

## Análisis crítico de un estudio acerca de la gerencia del conocimiento en empresas

**Matilde Flores Urbáez**

Maestría en Planificación y Gerencia de Ciencia y Tecnología adscrita al Departamento de Ciencias Humanas de la Facultad Experimental de Ciencias de LUZ.

Universidad del Zulia (LUZ) E-mail: [matildeflores@cantv.net](mailto:matildeflores@cantv.net)

**Jesús Peña Cedillo**

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas de la

Universidad Simón Bolívar. E-mail: [jpenac@usb.ve](mailto:jpenac@usb.ve)

### Resumen

En esta investigación se analiza críticamente el estudio de las percepciones y prácticas de los sistemas de gerencia del conocimiento en empresas, publicado por Alavi y Leidner en el año 2002. El trabajo bajo escrutinio fue realizado en cincuenta organizaciones industriales que efectúan inversiones significativas en tecnologías de información en Europa, Asia, África, Australia y Norteamérica. Nuestras conclusiones destacan tanto las debilidades de la metodología empleada (en particular, la inadecuación del muestreo, la imprecisión terminológica y el sesgo del instrumental y del análisis de los autores); pero también valora las potencialidades de esta experiencia para ser adaptada a otras realidades (por su aplicación a industrias ajenas a las organizaciones intensivas en conocimiento y por el esquema de interpretación tripartito que los autores desarrollan). Se incorporan algunas proposiciones concretas para la mejora de cualquier futura realización de ese tipo de análisis en contextos como el venezolano.

**Palabras clave:** Gerencia del conocimiento, Organizaciones, Alavi, Leidner, Metodologías.

### Analysis of a Study on 'Knowledge Management' in Firms

#### Abstract

This research critically analyzes the study of perceptions and practices in knowledge management systems in businesses . It was published by Alavi and Leidner (2002). The

work under scrutiny covered fifty industrial organizations that made significant investments in information technology, from Europe, Asia, Africa, Australia and North America. The conclusions point out weaknesses in the methodology utilized (especially in terms of non-adequate sampling, lack of precision in terminology, and bias in some of the field instruments as well as the analysis made by the authors); but also value the potentiality of this experience and its possible adaptation to other realities (non-intensively organized low level information industries, and in the three party development interpretation the authors developed). Concrete proposals are advanced for improvement in future efforts in this type of analysis in the Venezuelan and other similar contexts.

**Key words:** Knowledge Management, Organizations, Alavi, Leidner, Methodologies.

Recibido: 08 de junio de 2005 • Aceptado: 26 de enero de 2006

## INTRODUCCIÓN

El tema de la gerencia del conocimiento (GC) ha sido ampliamente estudiado desde el punto de vista teórico, sin embargo, para comprender mejor su naturaleza, es necesario realizar estudios en organizaciones de distinta clase con el fin de analizar qué prácticas relacionadas con la GC se están llevando a cabo realmente en ellas. Esto se debe a que cuando se desconocen las estrategias para crear e integrar el conocimiento de manera eficiente en una organización, los sistemas informáticos que facilitan la comunicación y el intercambio de información podrían tener un resultado aleatorio en el mejor de los casos. A partir de esta constatación, las empresas, sobre todo aquellas que se basan en servicios y expertos para competir (consultoras, de servicios profesionales, etc.), han comenzado a aplicar sistemas de información (SI) diseñados concretamente para facilitar la codificación, recopilación, integración y difusión del conocimiento de la organización, en lugar de información o datos. Esto es lo que Alavi y Leidner denominan sistemas de gestión del conocimiento (2002: 17).

Los sistemas de GC capacitan a las organizaciones no sólo para ser más flexibles y para responder con más rapidez a las circunstancias cambiantes del mercado, sino también para ser más innovadoras y mejorar su proceso de toma de decisiones y su productividad. Esto refleja el hecho de que el conocimiento tiene poco valor para la organización si no se comparte. La habilidad para integrar y aplicar el conocimiento especializado de los miembros de una organización es fundamental para que una empresa sea capaz de crear y mantener una ventaja competitiva.

En este contexto, diversos autores han abordado desde distintos ángulos esta temática. Así, por ejemplo, Stenmark (2000: 47) realizó en 1998 un estudio en una empresa de servicios de tecnologías de información perteneciente al grupo Volvo, cuyo objetivo fue “apoyar la opinión de que lo que se sepa de la realidad se consigue a través de construcciones sociales como el lenguaje, los significados compartidos y artefactos como las herramientas o los documentos”. Por su parte, Lemken y colaboradores (2002:57) realizaron desde 1998 hasta el 2002 otro estudio en una empresa virtual alemana llamada Sigma, dedicada a la prestación de servicios de consultoría. El objetivo fue analizar los procesos de comunicación y el intercambio de conocimiento en relación con la cultura de la organización.

En 1999 Alavi y Leidner (2002: 21) realizaron una investigación en la cual se describen las percepciones y prácticas de los sistemas de GC en empresas de distintos sectores ubicadas en diferentes países del mundo.

Profundizar en una lectura crítica del estudio de Alavi y Leidner se debe a que las empresas estudiadas por ellos no se limitan sólo a empresas virtuales, sino que también incluyen las financieras, las de manufactura y la química, entre otras. Estudian un conjunto de empresas y no solo casos aislados, como lo hacen Stenmark y Lemken; y aplican el estudio a empresas de muchos países de los cinco continentes. Esto, sin duda alguna, le otorga gran versatilidad a la metodología. Con los resultados del análisis de esta metodología se pretende generar algunos insumos que permitan mejorar la propuesta de los autores antes mencionados para ser aplicada en organizaciones venezolanas.

## **1. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO DE ALAVI Y LEIDNER**

El objetivo del estudio de Alavi y Leidner (2002: 20) fue mejorar la comprensión de las prácticas y resultados actuales de la GC, así como de la forma y la naturaleza de los sistemas de GC que se están aplicando en distintas organizaciones del mundo.

El cuestionario preparado constó de 13 preguntas (ver Anexo con la estructura detallada del cuestionario original), relacionadas con el concepto que tenían los encuestados sobre los sistemas de GC, con su percepción sobre el nivel que habían alcanzado sus empresas en actividades relacionadas con estos sistemas, con sus expectativas sobre los beneficios potenciales y con sus inquietudes.

Se invitó a que tomara parte del estudio a “una muestra no aleatoria de 109

participantes de un programa de formación de directivos organizado por una universidad de los Estados Unidos" (Alavi y Leidner, 2002: 21). La muestra efectivamente estuvo constituida por 50 cuestionarios recibidos de vuelta (45,8% de los solicitados). Se trataba de organizaciones con inversiones significativas en tecnologías de información (TI); por lo tanto, según los autores, si no tenían ya activado algún sistema de GC, seguramente lo tendrían en sus perspectivas futuras.

Los participantes del programa constituían organizaciones de vanguardia de doce países (Alemania, Arabia Saudita, Australia, Canadá, España, Estados Unidos, Israel, Luxemburgo, Países Bajos, Reino Unido, Sudáfrica y Suiza). La proporción de encuestados según el país de origen se presenta en la Tabla 1.

**Tabla 1**  
**Distribución de país participantes en la muestra**

<b>País</b>	<b>Proporción en la muestra (%)</b>
Estado Unidos	64
Australia	8
Canadá	4
Arabia Saudita	2
Israel	2
Sudáfrica	2
Países Europeos	18

Fuente: Elaboración propia a partir de Alavi y Leidner (2002)

De igual manera, los participantes provenían de distintos sectores (finanzas, manufactura, energía, consultoras, funcionariado, minoristas, bienes de consumo, química). La proporción de encuestados según la industria a la que pertenecían se presenta en la Tabla 2.

**Tabla 2**  
**Distribución de los encuestados por sector de actividad**

<b>Sector de actividad</b>	<b>Proporción en la muestra (%)</b>
Financiero	24
Manufacturero	17
Energético	17
Consultorías	15
Funcionariado	6
Minoristas	2
Bienes de consumo	2
Químico	2
Otros	15

Fuente: Elaboración propia a partir de Alavi y Leidner (2002)

Los participantes estaban siguiendo un programa de dos semanas de duración sobre gestión de TI y en sus empresas eran los responsables de la gestión de información y de sistemas de información (SI), así como de la dirección general o de departamentos. Se les pidió que respondieran de manera individual durante los primeros tres días del programa. En la Tabla 3 se presenta la proporción de encuestados según el puesto ocupado en la organización a la que pertenecían.

**Tabla 3**  
**Distribución de las personas encuestadas según su puesto en la organización**

<b>Puesto en la organización</b>	<b>Proporción en la muestra (%)</b>
Directores de SI	32
Directores de Departamento	21
Altos cargos no relacionados con los SI	21
Gestores de SI	17
Altos cargos de SI	9

Fuente: Elaboración propia a partir de Alavi y Leidner (2002)

## **2. PRINCIPALES RESULTADOS**

La mayoría de las respuestas provinieron de treinta y dos organizaciones de los Estados Unidos (64% del total de encuestadas recibidas). Diez encuestados de Estados Unidos y cuatro encuestados de otros países afirmaron tener sistemas de GC en sus organizaciones

(conformando el 28% del total de encuestas recibidas). Tres encuestados de Estados Unidos y cinco encuestados de otros países afirmaron estar desarrollando sistemas de GC en aquel momento (representando este subgrupo un 16% del total de encuestas recibidas).

Todos los encuestados, estuvieran o no desarrollando sistemas de GC en sus organizaciones en aquel momento, respondieron a preguntas sobre su percepción sobre la GC, las capacidades que consideraban necesarias para su aplicación efectiva y sus principales inquietudes sobre el tema.

## 2.1 Enfoques sobre la Gestión del Conocimiento

Uno de los objetivos del estudio era averiguar el significado que los directivos atribuían al concepto de GC. De acuerdo con los autores, "surgieron del estudio tres enfoques" (Alavi y Leidner, 2002: 22), a los cuales denominaron: basado en la información, basado en la tecnología y basado en la cultura.

En cuanto al **enfoque basado en la información**, los directivos opinaron que la GC versaba sobre las características de la información. Por ejemplo, ésta debería ser fácilmente accesible, en tiempo real y transformable en una acción. Se observó una aparente concientización sobre las grandes cantidades de información que ahora se puede recopilar y difundir fácilmente por medio de las TI. Los directivos expresaron su deseo de obtener una ventaja competitiva por medio de la información en sí misma, idea que se opone a la de asociar la ventaja competitiva con una TI en concreto. Algunos directivos definían la GC como un archivo de la información transmitida entre personas. Es decir, veían la GC como un registro, no tanto del conocimiento en sí, sino de las personas que están en posesión del conocimiento y la manera de localizarlas.

No distinguían de forma explícita el conocimiento de la información o de los datos, sino que empleaban los tres términos indistintamente. Sin embargo, algunos afirmaron que el conocimiento de una persona proviene de los datos de otra, lo cual, según Alavi y Leidner, coincide con el punto de vista de que el conocimiento reside en el individuo y de que no existen atributos objetivos que distingan entre ambos conceptos.

En cuanto al **enfoque basado en la tecnología**, los directivos asociaban la GC con otros sistemas (almacenamiento de datos, sistemas empresariales, sistemas de información para ejecutivos, sistemas de expertos, Intranet), así como con varias herramientas (buscadores, herramientas multimedia y herramientas para la toma de

decisiones). De manera más general, los participantes asociaban la GC con la infraestructura de TI y, de manera más específica, con la integración de los sistemas multifuncionales de todo el mundo. No surgió ninguna opinión clara sobre la existencia de un nuevo tipo de tecnología dedicado de manera específica a la GC. De hecho, para los autores esto concuerda con que los sistemas de GC pueden llevarse a cabo con diferentes tecnologías, cuya eficacia seguramente dependerá del tamaño de la organización y de la infraestructura.

En lo que concierne al **enfoque basado en la cultura**, los directivos asociaban la GC con el aprendizaje, la comunicación y la promoción de la propiedad intelectual, sobre todo desde un punto de vista organizativo. Algunos sugirieron que la GC se componía de información o tecnología solo en un 20%. El aspecto cultural y el empresarial constituían la mayor parte. Sin embargo, para los autores, las respuestas eran confusas en lo que se refiere a las implicaciones culturales específicas, lo que tal vez indique que la principal preocupación sea encontrar ideas concretas para enfocar estos asuntos.

Las respuestas se analizaron según si el encuestado procedía o no de una organización con sistemas de GC. Sin embargo, no parecía haber diferencias notables de opinión entre ambos grupos en lo que se refiere a los sistemas de GC, salvo que los individuos de las organizaciones que carecían de ellos tendían algo más a las respuestas basadas en la tecnología, que los individuos procedentes de organizaciones con sistemas de GC.

## 2.2 Capacidades para la Gestión del Conocimiento

Cuando se preguntó a los directivos sobre las capacidades relativas a la GC que necesitaba su organización, según los autores, tendían a ofrecer tres enfoques. En cuanto a las **capacidades de información** (1er enfoque), apuntaban a la necesidad de acceder a información externa (clientes, proveedores, competidores, producto, mercado) como a determinados ámbitos de conocimiento interno sobre los costos por actividades, finanzas actualizadas de la empresa, recursos humanos, relación producto-servicios. Entre las **capacidades tecnológicas deseadas** (2do. enfoque) se incluían mayor ancho de banda, un administrador de correo y programas de Internet más estables, buscadores, agentes inteligentes, herramientas de navegación, infraestructura global de TI, interoperabilidad de los sistemas de datos existentes y de búsqueda rápida, bases de datos integradas. En cuanto a las **capacidades basadas en la cultura** (3er enfoque), los directivos afirmaron necesitar pautas concretas sobre la manera de construir y aplicar sistemas de GC y de facilitar cambios en la organización que promuevan el intercambio de conocimiento y el trabajo en equipo.

### 2.3 Inquietudes sobre la Gerencia del Conocimiento

Las inquietudes que surgieron sobre la GC eran relativas a la **cultura, a la gestión y a la información**. En lo referente a los **aspectos culturales**, los directivos se preocuparon por las consecuencias para la gestión de los cambios, por la capacidad de convencer a las personas para que compartan su conocimiento y a las unidades empresariales para que compartan su conocimiento con ellas (sobre todo cuando cada unidad empresarial es responsable de obtener beneficios).

Las inquietudes relativas a la **gestión** estaban ligadas al valor empresarial de la GC y a la necesidad de una métrica con la que demostrar el valor del sistema. Existía cierto temor sobre la manera de elegir al responsable para gerenciar el conocimiento y sobre el modo de reunir a todos los actores implicados en el desarrollo de los sistemas de GC, incluidos el personal técnico, el personal de documentación, los documentalistas de la empresa, los archiveros, los administradores de bases de datos y los profesionales del conocimiento.

Continuando con los resultados del estudio de Alavi y Leidner, estos encontraron que los encuestados también confesaron su preocupación sobre el modo de implantar de manera eficaz los sistemas de GC. De modo general, los directivos de las organizaciones que aún no habían puesto en práctica sistemas de GC manifestaron que, antes de proceder a su implantación, necesitaban comprender mejor el concepto y estar convencidos de que la GC funcionaba.

**Inquietudes relativas a la información:** Están ligadas al deseo de evitar sobrecargar a los usuarios con más información. Se preocupaban tanto de la nueva información disponible como de la eliminación de datos erróneos u obsoletos o de información inservible. Se expresó cierta preocupación sobre la confidencialidad de proveedores y clientes, ya que habría mucha información recopilada y ampliamente disponible en las organizaciones. Determinados directivos expresaron sus inquietudes sobre cuestiones tecnológicas. Estas cuestiones están relacionadas con la infraestructura tecnológica y con la seguridad de los datos en Internet. El estudio resaltaba la importancia de configurar una infraestructura técnica eficaz y de adaptar la arquitectura ante el gran dinamismo de la tecnología existente.

### 2.4 Características de los sistemas de Gestión del Conocimiento

Los encuestados procedentes de organizaciones con sistemas de GC manifestaron que en



su mayoría éstos eran liderados por los directores generales y no por cargos relacionados con gestión de SI, lo cual según los autores, se justifica porque el concepto de GC no está ligado a la tecnología, sino más bien a que éstas proporcionan un medio para hacer la GC más eficaz.

## **2.5 Presupuesto para la implantación de sistemas de Gestión del Conocimiento**

El menor presupuesto previsto para la implantación de sistemas de GC era de 25.000\$. Los autores plantean que la diversidad de presupuestos previstos puede atribuirse a varios factores como el tamaño de la organización, nivel actual de infraestructura y al alcance e iniciativa de la GC. Por ejemplo, en algunas empresas, la GC es una iniciativa que conlleva a modernizar la infraestructura técnica, desplegar estaciones de trabajo en los puestos de los profesionales, desarrollar e instalar intranets y aplicar herramientas de comunicación a gran escala y herramientas de trabajo en grupo (*groupware*). Por otro lado, cuando ya se cuenta con la infraestructura tecnológica y de información adecuada, el presupuesto medio para implantar un sistema de GC suele ser bastante menor.

## **3. REVISIÓN CRÍTICA DEL ESTUDIO DE ALAVI Y LEIDNER**

Desde el punto de vista teórico, el estudio de Alavi y Leidner amplía la perspectiva del estudio de la GC a través de la incorporación en el análisis de empresas de sectores industriales y países muy distintos, incluyendo organizaciones virtuales de servicios profesionales, lo cual proporciona aportes para la discusión de prácticas organizacionales relacionadas con el uso del conocimiento en empresas.

Lo anterior, en cierta forma le otorga versatilidad a la metodología utilizada ya que además no se limita a estudios de casos en empresas de un sector en particular. En consecuencia, la metodología que se utiliza, así como la sistematización de los resultados, podrían servir de punto de partida para abordar el estudio del uso de conocimiento en empresas, diseñar procedimientos de otros estudios de casos en esta área, así como generar una metodología para realizar estudios similares en empresas venezolanas de ramos industriales distintos a los estudiados por Alavi y Leidner.

Desde el punto de vista práctico, investigaciones como la de Alavi y Leidner dan pie a la realización de más estudios sobre la GC, ya que permiten generar insumos para la elaboración de modelos de GC de utilidad para su implantación en las empresas. En lo que refiere a nuestro interés particular, estos estudios nos ofrecen insumos para desarrollar investigaciones que exploren la situación en empresas venezolanas.

Sin embargo, el estudio de Alavi y Leidner también presenta una serie de aspectos susceptibles de ser mejorados, los cuales son presentados a continuación.

### **3.1 Problemas de conceptualización**

El trabajo analizado presenta algunas carencias de importancia en el plano de la presentación clara y uniforme de los conceptos que aborda o utiliza. Ello abarca desde la concepción de la GC que los propios autores ponen de manifiesto en el sesgo presente tanto en el cuestionario elaborado como en la interpretación que hacen de los resultados obtenidos, como en elementos aislados que aparecen poco claros, por ejemplo, cuando se refieren al término 'empresa de funcionariado', la agrupación poco definida de "organizaciones ubicadas en el sector bienes de consumo" y la mención de un subconjunto de empresas de 'fabricación'. También sería de interés explicar a qué se refieren los autores cuando diferencian entre el personal de documentación y los documentalistas de una empresa.

Ciertamente se pueden hacer algunas conjeturas. Por ejemplo, en cuanto a las 'empresas de funcionariado', podría asumirse que son organizaciones públicas. En cuanto a las de 'empresas de bienes de consumo' podría asumirse que se trata del sector de comercialización de bienes de consumo masivo; finalmente, es posible que al referirse a 'empresas de fabricación', se refieren a los fabricantes de bienes de consumo.

En otro ámbito, Alavi y Leidner señalan que los encuestados refirieron como capacidades tecnológicas deseadas para sus empresas sólo las relacionadas con software y manejo de redes, y no especifican a qué se refieren los encuestados cuando mencionan la necesidad de una "infraestructura global de TI" (Alavi y Leidner, 2002: 25). Esto pudo haberse definido si en el cuestionario se incorporaran algunas categorías de respuesta relacionadas tanto con software, como con hardware e infraestructura tecnológica, como complemento a la categoría abierta presentada, única existente en el ítem 3 del cuestionario.

En relación con esta perspectiva, el ítem 13 presenta como 'componentes tecnológicos' válidos para la GC sólo aquellos no relacionados con capacidades tecnológicas humanas, obviando, el aprendizaje tecnológico, la transferencia tecnológica, las adaptaciones tecnológicas, entre otros (Lall, 1996: 333). En ese sentido, las alternativas de respuesta propuestas por Alavi y Leidner pareciera que orientaran al encuestado hacia una muy específica concepción de la GC. Ello también puede detectarse cuando señalan que "el principal reto de la gestión del conocimiento no es tanto su creación como su captura e

integración" (Alavi y Leidner, 2002: 20); o cuando afirman que "lo mas novedoso y emocionante del campo de la gestión del conocimiento es la posibilidad de utilizar tecnologías de la información modernas" (Alavi y Leidner, 2002: 18).

Por otra parte, cuando en los resultados de la investigación Alavi y Leidner señalan que los encuestados manifestaron sentir temor sobre la manera de elegir al responsable para gestionar el conocimiento y sobre el modo de reunir a todos los actores implicados en el desarrollo de los sistemas de GC, se pone de relieve que los ítems 10, 11 y 12 del cuestionario aplicado orientan las respuestas hacia individualidades jerárquicas como líderes 'lógicos' para la GC, dejando de lado de forma explícita la opción de que el liderazgo pudiera adquirir formas ajenas a los cargos y departamentos usuales, para asumir la forma de lo que Koulopoulos y Frappaolo denominan "comunidades de conocimiento" (2001: 125); para estos autores una forma más avanzada de liderazgo. Señalemos brevemente que con ese término se refieren a que el liderazgo de la GC no está concentrado en una o varias personas, sino que se basa en un estado natural de la organización y se convierte en parte de la estructura del liderazgo, de los equipos y de los procedimientos de la empresa.

Adicionalmente, diversos ítems (en particular el 3 y el 7), apuntan hacia encuestados que estén conceptualmente claros sobre lo que es la GC (cosa que de entrada y explícitamente no han supuesto), si se desea respuestas adecuadamente sustentadas. Muy por el contrario, los resultados pueden no ser confiables debido tanto a desconocimientos básicos en torno a lo que se considera GC y/o debido al manejo de conceptualizaciones distintas por parte de los encuestados. Se pudiera, para mejorar esta carencia, incorporar ítems relacionados con indicadores concretos que evidencien que en las empresas de los encuestados realmente se está trabajando en base a la GC, ya que podría ocurrir que empresas que no estén conceptualmente claras sobre su significado, en la realidad incorporan en sus procesos actividades que sólo simulan la GC. Un ejemplo de preguntas que aclararían estos asuntos podría ser la que se presenta de manera aislada en el ítem 5.

### **3.2 Problemas en metodología y resultados**

Los autores han intentado obtener información generalizable al universo de prácticas de la gerencia del conocimiento a nivel mundial y en muy diferentes sectores productivos. Pero el hecho cierto es que han basado sus conclusiones en un subconjunto de un 'muestra no aleatoria', evidentemente no exenta de sesgos.

En primer lugar debe destacarse que la muestra en definitiva quedó conformada por un subconjunto de profesionales que se 'auto-seleccionaron' como participantes de un programa de formación de directivos organizado por una universidad norteamericana. Ello lleva implícito un perfil de participantes, los cuales muy probablemente comparten preferencias temáticas, de origen, de valoración de la universidad que dicta el programa, etc. (incluyendo el 'filtro de aceptación' aplicado por la institución receptora). No es factible pensar en el subconjunto de respondientes como un grupo del cual adecuadamente se puedan hacer generalizaciones válidas más allá de los 109 participantes totales.

Asociado con lo anterior se presenta la predominancia de las empresas de Estados Unidos que respondieron sin que los autores presenten las razones. Sin embargo, pudiera decirse que las principales causas son o que la mayoría de los 109 participantes son norteamericanos o que los otros países no consideraron relevante la realización del estudio.

Debe señalarse que los autores, a pesar del peso que le dan a la segmentación tripartita de las visiones observadas (la basada en la información, la basada en la tecnología y la basada en la cultura), no indican en ningún momento la distribución de los encuestados según como se ubiquen en cada uno de estos enfoques. Es imposible a partir de la información a la mano determinar cuál visión es la predominante, si hay alguna. Más bien se sugiere avanzar en el desarrollo del instrumento para intentar identificar cómo esos tres componentes participan de las prácticas concretas de sus organizaciones.

Debido a la diversidad de empresas encuestadas en cuanto a tamaño, infraestructura e iniciativa, los autores pudieron haber establecido la relación entre el presupuesto total de la empresa y el porcentaje de ese total utilizado para la implantación de sistemas de GC. Esta información, adecuadamente tabulada por sector y tamaño de empresa, sería de mayor utilidad que cualquier reflexión sobre cifras absolutas que aisladamente dicen poco.

De igual manera, el ítem 8 es susceptible de ser mejorado si se sugiere al encuestado una fuente confiable de consulta para obtener el presupuesto medio para implantar proyectos de GC en su empresa, en vez de dejar a su discreción el cálculo del presupuesto (se sabe que solo el 21% de esos encuestados podría estar en el área de finanzas; ver Tabla 3). Por ejemplo, se pudiera solicitar en el instrumento información relacionada con el máximo y el mínimo invertido para implantar proyectos de GC en un período determinado de tiempo.

Aunque Alavi y Leidner hayan planteado que no es determinante la relación entre las nuevas tecnologías y los sistemas de GC, a lo largo del estudio se observa con cierta frecuencia el énfasis en la GC basada en las TI (ya se han hecho algunas citas al respecto). De hecho, en general se resalta la importancia de las nuevas tecnologías, y se sabe que ellas pueden codificar principalmente el conocimiento explícito, haciendo poco énfasis en la importancia de las capacidades humanas y el conocimiento tácito en todo el proceso.

Queda la duda en torno al tema de los tres enfoques presentados repetidamente: el orientado hacia la información, el de la cultura y el de las capacidades tecnológicas. La cuestión es hasta dónde se trata de un esquema de análisis que presentan los autores como resultado de su levantamiento de información o si más bien se trata de un esquema analítico *ex-ante* que les permite organizar lo que recolectan. Aunque pareciera ser una constatación empírica (y así es presentado), alternativamente también se podría pensar que los autores ajustaron sus resultados a ese esquema explicativo obviando algunas otras alternativas analíticas o simplificando excesivamente lo recopilado (ya que en la realidad los tres enfoques pudieran evidenciarse más bien como mezclas). Se une a esta inquietud el hecho de que tal trilogía aparece en esferas distintas (como enfoques sobre GC, como capacidades de GC e incluso como inquietudes ante la GC), aun cuando en los dos primeros casos se trata de 'información, tecnología y cultura'; y en el otro 'información, gestión y cultura'.

## CONCLUSIONES

El análisis aquí presentado, aporta una descripción crítica de la metodología utilizada por Alavi y Leidner en su estudio realizado en 1999 y publicado en el año 2002, cuyo objetivo principal fue describir las percepciones y prácticas de los sistemas de GC en cincuenta organizaciones de diversos sectores industriales en distintos países. El objetivo de discutir esa metodología fue obtener insumos que permitan diseñar herramientas para abordar el estudio de la GC en organizaciones venezolanas.

De los resultados del análisis del estudio de Alavi y Leidner se puede concluir lo siguiente:

- En cuanto a la conceptualización, es muy importante dejar en claro que si bien los autores señalan que la GC es un concepto poco conocido por parte de los encuestados, todo el cuestionario utilizado se basa en el supuesto implícito de que los encuestados manejan una conceptualización al respecto que nunca se hace

explícita. Esto adquiere una importancia crucial cuando se detecta en algunos ítems cierto sesgo hacia la priorización del conocimiento explícito sobre el tácito, por ejemplo; o cuando se hacen sobresalir las capacidades tecnológicas relacionadas con la infraestructura de información, en menoscabo de las capacidades tecnológicas más estrechamente vinculadas a las personas.

- La definición de la muestra efectiva de empresas participantes posee importante sesgos no puestos de relieve por los autores. En particular por el predominio de las empresas estadounidenses y por la 'auto-selección' de los participantes.
- Los autores plantean de manera excesivamente 'diáfana' los tres enfoques de GC que señalan haber detectado: las capacidades tecnológicas, la información y la cultura, sin contemplar la posibilidad de un enfoque mixto. Esto apunta más bien a que se trata de una pre-concepción que pudiera imponer límites al análisis de la data recopilada.

Sin duda, existen aspectos que pudieran mejorarse en el estudio de Alavi y Leidner; pero no puede negarse que igualmente proporciona importantes aportes que enriquecen la forma de abordaje de la GC en empresas. A saber:

- La metodología utilizada mostró su versatilidad, en vista de que fue efectivamente aplicada en empresas ubicadas en sectores de actividad distintos, en varios países de los cinco continentes y con respondientes de muy diversa calificación y responsabilidades organizacionales. Ello permite considerarla, con las adaptaciones correspondientes, para el estudio de los sistemas de GC en organizaciones venezolanas.
- Desde el punto de vista teórico, el trabajo de Alavi y Leidner amplía la perspectiva del estudio de la GC, ya que incorpora en el análisis elementos antes poco valorados (por ejemplo, la ya mencionada multi-diversidad de los participantes). Esto proporciona aportes para la discusión de prácticas organizacionales relacionadas con el uso del conocimiento en entornos de muy distinto signo.
- A partir de la metodología utilizada, así como de la sistematización de los resultados, es factible diseñar procedimientos para el estudio de casos en profundidad en esta área, así como para generar una metodología equivalente que permita realizar este tipo de indagación en empresas venezolanas de muy diversos ramos industriales. A partir de allí, se abre la posibilidad de elaborar modelos de GC para nuestras empresas, con utilidad tanto para los practicantes en el campo productivo, como para los interesados en abundar en la investigación en el área.

## **RECOMENDACIONES**

En función de la revisión del estudio de Alavi y Leidner, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Al esquema analítico propuesto por los autores, basado en el análisis del conocimiento explícito, pudiera agregarse explícitamente la existencia del binomio 'conocimiento tácito-conocimiento explícito', para otorgarle la natural diversidad a la trilogía conceptual información, tecnología y cultura. Se trata con ello de rescatar una realidad que no se segmenta en tales trilogías puras, sino que presenta todos esos elementos en mezclas complejas que deben ser así analizadas.
- Para el abordaje de las empresas venezolanas, y por el previsible menor conocimiento de las conceptualizaciones referidas a la GC, se recomienda aclarar más el uso de los términos clave a través de la incorporación de un glosario de términos en el instrumento de recolección de información.
- Simultáneamente, los ítems deben redactarse de tal manera que brinden la oportunidad para que se muestren (detecten) enfoques distintos y/o complementarios a los propuestos por Alavi y Leidner. Se debe evitar encauzar el análisis de los resultados hacia solo los tres tipos de enfoques (información, cultura, capacidades tecnológicas) actualmente observados. Por el contrario, cualquier indagación en nuestro territorio debería procurar reconocer las mezclas que pudieran estarse presentando en la realidad venezolana.

En este contexto, se presenta en el Cuadro 1 un resumen que plantea esquemáticamente la propuesta para el abordaje del estudio de sistemas de GC en empresas venezolanas.

**Cuadro 1**  
**Mejoras propuestas a la metodología de Alavi y Leidner**

Estudio de Alavi y Leidner	Propuesta
Objetivo: Mejorar la comprensión de las prácticas y resultados actuales de la GC, así como de la forma y la naturaleza de los sistemas de GC que se están aplicando en distintas organizaciones del mundo.	Explorar las implicaciones de los enfoques resultantes, en términos del desarrollo de capacidades innovativas.
Agrupación de las respuestas de los encuestados en tres enfoques: cultural, de información y de capacidades tecnológicas	Reconocer la existencia de mezclas de estos enfoques (y otros posibles) que pudieran darse en la realidad venezolana
Ausencia de explicación a los encuestados de términos clave en el instrumento de recolección de información	Incorporar en el instrumento un glosario de términos esenciales.
Se le otorga más importancia al conocimiento explícito que al tácito	Explorar el binomio 'conocimiento tácito – conocimiento explícito'.
Poca claridad en la definición de los sectores económicos de las empresas participantes.	Definir claramente el o los sectores de actividad de las empresas participantes.
Muestra no aleatoria de participantes, con importantes sesgos implícitos.	Realizar un muestreo que haga explícito cualquier sesgo (en caso de imposibilidad de la aleatoriedad), desarrollar muestras estratificadas o precisar como el objeto de estudio los 'casos exitosos'
Se establece como criterios principal de selección de los participantes, el monto total invertido en TI.	Diversificar los criterios de selección de los participantes

### Bibliografía

1. ALAVI, M. Y D. L. 2002. "Sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios". En: Barnes, Stuart (Ed.). **Sistemas de gestión del conocimiento**. Thompson, España.
2. KOULOPOULOS, T. Y C. FRAPPAOLO. 2001. **Lo fundamental y más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento**. McGraw-Hill, Colombia.



3. LALL, S. 1996. "Las capacidades tecnológicas". En: Salomón, Jean-Jacques; Sagasti, Francisco y Céline Sachs (Comp.). **Una búsqueda incierta: ciencia, tecnología y desarrollo**. Naciones Unidas, Centro de Investigación y Docencia Económicas, Fondo de Cultura Económica, México.

4. LEMKEN, B.; KAHLER, H. Y RITTENBRUCH, M. 2002. "Gestión del conocimiento en organizaciones virtuales: experiencias en Sigma". En: Barnes, Stuart (Ed.). **Sistemas de gestión del conocimiento**. Thompson, España.

5. NONAKA, I. Y H. TAKEUCHI. 1995. **Las organizaciones creadoras de conocimiento**. Oxford University Press, México.

6. STENMARK, D. 2002. "Intercambio de conocimiento tácito: estudio de un caso en Volvo". En: Barnes, Stuart (Ed.). **Sistemas de gestión del conocimiento**. Thompson, España.

### Anexo

#### Cuestionario sobre la gestión del conocimiento (Tomado de Alavi y Leidner, 2002)

Instrucciones:

Por favor, responda a las preguntas en la medida que le sea posible. No hay respuestas correctas o equivocadas. Nos interesa su opinión sobre las diversas cuestiones.

1. ¿Cómo describiría su industria? (Seleccione la respuesta más apropiada)

Muy						Muy
Estable						Competitiva/ impredecible
1	2	3	4	5	6	7

2. En un contexto profesional (como opuesto al personal), ¿qué ideas le vienen primero a la cabeza al pensar en el concepto de "gestión del conocimiento"? (Por favor, escriba una lista de palabras o grupo de palabras).

---



---



---

3. ¿Cuál es para usted la capacidad de GC más necesaria en su organización? (indique productos/servicios).

Tipo de capacidad de GC

a.

---



---

b. Lo desconozco

4. ¿Qué preguntas/cuestiones/inquietudes se plantea con respecto a la GC?

---



---



---



---

5. En general, la cultura de mi organización valora el intercambio de información y el aprendizaje.

Totalmente en contra	Neutral					Totalmente a favor
1	2	3	4	5	6	7

6. Por favor, rodeen todas las respuestas que procedan:

a. Hemos completado al menos un proyecto de GC en nuestra empresa (Si ha completado más de uno, escriba la cifra).

b. No hemos completado ningún proyecto de GC, pero estamos trabajando en uno en este momento.

c. No hemos comenzado ningún proyecto de GC, pero nos lo estamos planteando.

d. No tenemos un proyecto de GC y ni siquiera nos lo planteamos

e. Nunca antes había oído hablar de la GC.

Por favor, desarrolle la(s) respuesta(s) anterior(es):

---



---



---



---

Nota: Si en las anteriores preguntas ha seleccionado la respuesta "a" y/o la respuesta "b", por favor, responda a las preguntas de la parte "A" que se formulan a continuación. Si en las anteriores preguntas ha marcado con un círculo las respuestas "c", "d" y/o "e", por favor, responda a las preguntas de la parte "B".

**Parte A (Por favor, complete este apartado si ha señalado la respuesta "a" y/o la respuesta "b" de la pregunta 6).**

7. En su opinión, ¿qué resultados empresariales concretos y tangibles se espera obtener con el/los proyectos de GC en su empresa?

a.

---

b.

---

c.

---

d.

---

e. Lo desconozco

8. Según sus cálculos, ¿cuál es el presupuesto medio para implantar proyectos de GC en su empresa?

a.

---

b. Lo desconozco

9. Asigne una puntuación a los siguientes ámbitos del conocimiento según la importancia que tengan para su empresa (rodee un número del 1 al 7).

	Muy poca			Neutral			Mucha	
Marketing/ventas	1	2	3	4	5	6	7	
Servicio de asistencia postventa	1	2	3	4	5	6	7	
Competencia	1	2	3	4	5	6	7	
Operaciones internas de la empresa	1	2	3	4	5	6	7	
Recursos Humanos	1	2	3	4	5	6	7	
Proveedores	1	2	3	4	5	6	7	
Socios empresariales	1	2	3	4	5	6	7	
Otros (especificar)	1	2	3	4	5	6	7	

10. El/los proyectos de GC de mi empresa fueron promovidos por:

a. Director general (director ejecutivo, director de operaciones, director financiero,

vicepresidente, etc.)

- b. Director de departamento (p.ej. del departamento de marketing o de operaciones).
- c. Director de departamento de sistemas de información.
- d. Miembros del personal (especificar)
- e. Otros (especificar)

11. El director del proyecto de GC en mi empresa es (cargo y departamento):

---

12. Enumere los cargos/departamentos de los miembros del equipo que trabajan a tiempo completo en el proyecto de GC.

a.

---

---

b. Lo desconozco

13. Por favor, marque con un círculo los componentes tecnológicos de su sistema de GC (por favor indique las aplicaciones para las categorías que marque de la "b" a la "j").

- a. Lo desconozco
- b. Navegadores (p.ej. Netscape, Microsoft)
- c. Herramientas de búsqueda/descarga (p.ej. Verita, OpenText)
- d. Agentes/filtros (p.ej. IBM InfoMarket, Telescript de General Magic)
- e. Correo electrónico y sistemas de groupware (p.ej. Lotus Notes)
- f. Servidor Web/software de comunicación (p.ej. Collabra de Netscape).
- g. Depósito de datos
- h. Servicios de servidores externos
- i. Video conferencia
- j. Otros (especificar):

Ya ha terminado de completar el cuestionario. Gracias por su tiempo y colaboración.

**Parte B: Por favor complete este apartado si ha elegido las respuestas c, d y/o de la pregunta 6)**

14. En su opinión, ¿qué resultados empresariales concretos y tangibles debería(n) perseguir el/los proyecto (s) de GC en su empresa?

a.

---

b.

---

c.

---

d.

---

e. Lo desconozco

15. En su opinión, ¿cuál debería ser el presupuesto medio para implantar proyectos de GC en su empresa?

a.

---

b. Lo desconozco

16. Puntúe los siguientes ámbitos del conocimiento según la importancia que tengan para su empresa (rodee el número del 1 al 7).

	Muy poca			Neutral		Mucha	
	1	2	3	4	5	6	7
Marketing/ventas	1	2	3	4	5	6	7
Serv. De asist. Posventa	1	2	3	4	5	6	7
Competencia	1	2	3	4	5	6	7
Operac. Internas de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
Recursos Humanos	1	2	3	4	5	6	7
Proveedores	1	2	3	4	5	6	7
Socios empresariales							
Otros (especificar)							

17. En su opinión, el/los proyectos de GC en su empresa deberían ser promovidos por:

a. Director general (director ejecutivo, director de operaciones, director financiero, vicepresidente, etc.)

b. Director de departamento (p.ej. del departamento de marketing o de operaciones).

c. Director de departamento de sistemas de información.

d. Miembros del personal (especificar)

e. Otros (especificar)

18. En su opinión, el director del proyecto de GC en su empresa debería ser (indique

cargo y departamento):

---

19. En su opinión, los miembros del equipo que trabajan a tiempo completo en el proyecto de GC deberían proceder de los siguientes cargos/departamentos:

---

---

---

Ya ha terminado de completar el cuestionario. Gracias por su tiempo y colaboración.