

# LA GESTIÓN DE LOS VALORES CULTURALES EN LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: UN ESTUDIO DE CASO

Dr. Salvador Vivas López

D. Manuel Quílez Pardo

Dr. Rafael Fernández Guerrero

## ABSTRACT

Gestión por competencias, gestión del conocimiento y gestión de los valores que componen la cultura organizativa son referentes directivos de reciente incorporación al ámbito del *management* de la estructura humana de la empresa y de las políticas de recursos humanos que lo conforman.

En este trabajo abordamos la manera en que la cultura organizativa y la gestión de los valores que la integran es capaz de proporcionar a la empresa un contexto organizativo interno que afiance las prácticas de gestión de RR.HH. basadas en las competencias profesionales para proseguir evolucionando hacia la instauración de procedimientos de gestión del conocimiento.

**Palabras clave:** gestión por competencias, cultura organizativa, valores culturales, gestión del conocimiento.

## 1. INTRODUCCIÓN.

Las formas organizativas tradicionales y las herramientas de gestión propias de la *era industrial* ceden terreno progresivamente ante el avance y consolidación de algo que se ha convenido denominar *sociedad del conocimiento*. Ésta se caracteriza por la creciente importancia que el conocimiento (y en consecuencia sus poseedores, las personas) alcanza como factor clave para explicar la competitividad de las empresas.

El propósito de este trabajo es efectuar una aproximación exploratoria en torno a cómo la gestión de unos determinados valores culturales puede desarrollar un contexto organizativo adecuado que fomente la complementariedad entre la gestión de competencias profesionales, por un lado, y las estrategias, prácticas y procedimientos de gestión del conocimiento por otro.

Tras este epígrafe abordamos la construcción de un **contexto teórico** que oriente el estudio empírico desarrollado, apoyado en una somera revisión de literatura relevante de los campos de conocimiento que nos ocupan. El tercer epígrafe presenta y desarrolla el **diseño de la investigación empírica** en sus diferentes etapas (elaboración, validación y análisis de la dimensionalidad del cuestionario, técnicas empleadas y descripción de la muestra.). El epígrafe cuatro, de **resultados** y el cinco, de **discusión y conclusiones**, cierran el trabajo, ofreciendo una descripción y una reflexión inicial sobre las conclusiones obtenidas.

## 2. CONTEXTO TEÓRICO.

La *gestión por competencias* (en adelante, GC) es un modelo de gestión de RR.HH. cuyos orígenes se remontan a la década de los 60, a partir de los trabajos pioneros de McClelland. Las competencias se definen como patrones integrados de cualidades personales (conocimientos, habilidades, actitudes,

conductas, etc.) que permiten al individuo alcanzar un rendimiento efectivo o superior en una actividad o trabajo (McClelland, 1973). Así, la gestión de RR.HH. por competencias integra bajo un mismo concepto distintos atributos humanos (unos de carácter objetivo y otros subjetivos) más amplios y complejos que los conocimientos y la mera experiencia acumulada. Las competencias son individuales, no transferibles ni imitables y se desarrollan durante toda la vida profesional de los empleados, por lo que se consideran un recurso estratégico capaz de dotar de flexibilidad y capacidad de adaptación a la empresa (Levy-Leboyer, 2002).

La GC ha sido uno de los principales avances que, en materia de gestión integral de la estructura humana de las empresas, se ha producido en los últimos años. Compatibiliza, junto a las destrezas y las actitudes, la gestión del conocimiento de los trabajadores. Desde este punto de vista, contemplamos la *gestión del conocimiento* (en inglés *knowledge management*, en adelante KM) como un aspecto esencial que, ligado a la gestión de personas, puede potenciarse a partir de la instauración de un programa de gestión basada en las competencias profesionales (Levy-Leboyer, 2002).

Sin embargo la KM es posiblemente el ámbito más complejo de la GC. A diferencia de las destrezas y de las actitudes que se manifiestan con nitidez en el contexto organizativo y son susceptibles de ser manejadas, incentivadas, reorientadas o penalizadas (en definitiva, gestionadas), el conocimiento es un activo empresarial de titularidad esencialmente individual. Ello condiciona mucho la manera en que la empresa puede llegar a estimular y gestionar los procesos de creación y desarrollo de conocimiento (Camelo, 1999).

La supervivencia, la consecución y el mantenimiento de ventajas en entornos complejos requieren de las empresas que sean capaces de innovar y crear, de asimilar nuevos conocimientos que les permitan hacer las cosas de forma diferente. Algunos autores consideran la creación y la gestión del conocimiento como un proceso duradero y vinculado al aprendizaje organizativo y a la adquisición de activos cognitivos (Bertels y Savage, 1998; Easterby-Smith, Crossan y Nicolini, 2000). El enfoque de la empresa basado en el conocimiento considera que una de las funciones básicas de la empresa es la creación y aplicación de conocimiento (Nonaka, 1994; Grant, 1996; Spender, 1996). De este modo la gestión del conocimiento puede ser considerada como una de las más importantes capacidades dinámicas de la empresa y un requisito esencial para el desarrollo de cualquier otra capacidad o proceso interno (Lei, 2003). Por otro lado el conocimiento se halla impregnando numerosos aspectos de la empresa como la cultura organizativa, las rutinas, las políticas, los sistemas y procedimientos, los documentos y, por supuesto, en los empleados (Alavi y Leidner, 2001).

Acceptando el conocimiento como un recurso clave o estratégico para la empresa, consideramos que las empresas son entidades depositarias e integradoras del conocimiento que generan sus integrantes (Nonaka y Takeuchi, 1995; Kogut y Zander, 1996; McEvily y Chakravarthy, 2002; Nonaka y Toyama, 2003). La KM se convierte así en una de las prioridades del *management* en el competitivo entorno de negocios de comienzos del siglo XXI (Nonaka y Takeuchi, 1995; Ranft y Lord, 2002). No obstante, el conocimiento continúa siendo el ámbito más opaco de la GC.

En consecuencia, situamos la KM como un escalón complementario en la evolución de los procedimientos de dirección de personas, como la GC. Al afectar a un componente esencialmente individual e intrínsecamente humano, requiere de otro elemento que lo posibilite y facilite. Tal elemento es la *gestión de los valores* que integran la cultura organizativa<sup>1</sup>. De acuerdo con Tuggle (2000), la principal barrera a la que tienen que hacer frente las estrategias de KM para su implantación es precisamente la cultura organizativa. En esa misma línea Park, Ribièrre y Schulte (2004) afirman que existe un acuerdo general acerca de que una cultura organizativa que apoye el compartir conocimiento debe de estar presente en las empresas para que las estrategias y las iniciativas de KM tengan éxito.

<sup>1</sup> Para Hofstede (1999) los valores son el corazón de la cultura organizativa y, sin embargo no se pueden observar directamente, pero pueden ser inferidos de su concreción en la conducta de los individuos. Según Sackman (1991) y su difundido modelo del 'iceberg', en la parte visible del mismo podemos encontrar las pautas y comportamientos regulares, mientras que en la parte no visible se hallan los componentes nucleares de la cultura: los valores y las creencias compartidas.

Una de las conclusiones obtenidas tras la revisión de la literatura relevante sobre cultura organizativa es que no existe un consenso amplio sobre la composición de la sustancia de la cultura. Diferentes autores enumeran y enfatizan diversos componentes de la cultura corporativa: creencias, valores y normas (Trice y Beyer, 1993); símbolos, héroes, rituales y valores (Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders, 1990); creencias, normas, valores y premisas (Payne, 1991). Sin embargo, se puede aceptar que los valores son un elemento fundamental de la sustancia de la cultura de la empresa (Triandis, 1993). Collins y Porras (1998: 73) los definen como los principios esenciales y duraderos de una organización que actúan como una guía para los comportamientos que se desarrollan en el marco intraorganizativo: una herramienta válida a utilizar en la gestión de la estructura humana para poder estimular comportamientos, promover actitudes y desarrollar perspectivas compartidas y comunidades de práctica. Otros trabajos, como los de Park, Ribièrre y Schulte (2004), Pérez, Montes y Vázquez (2004) y De Tienne, Gibb, Hoopes y Harris (2004) demuestran la relación positiva entre cultura organizativa y la implantación de estrategias de KM.

Se sugiere entonces la necesidad de gestionar valores culturales (Campbell, 2004) para posibilitar la mencionada complementariedad entre GC y KM. Dolan y García (2002) proponen un modelo de dirección por valores como una herramienta estratégica novedosa, de la que subrayan su utilidad como factor de rediseño cultural. En este mismo sentido Alavi y Leidner (2001) y Janz y Prasarnphanich (2003) afirman que la cultura organizativa es el *input* más significativo para conseguir una KM efectiva: esa cultura corporativa determinará los valores, las creencias y los sistemas de trabajo que pueden motivar o inhibir la creación de conocimiento y su compartición.

En definitiva, el objetivo es contrastar la existencia o no en la empresa de un perfil cultural en el que convivan, entre otros valores, aquéllos que la literatura sobre *'knowledge creation'* y KM (Nonaka y Takeuchi, 1995; Crossan, Lane y White, 1999) señalan como necesarios para el desarrollo de un contexto organizativo interno que favorezca los procesos de creación, gestión y distribución del conocimiento: *comunicación, transparencia, flexibilidad, apoyo mutuo y perseverancia*.

Con esta finalidad se ha desarrollado un estudio empírico cuyo objetivo ha sido explorar si los integrantes de una organización perciben y/o desean esos valores culturales que facilitan la implantación de la KM. Si ello fuera así, la empresa dispondrá de la base cultural que se ha definido previamente como necesaria para comenzar a consolidar procedimientos de KM.

A partir del contexto teórico de referencia derivamos una serie de proposiciones que indagan en torno al papel que juegan cada uno de los valores culturales seleccionados posibilitando la complementariedad entre las propuestas de gestión de RR.HH. fundamentados en la GC y en la KM. Partiendo de la cuestión básica de investigación apuntada, de los objetivos perseguidos y del esquema del marco teórico analizado, se formulan las proposiciones que se pretende contrastar en el estudio empírico que desarrollamos en el siguiente epígrafe. Dichas proposiciones son:

- P 1: La *comunicación* posibilita la complementariedad de la GC y la KM y se percibe y/o desea por los integrantes de una organización.
- P 2: La *transparencia* posibilita la complementariedad de la GC y la KM y se percibe y/o desea por los integrantes de una organización.
- P 3: La *flexibilidad* posibilita la complementariedad de la GC y la KM y se percibe y/o desea por los integrantes de una organización.
- P 4: La *apoyo mutuo* posibilita la complementariedad de la GC y la KM y se percibe y/o desea por los integrantes de una organización.
- P 5: La *perseverancia* posibilita la complementariedad de la GC y la KM y se percibe y/o desea por los integrantes de una organización.

### 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.

#### 3.1. Objetivo del estudio empírico.

El objetivo del estudio empírico es explorar, mediante la percepción de los empleados de una empresa, cuáles son los valores culturales que se perciben y se desean en la misma, para averiguar si entre estos valores percibidos y/o deseados se encuentran aquéllos que pueden jugar el papel de catalizadores para facilitar la complementariedad entre GC y KM.

El estudio llevado a cabo es de carácter cuantitativo para intentar contrastar las proposiciones enunciadas. Se realizó en una empresa del sector de la distribución comercial, referente del sector en el ámbito de la Comunidad Valenciana (España), y más en concreto en una de sus unidades funcionales, la plataforma de distribución logística.

#### 3.2. Elaboración del cuestionario.

En el diseño del cuestionario se solicitó a determinados miembros del Comité de Dirección<sup>2</sup> de la plataforma que, tras diferentes fases de reflexión y discusión grupal, enunciaran cuáles eran los valores culturales que a su juicio consideraban más importantes para el desempeño del trabajo en el contexto interno de sus organizaciones, en relación con las líneas estratégicas de la empresa (Beatty, Gup y Hesse, 1993). Éstos fueron: *comunicación, perseverancia, esfuerzo, apoyo mutuo, calidad*.

Obtenida esta primera lista de valores, el equipo investigador procedió a añadir algunos otros distintos con la finalidad de ampliarla y poder confrontar las percepciones y deseos de los directivos con las de los empleados. Se estableció que estos nuevos valores culturales funcionarían como variables de control y son las siguientes: *desarrollo personal/profesional, planificación/organización, orientación al logro, transparencia, flexibilidad*.

Determinadas las definiciones de cada valor cultural seleccionado, se procedió a diseñar cada uno de los ítems del cuestionario con los que reflejar de manera nítida las definiciones de los valores mediante un planteamiento situacional. Elaborados los 19 ítems definitivos<sup>3</sup> que contiene el cuestionario, se solicitó a los empleados que valoraran, para cada uno de ellos, hasta que punto los percibían así como hasta que punto los consideraban deseables.

La escala de valoración empleada, tanto para la percepción actual de los ítems/situaciones como para la deseabilidad de los mismos, es una escala Likert de 10 puntos, donde el valor 1 significa que el ítem/situación no se percibe/desea en absoluto, y el valor 10 significa que el ítem/situación se percibe/desea de una forma rotunda. Esta selección devino de la facilidad para los empleados para evaluar situaciones desde una escala decimal.

#### 3.3. Validación del cuestionario.

##### 3.3.1. Análisis de la consistencia del cuestionario

Descrita la estructura de variables del cuestionario y la composición de ítems del mismo, se procedió a la comprobación de la validez de las escalas seleccionadas para la medición de los valores culturales.

<sup>2</sup> La selección de los miembros relevantes del Comité de Dirección de la unidad organizativa se verificó realizando un muestreo no probabilístico del tipo *muestreo por cuota*, que se concreta en contactar, entrevistar e incorporar al proceso a sujetos que en el desempeño de sus roles directivos y de coordinación tuvieran asignada una posición relevante para el funcionamiento global de la plataforma logística.

<sup>3</sup> Debido a la dificultad de reflejar en un solo ítem algunas de las definiciones de los valores, algunos de ellos fueron desplegados en más de un ítem, con la finalidad de evaluarlos y cuantificarlos de una manera más fiel, reflejando distintos aspectos de la definición.

En primer lugar, se analizó la fiabilidad de las escalas del cuestionario, comprobando si ésta no contenía errores aleatorios y por lo tanto es capaz de proporcionar resultados estables y consistentes. Para efectuar este análisis de la fiabilidad o consistencia interna de las escalas se emplea el cálculo del coeficiente  $\alpha$  de Cronbach global del cuestionario. El valor mínimo aconsejable es de 0,7. Se obtuvo un resultado de 0,93 por lo que se puede afirmar que la escala es fiable.

**Tabla 1.** Análisis factorial confirmatorio (varimax matriz)

	COMPONENTE					
	1	2	3	4	5	6
<b>P1</b>	,392	<b>.590</b>	,440	,268	-,231	,496
<b>P2</b>	<b>.646</b>	,494	,322	,356	,011	,085
<b>P3</b>	,363	,056	<b>.627</b>	-,011	,278	-,133
<b>P4</b>	,103	,178	,370	<b>.681</b>	,171	-,055
<b>P5</b>	,110	,319	,064	<b>.742</b>	,076	,238
<b>P6</b>	,377	<b>.616</b>	,290	,225	,116	-,087
<b>P7</b>	,190	<b>.779</b>	,148	,183	,060	,147
<b>P8</b>	,181	<b>.598</b>	,340	,063	,230	,256
<b>P9(*)</b>	8,105E-05	,247	,452	,284	,431	,333
<b>P10</b>	,045	,184	,140	-,051	,179	<b>.741</b>
<b>P11</b>	,135	-,076	<b>.609</b>	,198	-,130	,463
<b>P12</b>	,332	,008	<b>.575</b>	,198	,481	,014
<b>P13</b>	,010	,221	,283	,189	<b>.691</b>	-,069
<b>P14</b>	,272	,163	,154	<b>.660</b>	,179	-,137
<b>P15</b>	<b>.726</b>	,149	,089	,264	,142	,095
<b>P16</b>	<b>.638</b>	,375	,232	,166	,141	,134
<b>P17</b>	<b>.499</b>	,163	,322	,314	,368	-,129
<b>P18</b>	<b>.755</b>	,274	,245	,197	,206	,066
<b>P19</b>	,148	,388	,085	,077	<b>.635</b>	,187

Fuente: elaboración propia

### 3.3.2. Análisis dimensionalidad del cuestionario

En segundo lugar se realizó un análisis factorial (Análisis de Componentes Principales) (tabla 1) para intentar conocer si era posible reducir o agrupar los 19 ítems en un número más reducido de factores. Con carácter previo, se comprobó si era factible la aplicación de este test, comprobando la existencia de una elevada correlación entre todos los ítems de la escala. Éste y otros indicadores del grado de asociación de variables se recogen en los siguientes datos:

- Matriz de correlaciones: significatividad estadística en la correlación de variables, p-valor<1.
- Determinante de la matriz de correlaciones: 0,000001672.
- Test de esfericidad de Barlett: 1425,472 (p-valor=0,000)
- Índice de Kaiser-Mayer-Olkin: 0,879.

Los factores necesarios para representar los datos originales se extrajeron mediante la técnica de Análisis de Componentes Principales (ACP), eligiendo aquellos cuyo autovalor fuera superior a 1. El proceso culminó con una rotación ortogonal varimax. Todo ello supuso una reducción considerable de las variables, pasando de 19 ítems a 6 dimensiones o factores, que explican el 63,83% de la variabilidad de la información obtenida (tabla 2).

**Tabla 2.** Factores evaluados en el estudio

<p><b>Factor 1.</b> (13,15% de la varianza total. Coeficiente alfa de Cronbach: 0,84). Compuesto por los ítems 2 (<i>ayuda mutua</i>: cooperación y apoyo entre secciones para alcanzar un trabajo de calidad), 15 (<i>desarrollo personal</i>: conocimiento de los criterios por los que se evalúa el trabajo), 16 (<i>desarrollo personal</i>: plan de carrera acordado con los responsables), 17 (<i>preocupación de la empresa por una formación adecuada a las necesidades de los empleados</i>) y 18 (<i>tener la oportunidad de seguir formándose y desarrollar la carrera profesional</i>).</p>
<p><b>Factor 2.</b> (12,27% de la varianza total. Coeficiente alfa de Cronbach: 0,81). Compuesto por los ítems 1 (<i>ayuda mutua</i>: aportar capacidades al equipo de la sección para conseguir objetivos comunes), 6 (<i>comunicación</i>: escuchar los distintos puntos de vista y buscar el entendimiento), 7 (<i>comunicación</i>: opinar francamente sobre las conductas de las personas en sus trabajos) y 8 (<i>comunicación</i>: diálogo y relaciones basadas en el respeto a las personas).</p>
<p><b>Factor 3.</b> (11,61% de la varianza total. Coeficiente alfa de Cronbach: 0,78). Compuesto por los ítems 3 (<i>flexibilidad</i>: corrección de problemas rápida y adecuadamente, incluso con anticipación), 11 (<i>flexibilidad</i>: adaptación a las alteraciones en la planificación del trabajo) y 12 (<i>flexibilidad</i>: cumplir con los procedimientos aunque pudiendo proponer cambios eficientes).</p>
<p><b>Factor 4.</b> (10,80% de la varianza total. Coeficiente alfa de Cronbach: 0,74). Compuesto por los ítems 4 (<i>transparencia</i>: claridad y entendimiento de objetivos para mejorar sentimiento de pertenencia a la empresa), 5 (<i>transparencia</i>: necesidad de comunicación sobre el futuro de la empresa) y 14 (<i>planificación/organización</i>: distribución de recursos en función de los objetivos con previsión de acciones correctoras).</p>
<p><b>Factor 5.</b> (9,97% de la varianza total. Coeficiente alfa de Cronbach: 0,64). Compuesto por los ítems 13 (<i>orientación al logro</i>: superación de objetivos y metas propuestas) y 19 (<i>calidad</i>: cumplir los procedimientos para beneficiar a los clientes).</p>
<p><b>Factor 6.</b> (6,3% de la varianza total. Coeficiente alfa de Cronbach &lt; 0,5). Compuesto por el ítem 10 (Esfuerzo: alta carga de trabajo para la que se necesita resistencia).</p>

Fuente: elaboración propia

### 3.3.3. Técnicas estadísticas utilizadas.

El análisis descriptivo contiene los estadísticos más habituales de la estadística univariante (*media*, *desviación típica*). Respecto al análisis bivariante, se emplearon técnicas no paramétricas en función de la tipología de cada contraste. Las técnicas que se utilizaron fueron:

- Prueba U de Mann-Whitney para dos muestras independientes. Se ha utilizado para contrastar la homogeneidad de la distribución de las variables respecto de dos muestras independientes. Por ejemplo, para analizar si los valores deseados dependen del sexo o de la antigüedad.
- Prueba de Kruskal-Wallis para más de dos muestras independientes. Se ha utilizado para contrastar la homogeneidad de las variables respecto de tres o más muestras independientes. Por ejemplo, para observar si los valores deseados dependen del turno, de la actividad o de la antigüedad en la empresa.

El nivel de significatividad empleado en todos los contrastes ha sido el del 99% (p-valor=0,01). Así, cualquier p-valor menor, o igual, que 0,01 es indicativo de una relación estadísticamente significativa. Por el contrario, un p-valor mayor a 0,01 indica ausencia de relación.

La técnica multivariante que se ha empleado ha sido el análisis de componentes principales (ACP). Esta técnica se ha usado para analizar las posibles interrelaciones entre dos o más variables. Por ejemplo, para estudiar la relación entre la percepción de valores, la actividad y antigüedad de los trabajadores. Su aplicación ha resultado interesante por sus posibilidades gráficas.

### 3.3.4. Descripción de la muestra.

La muestra a la cuál se le pasó el cuestionario consistía un total de 127 empleados que representaban el 90 % de la plantilla de la plataforma. Los encuestados pertenecían a los colectivos de personal operativo o de base y también se incluía a los responsables de línea media de la unidad. Éstos pertenecían a distintos turnos, secciones, actividades y tenían distintas antigüedades (tabla 3). La descripción de la muestra es la siguiente:

**Tabla 3.** Características demográficas de la muestra

<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL POR TURNOS:</b>	<b>DISTRIBUCIÓN POR SEXO:</b>	<b>DISTRIBUCIÓN POR ANTIGÜEDAD:</b>	<b>DESCRIPCIÓN POR SECCIONES FUNCIONALES:</b>	<b>DESCRIPCIÓN POR ACTIVIDAD:</b>
Mañana-tarde: 65% Mañana: 27% Tarde: 6% Noche: 2%	Masculino: 60% Femenino: 40%	Menos de 3 años: 33% Entre 3 y 7 años: 43% Más de 7 años: 24%	Charcutería: 44% Lácteos: 25% Congelados: 19% Masa Congelada: 10% Horno: 2%	Preparación: 52% Recepción: 23% Administración: 14% Responsables: 6% Expedición y equipos de limpieza: 5%

Fuente: elaboración propia

## 4. RESULTADOS

A continuación presentamos los resultados obtenidos de la evaluación de los valores culturales propuestos a través del cuestionario elaborado. Estos dos cuadros (uno para los valores percibidos, el segundo para los valores deseados) nos ofrecen en forma de ranking descendente, la evaluación concedida a cada uno de ellos por los miembros de la empresa consultados.

**Tabla 4.** Valores culturales percibidos

<b>VALOR CULTURAL</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESV. TÍPICA</b>
Calidad: cumplimiento de procedimientos para beneficiar a clientes	7,15	1,98
Flexibilidad: adaptación a las alteraciones en la planificación del trabajo	7,08	1,83
Esfuerzo: existe alta carga de trabajo para la que se necesita resistencia	6,86	2,07
Perseverancia: persistir en las metas que ayuden a cumplir los objetivos previstos	6,83	1,84
Apoyo mutuo: aportar capacidades al equipo de la sección para lograr el objetivo común	6,52	2,17
Transparencia: necesidad de conocimiento acerca del futuro de la empresa y de su posición en el sector	6,43	2,09
Orientación al logro: superación de objetivos y metas propuestas	6,43	2,18
Apoyo mutuo: cooperación y apoyo entre secciones para lograr trabajo de calidad	6,22	2,17
Flexibilidad: tratar de corregir posibles errores de forma rápida y adecuada	6,16	2,37
Transparencia: claridad y comprensión de los objetivos de la empresa para potenciar el sentimiento de pertenencia al proyecto	6,07	2,09
Comunicación: diálogo basado en el respeto a las personas	6,07	2,25
Desarrollo personal: preocupación de la empresa por la formación adecuada de sus empleados en función de sus necesidades	6,05	2,57
Planificación/organización: distribución de recursos en función de objetivos con previsión de acciones correctoras	6,02	1,87
Flexibilidad: cumplimiento de procedimientos de trabajo aunque pudiendo proponer cambios eficientes	5,88	2,26
Desarrollo personal: plan de carrera acordado con los responsables. Se percibe que se lleva a cabo.	5,31	2,70
Comunicación: en la empresa se escuchan los distintos puntos de vista y la búsqueda de entendimiento	5,29	2,25
Desarrollo personal: conocimiento de los criterios por los que se evalúa el trabajo de los empleados	4,94	2,90
Desarrollo personal: se tiene la oportunidad de seguir formándose y progresar en la carrera profesional	4,61	2,58
Comunicación: se puede opinar francamente sobre las actuaciones de las personas en la realización de su trabajo	4,57	2,54

Fuente: elaboración propia



**Tabla 5.** valores culturales deseados

VALOR CULTURAL	MEDIA	DESV. TÍPICA
Desarrollo personal: tener la posibilidad de seguir formándose y desarrollar una carrera profesional	9,04	1,26
Comunicación: diálogo y relaciones basadas en el respeto a las personas	8,94	1,23
Comunicación: poder opinar francamente sobre las actuaciones de las personas en el trabajo	8,91	1,22
Apoyo mutuo: aportar capacidades al equipo de trabajo para alcanzar objetivos comunes	8,89	1,19
Transparencia: conocimiento sobre el futuro de la empresa y su posición en el sector	8,85	1,36
Flexibilidad: tratar de corregir posibles problemas de forma rápida y adecuada, incluso con anticipación	8,76	1,23
Transparencia: claridad y comprensión de los objetivos de la empresa para mejorar el sentimiento de pertenencia al proyecto	8,76	1,36
Comunicación: en la empresa se escuchan los distintos puntos de vista y la búsqueda de entendimiento	8,71	1,32
Perseverancia: persistir en las metas que ayuden a cumplir nuestros objetivos previstos	8,71	1,51
Flexibilidad: cumplir procedimientos de trabajo aunque pudiendo proponer cambios eficientes	8,69	1,21
Calidad: cumplir los procedimientos para beneficiar a nuestros clientes	8,68	1,71
Desarrollo personal: conocimiento de los criterios por los que se evalúa el trabajo de los empleados	8,66	1,51
Desarrollo personal: preocupación de la empresa por la formación de sus empleados en función de sus necesidades	8,60	1,55
Apoyo mutuo: cooperación y apoyo entre secciones para lograr trabajo de calidad	8,56	1,69
Desarrollo personal: plan de carrera acordado con los responsables. Se percibe que se lleva a cabo	8,33	2,12
Flexibilidad: adaptación frente a las alteraciones en la planificación del trabajo	8,27	1,76
Planificación/organización: distribución de recursos en función de objetivos con previsión de acciones correctoras	8,10	1,66
Orientación al logro: superación de objetivos y metas propuestas	8,06	1,93
Esfuerzo: existe alta carga de trabajo para la que se necesita resistencia	7,76	1,90

Fuente: elaboración propia

En cuanto a los resultados del análisis de la estadística bivariante se obtienen los siguientes resultados:

- A raíz del contraste realizado, mediante la prueba U de Mann-Whitney y la prueba de Kruskal-Wallis, entre la percepción de los valores y las distintas variables de segmentación, podemos decir que las variables de segmentación *turno*, *antigüedad* y *actividad* influyen en la percepción que los empleados de la plataforma tienen del valor **flexibilidad** (tratar de corregir posibles problemas de forma rápida y adecuada, incluso con anticipación).

- Así, en el turno de la mañana se observa que los empleados perciben que se trabaja tratando de corregir posibles problemas rápida y adecuadamente, incluso anticipándose a ellos. Las valoraciones de los empleados de este turno, se sitúan entre puntuaciones que van del 8 al 10, mientras que los compañeros del turno de tarde puntúan alrededor de 5, los empleados del turno mañana-tarde con puntuaciones entre el 3 y 6, y finalmente los compañeros del turno de noche puntúan alrededor de 4.
- La variable de segmentación *turno* no afecta a la percepción de los demás valores percibidos.
- La variable de segmentación *antigüedad* afecta a la percepción que tienen los empleados de la plataforma acerca del valor **flexibilidad** (tratar de corregir posibles problemas de forma rápida y adecuada, incluso con anticipación). Así, los empleados que están en la empresa más de 7 años emiten puntuaciones cercanas al 8. Los empleados que llevan en la empresa entre 3 y 7 años emiten puntuaciones entre 3 y 5, y finalmente, los empleados que llevan en la empresa menos de 3 años, emiten puntuaciones cercanas al 6.
- La variable de segmentación *antigüedad* no afecta a la percepción sobre los demás valores percibidos.
- Otra variable de segmentación que también influye sobre la percepción de los empleados sobre el valor **flexibilidad** (tratar de corregir posibles problemas de forma rápida y adecuada, incluso con anticipación) es la *actividad*. Así, los empleados considerados como responsables (línea media) puntúan entre el 8 y el 9, los de administración y recepción emiten puntuaciones que van del 4 al 7, los de preparación puntúan entre el 3 y el 6 y, finalmente, los empleados de expedición y limpieza puntúan entre el 5 y 6.
- La variable de segmentación *actividad* no influye sobre la percepción de los demás valores percibidos.
- En lo referente a los resultados del análisis de estadística bivalente, podemos decir, que tras realizar las pruebas, U de Mann-Whitney y la de Kruskal-Wallis, se observa que ninguna variable de segmentación tiene influencia sobre la percepción que los empleados tienen de los valores deseados.

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A la luz de los resultados obtenidos y los contrastes estadísticos efectuados cabe afirmar que los cinco valores culturales señalados como clave para posibilitar la complementariedad entre las prácticas de de GC y las de KM no disfrutaban de la misma ubicación en el binomio percepción-deseo por parte de los miembros de la empresa encuestados.

Los valores *transparencia*, *flexibilidad*, *apoyo mutuo* y *perseverancia* (éstos constituyen un perfil cultural razonable para construir a partir de ellos los lazos que permitan integrar y hacer complementarios a GC y KM) disfrutaban de una posición razonablemente equilibrada en los *rankings* de valores percibidos y de valores deseados (aunque son algo más percibidos que deseados); sin embargo el valor *comunicación* se ubica de un modo nítidamente desequilibrado: es un valor cultural que se percibe, en la gestión y en el funcionamiento diario de la empresa, mucho menos intensamente que como se desea por parte de los miembros de la organización. O, en otras palabras, es un valor que los encuestados describen como claramente deficitario en el perfil cultural de la organización investigada.

A la luz de estos resultados parece claro que el valor *comunicación* que ha sido definido y resaltado como uno de los principales valores que han de estar presente en una cultura corporativa que facilite la KM (Park *et al.*, 2004; Pérez *et al.*, 2004; De Tienne *et al.*, 2004), debe ser potenciada en la organización evaluada.

Si la dirección de la empresa tuviera entre sus objetivos estratégicos la implantación de procedimientos de KM debería pensar, con carácter previo, en la puesta en marcha de acciones de cambio cultural enfocadas, específicamente, al estímulo y la potenciación de la comunicación como valor cultural interno, que además contaría con el apoyo decidido y la participación activa de los empleados de la empresa (como ha quedado demostrado en el estudio empírico desarrollado).

De todos modos no queremos dejar de resaltar que la presente investigación, pese a los esperanzadores frutos que está proporcionado en dos ámbitos emergentes y todavía en definición como la KM y la dirección por valores, es aún un trabajo que se halla en una etapa incipiente. Como señalábamos en la introducción, pretendemos extender los presupuestos y hallazgos de esta investigación hacia muestras más amplias que nos puedan ayudar para confirmar (en su caso) los resultados y conclusiones obtenidas hasta el momento.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001): "Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues". *MIS Quarterly*, vol. 25, núm. 1, pp. 107-136.
- Ansorena, A. (1996): *Quince pasos para la selección de personal con éxito*. Paidós Empresa, Barcelona.
- Beatty, S.E.; Gup, B.E. and Hesse, M. (1993): "Measuring organizational values in a Bank". *Journal of Retail Banking*, vol. 15, núm. 1, pp. 21-27.
- Bertels, T. y Savage, C.M. (1998): "Tough questions on knowledge management". En Von Krogh, G.; Roos, J. y Kleine, D. (ed.): *Knowing firms. Understanding, managing and measuring knowledge*, pp. 7-25. Sage, Londres.
- Camelo, C. (1999): "El estudio de la estrategia de diversificación desde la teoría basada en el conocimiento". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, núm. 4, pp. 33-53.
- Campbell, C.R. (2004): "A longitudinal study of one organization's culture: do values endure?" *Mid-American Journal of Business*, vol. 19, núm. 2.
- Collins, J. and Porras, J. (1998): *Build to last*. Random House, Londres.
- Crossan, M.M.; Lane, H.W. and White, R.E. (1999): "An organizational learning framework: from intuition to institution". *Academy of Management Review*, vol. 24, núm. 3, pp. 522-537.
- De Tienne, K.B.; Gibb, D.; Hoopes, C. and Harris, S. (2004): "Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: culture, leadership, and CKO's". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 10, núm. 4, pp. 26-43.
- Dolan, S.L. and Garcia, S. (2002): "Managing by values. Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the 21st. century". *Journal of Management Development*, vol. 21, núm. 2, pp. 101-117.
- Easterby-Smith, M.; Crossan, M. y Nicolini, D. (2000): "Organizational learning: debates past, present and future". *Journal of Management Studies*, 37, 6, pp. 783-796.
- Grant, R.M. (1996): "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 17, 10, pp. 109-122.
- Lei, D. (2003): "Competition, cooperation and learning: the new dynamics of strategy organisation design for the innovation net". *International Journal of Technology Management*, 26, 7, pp. 694-712.
- Levy-Leboyer, C. (2002): *Gestión de las competencias. Cómo analizarlas. Cómo evaluarlas. Cómo desarrollarlas*. Editorial Gestión 2000, Barcelona.
- Hofstede, G. (1999): *Culturas y organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Alianza Editorial, Barcelona.
- Hofstede, G.; Neuijen, B.; Ohay, D.D. and Sanders, G. (1990): "Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases". *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, núm. 2, pp. 286-316.
- Janz, B.D. and Prasamphanich, P. (2003): "Understanding the antecedents of effective knowledge management: the importance of a knowledge-centered culture". *Decision Sciences*, vol. 34, núm. 2, pp. 351-384.
- McClelland, D.C. (1973): *Testing for competence rather than intelligence*. American Psychologist.
- McEvily, S. and Chakrabarthy, B. (2002): "The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge". *Strategic Management Journal*, vol 23, núm. 4, pp. 285-305.
- Nonaka, I. (1994): "A dynamic theory of organizational knowledge creation". *Organization Science*, 5, 1, pp. 14-37.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995): *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, Nueva York.
- Nonaka, I. and Toyama, R. (2003): "The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process". *Knowledge Management Research and Practice*, núm. 1, pp. 2-10.
- Park, H.; Ribiére, V. and Schulte, W. Jr. (2004): "Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success". *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, núm. 3, pp. 106-117.
- Payne, R. (1991): "Taking stock corporate culture". *Personnel Management*, vol. 23, núm. 7, pp. 26-30.
- Pérez, S.; Montes, J.M. and Vázquez, C. J. (2004): "Managing knowledge: the link between culture and organizational learning". *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, núm. 6, pp. 93-104.
- Ranft, A. and Lord, M. (2002): "Acquiring new technologies and capabilities: a grounded model of acquisition implementation". *Organization Science*, vol 13, No 4, pp. 420-441.
- Sackman, S. (1991): "Uncovering culture in organizations". *Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 27, núm. 3, pp. 295-317.
- Schein, E.H. (1985): *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Spender, J.C. (1996): "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 17, winter special issue, pp. 45-62.
- Triandis, H.C. (1993): "Reviews on cultural phenomena - Cultures and organizations". *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, núm. 1, pp. 132-135.
- Trice, H. M. and Beyer, J.M. (1993): *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.