILOTO DE LOS INSTRUMENTOS

El análisis factorial es una técnica estadística multivariante cuya finalidad es analizar las relaciones de interdependencia existentes entre un conjunto de variables, calculando un conjunto de variables latentes, denominadas factores, que explican con un número menor de dimensiones, dichas relaciones. Por esta razón el Análisis Factorial es una técnica de reducción de datos que permite expresar la información contenida en un conjunto de datos con un número menor de variables sin distorsionar dicha información, lo cual aumenta el grado de manejabilidad e inteligibilidad de la misma.

Para este trabajo primero se definió un cuestionario de 40 preguntas enmarcadas en las cinco dimensiones mencionadas en el marco teórico: Estructura organizacional, Competencias, Comunidades de práctica, Memoria Organizacional, Comunidades de Compromiso (Garzón, 2005, p. 118). La metodología para la construcción de este cuestionario fue la escala de Likert conocidas sus bondades para la investigación de conocimientos y actitudes por medio de preguntas cerradas. Además de permitir crear una lista como las dimensiones antes mencionadas, se jerarquizó el orden de las mismas y la cantidad de apariciones en el cuestionario, pero al realizar la primera aplicación del mismo llevó a reducir la cantidad de preguntas para focalizar en aquellas que aportaron mayor fiabilidad, veracidad y robustez a la investigación; es por esta razón que terminó siendo un instrumento de encuesta de 20 preguntas, anexo a este documento. Para llevar a cabo el proceso de filtrado y refinación de algunas preguntas, se hizo por medio del ingreso de los resultados del primer grupo de 30 encuestas de 40 preguntas para aplicar primeramente un análisis de verosimilitud y/o fiabilidad de la información, luego de ser sometidas a un análisis de fiabilidad en la herramienta SPSS ver. 15.0.0 utilizando el modelo Alfa de Cronbach y el estadístico "escala si se elimina elemento". Se presenta el resumen del procedimiento de casos válidos y los casos excluidos:

TABLA 1: Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos válidos	30	100,0
Excluidos ¹⁰	0	0
Total	30	100,0

Fuente: Elaborado por el autor con base al programa SPSS ver. 15.0.0

TABLA 2: Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,340	6

Fuente: Elaborado por el autor con base al programa SPSS ver. 15.0.0

El Alfa de Cronbach nos indica la consistencia interna de la herramienta de encuesta en el caso de la dimensión que estamos analizando: estructura organizacional analizaremos su correlación con los otros cuatro elementos a analizar.

TABLA 3: Estadísticos total elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
PREG3	13,26	9,827	,413	,692
PREG7	13,39	10,261	,328	,705
PREG10	13,30	9,928	,376	,698
PREG16	13,39	9,911	,493	,682
PREG19	13,05	9,512	,452	,684
PREG32	13,31	10,489	,213	,342

Fuente: Elaborado por el autor con base al programa SPSS ver. 15.0.0

El criterio para descartar una variable es casi siempre buscar que la consistencia interna del instrumento aumenta considerablemente al eliminarla; este es un criterio meramente procedimental y cuantitativo. Pero además deberá hacerse un análisis cualitativo de la pregunta y su relación como variable con respecto a todo el test. Para nuestro caso fue eliminada la variable PREG32 de la tabla 3, porque era la variable

¹⁰ Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

que reportaba luego de ser eliminada el mayor aumento en el Alfa de Cronbach pasando de un ,340 de la tabla 2 a ,342 resaltado en la tabla 3; entonces el criterio de eliminación se enfocó a un criterio netamente cuantitativo.

Al eliminar la variable obtuvimos la información para el caso de la dimensión de estructura organizacional y se repitió el mismo proceso para las demás dimensiones:

TABLA 4: Estadísticos de fiabilidad dimensión estructura aplicado el filtro

Alfa de Cronbach	N de elementos
,342	5

Fuente: Elaborado por el autor con base al programa SPSS ver. 15.0.0

TABLA 5: Estadísticos de fiabilidad dimensión competencias aplicado el filtro

Alfa de Cronbach	N de elementos
-.090	3

Fuente: Elaborado por el autor con base al programa SPSS ver. 15.0.0

TABLA 6: Estadísticos de fiabilidad dimensión comunidades de práctica aplicado el filtro

Alfa de Cronbach	N de elementos
,371	4

Fuente: Elaborado por el autor con base al programa SPSS ver. 15.0.0

TABLA 7: Estadísticos de fiabilidad dimensión memoria organizacional aplicado el filtro

Alfa de Cronbach	N de elementos
,214	5

Fuente: Elaborado por el autor con base al programa SPSS ver. 15.0.0

TABLA 8: Estadísticos de fiabilidad dimensión comunidades de compromiso aplicado el filtro

Alfa de Cronbach	N de elementos
,950	3

Fuente: Elaborado por el autor con base al programa SPSS ver. 15.0.0

Luego de depurada la información para cada dimensión se emprendió el análisis factorial, utilizando como criterio para la extracción por componentes principales, dado que nuestro análisis es de tipo confirmatorio los factores están fijados *a priori*, utilizándose contrastes de hipótesis para su corroboración.

En el SPSS el método de los componentes principales consiste en estimar las puntuaciones factoriales mediante las puntuaciones tipificadas de las k primeros componentes principales y la matriz de cargas factoriales mediante las correlaciones de las variables originales con dichos componentes. Este método tiene la ventaja de que siempre proporciona una solución. Tiene el inconveniente, sin embargo, de que al no estar basado en el modelo de Análisis Factorial puede llevar a estimadores muy sesgados de la matriz de cargas factoriales, particularmente, si existen variables con comunalidades bajas.

Entendiendo las comunalidades como la proporción de la varianza explicada por los factores comunes en una variable, para el caso de la dimensión Memoria Organizacional, el resultado obtenido es bastante alto (ver tabla No. 9) en lo encuestado a las preguntas 8, 15 y 17 que fueron enfocadas a verificar si en las organizaciones existen depósitos de conocimientos sobre métodos y procedimientos, usados y documentados sobre hechos acaecidos en el pasado.

TABLA 9: Comunalidades Dimensión Memoria Organizacional

	Communalities	
	Initial	Extraction
PREG2	1.000	.765
PREG8	1.000	.692
PREG14	1.000	.622
PREG15	1.000	.935
PREG17	1.000	.800
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Fuente: Elaborado por el autor con base al programa SPSS ver. 15.0.0

TABLA 10: Varianza total explicada - Dimensión Memoria Organizacional

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,485	49,693	49,693	2,485	49,693	49,693
2	1,329	26,577	76,270	1,329	26,577	76,270
3	,985	19,703	95,973			
4	,166	3,322	99,295			
5	,035	,705	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fuente: Elaborado por el autor con base al programa SPSS ver. 15.0.0

Fue muy importante en este análisis factorial que las preguntas que analizan cada dimensión estén altamente interrelacionadas para lograr un resultado veraz en esta investigación. Para la tabla 10 donde se calculó la varianza total explicada por cada factor, en la columna de la suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación, en donde se obtuvieron 2 factores, en él observamos que el segundo factor tiene el 76,270% de la carga en el análisis de esta dimensión, mientras que el primer factor está en un 48,621%, valor también bastante alto que nos permite afianzar lo concluido en los gráficos de pies, que en esta dimensión se encuentra latente una disyuntiva entre las empresas encuestadas.

TABLA 11: Matriz de componentes rotada - Dimensión Memoria Organizacional

Rotated Component Matrixa		
	Component	
	1	2
PREG2	-.405	.775
PREG8	.832	-.017
PREG14	.786	.064
PREG15	.952	-.170
PREG17	.227	.865

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Fuente: Elaborado por el autor con base al programa SPSS ver. 15.0.0

El método de rotación utilizado fue el Varimax que minimiza el número de variables con cargas altas en un factor, mejorando así la capacidad de interpretación de factores. Este método considera que si se logra aumentar la varianza de las cargas factoriales al cuadrado de cada factor consiguiendo que algunas de sus cargas factoriales tiendan a acercarse a uno mientras que otras se acerquen a cero, lo que se obtiene es una pertenencia más clara e inteligible de cada variable a ese factor. Esta información está contenida en la tabla 11 donde encontramos que tres de las cinco iteraciones convergieron en la segunda componente y corresponden a los valores resaltados en las preguntas: 2, 14 y 17.

Analizando los resultados obtenidos en las preguntas: 3, 7, 10, 16 y 19, se concluye que el tema de estructura organizacional está en las empresas encuestadas orientado a la no inversión en temas de tecnología o la práctica de políticas internas para mantener la propiedad intelectual de lo que se desarrolle. Aunque esta dimensión se considera más importante en empresas que crean tecnología o desarrollan software, para el giro ordinario de los encuestados no representa una variable importante.

En el análisis de la dimensión de Competencias, nos encontramos con un resultado muy similar al de estructura organizacional; explícitamente, empresas que no están en la tónica de competir abiertamente contra otras, sino que conservan una posición de *status quo* o zona de confort que en su medio no les lleva a promulgar mayor capacitación en su personal. Se debería traducir en un cambio de mentalidad de hacer la empresa más competitiva, iniciando programas de capacitación liderados por los mismos empleados.

El resultado en la dimensión de Comunidades de Práctica viene en la misma línea de las dimensiones antes comentadas, encontrándose un acentuado "totalmente en desacuerdo" en los numerales que encuestaban esta dimensión, o sea, se tiene una alta tendencia a no compartir el conocimiento, renuencia a formar redes de formación; y el conocimiento que se genera es por el fruto de la experiencia del quehacer diario. Parece ser una tendencia el guardar celosamente este conocimiento quizá para mantener ventaja competitiva con los otros compañeros. Las preguntas dirigidas a esta dimensión fueron: 4, 5, y 11.

Para la dimensión de Memoria Organizacional en los resultados existe una disyuntiva, por una parte el flujo de información y procesos internos está claramente definido al interior de las organizaciones, y en otro sentido es también un hecho que no se comparten las mejores prácticas entre las secciones y/o departamentos que componen las empresas encuestadas. Es muy probable que esté sucediendo lo que en muchas empresas se preguntan: “¿por qué será que estos empleados no aprenden a llevarse mejor con la gente de los demás departamentos?”¹¹. Es decir, que cada dependencia esté actuando como “silo” dentro de la organización. Las preguntas fueron: 2, 8, 14, 15 y 17.

Finalmente en la dimensión de Comunidades de Compromiso, no se evidencia un programa formal de aprendizaje al interior de las empresas o grupos de mejoramiento continuo. Basado en experiencia personal los programas de calidad o mejoramiento continuo son punto de mucho énfasis y trabajo de empresas comercializadoras de bienes más que de empresas de servicios. Quizás esta tendencia pueda explicarse porque mucha de la fuerza de ventas tiene un contacto directo con el cliente final. Las preguntas de esta dimensión fueron: 6, 12 y 20.

ANÁLISIS DE CONTENIDO

Se llevó a cabo un análisis de contenido a las actas redactadas durante la implementación del proyecto Palma. Se utilizó el aplicativo WordStat como herramienta de análisis y reconocimiento de palabras. La muestra y/o universo tomado fue de 15 actas.

Sobre este análisis se concluyó que la empresa de software que lideró el proyecto de desarrollo e implementación del sistema de información, no poseía a su interior la mejor organización para liderar el proyecto tanto en la parte metodológica como procedimental; y de parte de GEHF tampoco existió un interlocutor válido que los asistiera en el proceso o que contara con una experiencia certificada en el tema por haber participado en proyectos del mismo tipo con an-

telación. Es también de señalar que la falta de líderes funcionales de las distintas áreas fue un factor clave que no se contempló en la ejecución de este proyecto y que se capitalizó en muchos de los problemas que existen hoy en día en la organización para generar y transmitir la información entre las distintas dependencias.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El GEHF en aras de modernización tecnológica, respondiendo a iniciativas de algunas empresas del sector que contribuyeron en el desarrollo organizacional de las mismas, inicia un proceso de actualización y desarrollo tecnológico, que conllevó a la obsolescencia del conocimiento al interior de la empresa. Variadas causas originan esta situación, que nos ha permitido observar que internamente existen algunas variables que hacen parte del modelo de aprendizaje organizacional pero no están orientadas a este.

Como respuesta a estas situaciones el GEHF hoy en día ha trabajado en la contratación de nuevo personal entre sus directivas y áreas funcionales estratégicas del negocio, dando así el relevo generacional que todas las empresas familiares deben dar en la búsqueda de su sostenibilidad en el tiempo.

Este nuevo equipo de profesionales a la fecha se encuentra trabajando con el autor de este caso en la consecución de un sistema de información que sí se ajuste a las necesidades del grupo empresarial. Se está manejando todo el proyecto otorgándole la gran importancia y sensibilización a toda la empresa, de que la adquisición de una herramienta tecnológica y/o sistema de información es menester del área de sistema el asistir y mantener la disponibilidad del mismo; pero el sistema en sí mismo es un ente que toca transversalmente todas las áreas de las empresas para engranar y encadenar todos los procesos internos y productivos que se llevan a cabo en la misma, desencadenando en los resultados.

11 LENCIONI, Patrick (2007). *Luchas por el poder dentro de las empresas*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma. pp. 20-25.

Ha sido también labor abanderada por esta nueva dirección el manejar de manera más formal y metodológica los flujos de información al interior y exterior de la compañía. Siendo más preciso sobre los objetivos específicos de este trabajo se puede afirmar que se logró cambiar la orientación de la dirección de la empresa en sensibilizarles sobre la importancia de que la información fluya desde las directivas hacia los puestos operativos y entre las diferentes dependencias que componen el organigrama de la empresa. Esto es posible hoy en día ya que se han definido claramente líderes y roles asociados a estos, en cada una de las áreas; son ellos quienes se han responsabilizado de recopilar y generar conocimiento de sus áreas funcionales, y compartirlo con otras áreas.

Nuestra mayor ventaja competitiva como grupo empresarial de compañías con actividades productivas en torno a la explotación de la palma de aceite nos permite gozar de un cierto liderazgo en el sector palmero. Son casi 40 años que se encuentra la compañía vinculada en actividades agroindustriales, y es quizás en este tiempo que ha pasado en donde nuestro soporte tecnológico, estructura organizacional, cultura y procesos internos no han evolucionado de la misma manera.

Se propone el siguiente grupo de recomendaciones:

- I. Se debe adquirir una solución de tecnología con amplia trayectoria, que tenga una metodología reconocida y asegurada en la implantación de ERP, para manejar el *back-office* de una empresa como Oleoflores.
2. Adoptar una metodología de implementación de proyectos informáticos como RUP, SCRUM o cualquier otra que cuenten con un amplio recorrido de casos exitosos de implementación.
3. Por intermedio del área de recursos humanos, la coordinación de calidad, se deben establecer, crear y documentar todos los procesos de negocios más importantes del GEHF.
4. La alta gerencia debe participar activamente del proyecto de implantación de la nueva plataforma tecnológica, porque es un cambio en la cultura organizacional que atraviesa transversalmente todas las áreas de la empresa y por medio de su liderazgo apalancar un cambio fundamental en las costumbres empresariales.
5. Consolidar una base de datos informática para las actividades agrícolas con el fin de tener un reservorio de mejores prácticas para la puesta en marcha de las actividades del quehacer diario productivo en el campo.
6. Llevar a cabo reuniones generales con el personal de las distintas áreas con el fin de informar sobre las estrategias corporativas, y fundamentales y cómo cada área aportará con sus procesos a obtener la misma.
7. Generar espacios de formación y capacitación aptos en diferentes áreas que generen crecimiento a los equipos de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

COVEY, Stephen R. (2008). *El factor confianza*. Bogotá: Editorial Paidós.

DRUCKER, Peter (1968). *The Age of Discontinuity*, USA.

GARZÓN C., Manuel A. (2007). *La gestión del conocimiento*. School, Santo Domingo: Barna Business.

GARZÓN C., Manuel (2005). *Condiciones para el aprendizaje organizacional*. Bogotá: Universidad del Rosario.

GORSUCH, R. (1983). *Factor Analysis*. USA: Second Edition.

LENCIONI, Patrick (2007) *Luchas por el poder dentro de las empresas*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

MANTILLA, S. y VÁSQUEZ, G. (1992). *Conocimiento, Metodología e Investigación Contable*. Bogotá: Editorial Roesga.

MARTÍNEZ C., Piedad Cristina (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Revista Pensamiento y Gestión*. Barranquilla: Uninorte.

MORALES VALLEJO, P. y UROSA SANZ, B. y BLANCO BLANCO, A. (2003). *Construcción de escalas de actitudes tipo Likert*. Madrid: Editorial La Muralla.

PÉREZ, César (2001). *Técnicas Estadísticas con SPSS*. Bogotá: Prentice-Hall.

YIN, R. K. (1989). *Case Study Research Design and Methods*. California, USA: Sage Publications.