



Universidad & Empresa

ISSN: 0124-4639

editorial@urosario.edu.co

Universidad del Rosario

Colombia

Quiroga Parra, Darío  
Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes  
metalmecánicas de Cali  
Universidad & Empresa, vol. 6, núm. 13, julio-diciembre, 2007, pp. 9-36  
Universidad del Rosario  
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217485002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali

Daño Quiroga Parra\*

Recibido: julio de 2007. Aceptado: agosto de 2007.

## RESUMEN

Clima, cultura y comunicación organizacional son variables gerenciales que facilitan los resultados empresariales y generan competencias distintivas y ventajas competitivas, mediante la gestión del conocimiento para la innovación, con el uso apropiado de la información facilitada por las TIC. Los resultados expuestos, producto de investigaciones realizadas al sector metalmecánico, permiten conocer cómo las pymes utilizan estas variables en su desarrollo gerencial. Se concluye que muestran limitaciones administrativas, cognitivas, económicas y tecnológicas en procesos de mejoramiento de la productividad y la competitividad, por falta de experticia en estos temas y por los modelos administrativos utilizados para su gestión.

**Palabras clave:** gestión del conocimiento, comunicación organizacional, cultura organizacional, clima organizacional, ventaja competitiva.

## ABSTRACT

*The climate, culture, and organizational communication are directorship variables which facilitate enterprise results to accomplish its goals, producing distinctive competences and competitive advantages through the knowledge management for innovations; with the appropriate use of information provided by the ICT. The results have come out from two researches on the metal mechanical industrial sector allow the reader to know how the Pymes use these variables on their development management. The document concludes that there are many cognitive, managerial, economic and technological limitations to improve the productivity and competitiveness processes, due to the lack of experience on these topics and of the managerial models used.*

\* Candidato doctor en Sociedad de la Información y Conocimiento, Universidad Oberta de Cataluña (UOC), España. Docente-investigador, Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia. Correo electrónico: dquiroga@uao.edu.co

**Key words:** *Knowledge management, organizational communication, organizational culture, organizational climate, competitive advantage.*

## INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional puede ser considerada pilar fundamental en la gestión de la dirección estratégica empresarial. Esta conlleva que los flujos de información en la empresa sean mayores y más eficientes, lo que les facilita convertirse en conocimiento, innovaciones y valor agregado a través del aprendizaje organizacional, como elementos fundamentales de las competencias distintivas y ventajas competitivas de cualquier organización, que de la mano del clima y la cultura organizacional facilitan incrementar la productividad y la competitividad.

El surgimiento de los acelerados procesos de globalización e internacionalización de las economías ha creado la necesidad de que las empresas se enfoquen en procesos productivos flexibles, proporcionado por el uso adecuado de la información y la comunicación organizacional, lo cual puede ser facilitado por el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), las cuales posibilitan a su vez el manejo de la gestión del conocimiento, que mediante un adecuado clima y cultura organizacional propician la creación permanente de nuevo conocimiento y la generación de innovación empresarial.

El presente trabajo surge de un análisis empírico. Se usaron algunos documentos bibliográficos de los más relevantes investigadores contemporáneos de la sociedad de la información y del conocimiento, como Abatte, Bell, Castells, Druker y Bueno, respecto a la noción de *gestión del conocimiento*, cuya conceptualización condujo a percibir y contrastar la relación entre esta variable y comunicación, clima y cultura organizacional en las empresas. Entre tanto, se contrapuso a la conceptualización teórica de importantes pensadores como Abravanel, Bustos, Bock, Gagliardi, Goldhaber, Síliceo, Zapata, Radcliffe y Brown, Fernández, Ouchi, Peter y Waterman, Uttal, Senge, Hickman y Silva, Rivera, entre otros.

En este sentido, el propósito de este documento es mostrar los resultados de dos investigaciones realizadas al sector metalmecánico de Cali, en cuanto a clima, cultura y comunicación organizacional, tomando como base las TIC y la intangibilización de la actividad económica global; así como la incidencia e implicaciones que estas variables tienen en la gestión del conocimiento e innovación empresarial y el impacto generado en la productividad y competitividad en este grupo empresarial.

El presente trabajo está dirigido a investigadores en la nueva sociedad de la información y el conocimiento y a empresarios de las pymes. Facilita proyectar el acelerado rumbo de la globalización y de las herramientas que contribuyen a enfrentar la fuerte competitividad internacional. La metodología utilizada se basa en el análisis empírico de las cifras estadísticas producto de dos investigaciones en el sector metalmeccánico de Cali.

Las limitaciones conceptuales de las investigaciones y del presente trabajo se basan en la literatura disponible que, desde la década de los noventa, existe sobre el concepto de gestión del conocimiento y su relación con las demás variables objeto de estudio en las organizaciones.

En primer lugar, el documento presenta una conceptualización teórica de los elementos esenciales del estudio, con el grado de profundidad pertinente para el análisis y la interpretación apropiada de los resultados en las variables de cultura, clima, comunicación organizacional y gestión del conocimiento. Seguidamente, se muestran los resultados cuantitativos de la investigación, así como su análisis e interpretación desde la perspectiva de la gestión del conocimiento y la nueva sociedad de la información.

Finalmente se señalan las conclusiones y los principales hallazgos del trabajo, propósito logrado a través de los procesos metodológicos de las investigaciones analíticas; del análisis estadístico cuantitativo y cualitativo de los datos recopilados en las pymes a través de entrevistas, encuestas y observación directa; así como del contraste teórico con los temas asociados, con enfoque en el objetivo esencial: señalar la relación entre comunicación, clima, cultura y gestión del conocimiento.

## METODOLOGÍA

El documento es producto de un estudio analítico tipo caso (Mauch y Birch, 1998) a dos investigaciones, donde se usaron herramientas estadísticas cuantitativas y analíticas, conducentes a ser investigaciones esencialmente de tipo exploratorio y cualitativo, que permitieron describir la situación tal como existe, con un alto grado de rigurosidad.

Estas dos investigaciones fueron empíricas. La primera (Quiroga, 2002) se sirvió de la metodología cuantitativa con una encuesta muestral estadística aleatoria estratificada por sector de actividad y dimensión de la empresa, a 40 pymes del sector metalmeccánico de una población de 150, con un margen de error del 5%, lo cual permitió hacer uso de la inferencia estadística.

En la segunda (Quiroga, Cerón y Torres, 2004) se buscó una visión prospectiva sobre los diferentes problemas de productividad y competitividad de las pymes metalmeccánicas de Cali. Para ello se realizó un contraste empírico de manera poblacional a través de una encuesta tipo Delphi a la misma población, en la cual participaron cuatro actores: las empresas pymes del sector, las universidades de la ciudad, el sector gobierno y la sociedad representada en proveedores y clientes.

En ambos casos, los datos fueron reunidos y estudiados a fin de discernir y explicar los principios que podían crear la acción. Se verificaron los antecedentes del caso objeto de estudio, sus condiciones actuales, su desarrollo y las interacciones medioambientales de las organizaciones. Las anteriores variables fueron observadas, grabadas y analizadas por etapas o estructuras, en relación con su influencia interna y externa.

Por ser una investigación en un territorio relativamente nuevo y poco conocido, uno de los propósitos fue escudriñar de manera estrecha el grupo empresarial y sus fenómenos internos, para comprender mejor su comportamiento organizacional bajo la óptica del objetivo planteado.

El diseño de las encuestas se hizo acorde con los objetivos propuestos en las investigaciones. Una vez

recogida la información y analizada su consistencia, se procesaron y tabularon en una base de datos.

El análisis de los dos trabajos se realizó siguiendo la metodología habitual de la investigación de las ciencias sociales y el análisis de frecuencias de los indicadores estadísticos cuantitativos y cualitativos, acorde con el marco teórico, lo cual permite mostrar y sustentar los hallazgos señalados a lo largo del texto. Estos se complementaron con la opinión de los miembros de las organizaciones y de los cuatro actores mencionados sobre los procesos en las variables de gestión del conocimiento, clima, cultura y comunicación organizacional mediante: encuestas, reuniones de grupo de expertos y la observación directa (algunas de ellas como metodología cualitativa). De tal modo, estas fueron también investigaciones empíricas tipo opinión de votación (Mauch y Birch, 1998).

Así, durante el proceso investigativo se evaluaron, midieron y analizaron diversos conceptos de las variables, estudiadas de forma independiente; así mismo, se recopilaron datos y hechos propios del sector, necesarios para llevar a cabo el proceso de análisis dirigido a responder la pregunta del problema, las hipótesis planteadas y las causas de los eventos. Todo esto para llegar finalmente a las conclusiones planteadas en este documento, que servirán de base pa-

ra iniciar futuros procesos investigativos.

## MARCO CONCEPTUAL

### Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es consustancial a cualquier forma de relación humana y, en consecuencia, lo es también a toda organización, como un fenómeno dado de manera natural y una función integral de ella, cualquiera que sea su forma o tamaño.

Las organizaciones, al igual que la historia de la humanidad, han existido desde hace miles de años, desde que el hombre se unió para desarrollarse y diferenciar roles, funciones o tareas en beneficio mutuo en el quehacer humano. Con ellas, la comunicación —como una práctica durante períodos similares; pero sólo en los últimos cien años, a finales de siglo XIX y comienzos del siglo XX, a raíz de la revolución industrial y la creciente diversidad y complejidad de las organizaciones— empezó a ser objeto de estudio y de investigación sistemática, para convertirse en una disciplina, un estudio formal y una profesión. En ese momento las condiciones históricas y sociales condujeron a las organizaciones de entonces a necesitar métodos, herramientas e instrumentos para administrar o gestionar esa nueva necesidad

de la división del trabajo que se creó esencialmente en el capitalismo con las organizaciones industriales (Smith, 1777).

Su análisis protagónico, puede decirse, se inició con la doctrina económica clásica de Adam Smith, con *La riqueza de las naciones*, pero más específicamente con las ideas de Frederick Taylor y Max Weber. De esta manera surgieron contribuciones importantes de las ciencias sociales en este campo, que llegaron a conformar un sistema interrelacionado y ordenado de hipótesis, es decir, una teoría de comunicación organizacional y del comportamiento de las organizaciones (Fernández, 1991).

Carlos Fernández conceptualiza la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de un organización y entre esta y su medio” (1991: 30). Existen otras acepciones, como la que señala la comunicación organizacional “como una disciplina”, cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio.

Una tercera conceptualización es aquella en la cual las técnicas y actividades están basadas en la investigación, y que define la comunicación organizacional como “un conjunto de técnicas y actividades

encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio” (Fernández, 1991: 30).

Si bien es cierto que la conceptualización de la comunicación organizacional va mucho más allá de ser considerada el flujo de información formal e informal, interna y externa, existente en la organización, normalmente en forma de redes; también es cierto que las TIC como herramienta están facilitando su proceso de manera apreciable en la nueva sociedad de la información y el conocimiento. Aun cuando estas nuevas tecnologías nacieron en la década de los setenta, su aceleramiento exponencial se dio a partir de 1995 (Castells, 2000) e influyeron en estos procesos organizacionales y en su entorno de forma considerable.

En este contexto, la información pasa a formar parte de toda organización, cuando existe en ella formalmente diseñado e implementado un sistema de “gestión del conocimiento” empresarial, con propósitos específicos de creación de nuevo conocimiento permanente, que tenga como meta la innovación para los fines de productividad y competitividad, por medio de las interrelaciones creadas entre las diferentes personas y departamentos de la empresa. Así, la información, al igual que el conocimiento tácito y explícito, es uno de los recursos

más importantes y valiosos de los que puede disponer la empresa. Tal conceptualización es acorde con el pensamiento de Goldhaber, quien define la comunicación organizacional como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (1984: 23).

Este nuevo planteamiento contrasta igualmente con el desarrollo de las comunicaciones a través de las nuevas tecnologías de la información, dado que estas, en procesos de globalización, se llevan a cabo esencialmente a través de la *world wide web* (red mundial de información), independientemente de que la empresa sea pequeña o grande, nacional, multinacional o transnacional, ya que alrededor de ella se conforman empresas y sociedades tipo red (Castells, 2000), que inciden en los procesos de comunicación organizacional y su medio externo.

Así mismo, Goldhaber (1984) plantea, además, que la comunicación organizacional ocurre en los sistemas complejos y abiertos, y que estos son influidos y tienen injerencia en el medio externo en forma permanente. Este proceso implica el flujo de mensajes, de personas, de sus relaciones, de sus actitudes, de sus habilidades y de sus sentimientos, dentro de un nuevo contexto de redes empresariales tecnológicas globales complejas, facilitadas por las nuevas TIC, especialmente por internet, que dinamiza

los procesos de gestión del conocimiento empresarial.

La comunicación organizacional, como una función integral de la organización, incide e impacta directamente en la cultura organizacional y en la dirección de la gestión del conocimiento, y es utilizada estratégicamente en las empresas con el propósito esencial de ayudar a alcanzar metas a través de la cultura, apoyando la consecución de objetivos y acciones específicas, para mejorar los resultados de gestión en cuanto a productividad y competitividad. Esto les permite competir y sobrevivir en la nueva economía del conocimiento globalizada, donde la información es concebida como fuente fundamental de conocimiento y de la toma de decisiones, esencialmente cuando se cuenta con nuevas herramientas valiosas, como las TIC (Bell, 1976).

### Clima organizacional

El clima organizacional se conoce como el ambiente en que los miembros de una organización viven día a día sus relaciones laborales y que incide en su comportamiento y productividad. Bustos, Miranda y Peralta lo definen como “la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la institución a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización” (2004: 2).

En el mismo orden de ideas, de acuerdo con los planteamientos de Molina (s. f.), el clima laboral es un tema complejo, sensible y dinámico a la vez. Es complejo en cuanto abarca gran cantidad de elementos; es sensible, porque cualquiera de ellos puede afectarlo, y es dinámico, porque estos elementos se pueden corregir y mejorar. Igualmente, Abravanel *et al.* (1992) definen clima organizacional como aquellas experiencias de cada persona que suministran señales de adaptación del comportamiento a las exigencias y objetivos de la organización.

Es preciso considerar que el clima organizacional se ve afectado por un sinnúmero de factores, esencialmente internos, con influencia de los externos, organizacionales, humanos y del entorno económico y social, que generan complejos modelos que se deben seguir y que logran definir o no una tendencia de mejora continua.

Factores como inadaptación, alta rotación, ausentismo, baja productividad y poca innovación son síntomas del poco o mal clima organizacional existente, y muestran así la inconformidad de los trabajadores con los procesos que se ejecutan dentro de la organización y fuera de ella.

Si se tuviera en cuenta que uno de los factores más determinantes en los índices de productividad y competitividad en las organizaciones

es el capital humano, se vería la importancia y necesidad de abordar este tema con mayor claridad. Esto permitiría el mejoramiento notable de la calidad de vida laboral, a través del incremento de sus competencias, y lograría que las personas pudieran interpretar y comprender las exigencias de la organización y la interacción con la organización (Abravanel *et al.*, 1992), lo cual por ende facilitaría de manera apreciable los procesos de gestión del conocimiento, y con ellos la innovación.

Como lo indican Litwin y Stinger (1978), citados por Molina, “el clima organizacional lo conforman nueve componentes: la estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización” (s. f.: 1). Se nota que el clima laboral va estrechamente ligado a la cultura organizacional.

### Cultura organizacional

El clima organizacional, como se dejó entrever, posee directa relación con la determinación de la cultura organizacional de una empresa, y esta es la piedra angular de la ventaja competitiva y del mejoramiento continuo para la competitividad, dado que está fundamentada en el capi-

tal humano, responsable en la empresa de producir con eficacia y de lograr satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes para poder retenerlos y mantenerlos fieles a la empresa.

El interés por el concepto de cultura se remonta a la antropología. En 1871, *sir* Eduard B. Taylor, citado por Bock, la define como “todo ese complejo que intuye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otras capacidades adquiridas por el hombre en cuanto miembro de una sociedad” (1977: 31).

La conceptualización filosófica de cultura está basada esencialmente en cuatro escuelas de pensamiento, orientadas por aquellos antropólogos para quienes la cultura constituye un sistema sociocultural. Las escuelas denominadas sincrónicas, como la escuela funcionalista de Malinowski y la escuela funcionalista-estructuralista de Radcliffe y Brown (1952), citados por (Zapata, 2002), quienes hacen hincapié en el estudio de la cultura en momentos históricos y precisos de lugares claramente definidos.

Por otra parte, las escuelas diacrónicas, como la escuela histórico-difusionista y la escuela ecológico-adaptacionista, ponen su relieve en la dimensión temporal y los procesos esenciales para el desarrollo de cul-

turas particulares. Aun así, con muy pocas excepciones, el concepto de cultura no tiene apoyo de ninguna corriente de pensamiento ni de investigaciones en el campo de la antropología cultural (Abravanel *et al.*, 1992).

Abravanel *et al.* (1992) afirman que la cultura constituye la base del funcionamiento organizacional y que se convierte en la fuente invisible de poder, donde las estructuras, los sistemas, pero en especial las estrategias adquieren su energía. En términos esenciales de valores y creencias, se puede precisar que “cultura es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural” (Fernández, 1991: 109).

En el mismo orden de ideas, el concepto de cultura organizacional aparece desde las primeras reflexiones de Elliot Jackes (1952), Erving Goffman, Chester Barnard (1968) y Paul Selznik (1957), citados por (Zapata, 2002), inspirados en fuentes cuyos orígenes se remontan a las obras de Mayo y Barnard, en la década de los treinta, y ha evolucionado hacia una mayor autonomía y rigurosidad del estudio, desde el primer enfoque de *management intercultural* (gerencia intercultural).

En este último se presenta la cultura como un dato pertinente para el

análisis de las organizaciones y el secreto del éxito de las empresas estadounidenses para mantenerse prosperando a pesar de las crisis (Peters y Waterman, 1982) o el de las japonesas, en el que se destaca una cultura muy particular (Ouchi, 1982). Estos trabajos sobre la cultura organizacional se realizaron bajo el enfoque conocido como *cultura corporativa*, que está inspirado en la teoría estructural-funcionalista de Radcliffe y Brown (1952), citados por Zapata (2002).

Radcliffe y Brown (1952), de acuerdo con Zapata (2002), consideran la cultura un mecanismo adaptativo regulador, en el cual la organización puede ser concebida como un sistema capaz de adaptarse a su entorno y mantener procesos de intercambio con él. Así, la cultura se muestra como uno de los procesos de la organización que participan en su adaptación continua al medio, donde la cultura nace, es reforzada y, a su vez, se transmite mediante los procesos de interacción en grupo.

Para otros autores, “la cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización” (Ouchi, 1982: 54). Carlos Fernández conceptualiza que “cultura es lo que determina la manera como se hacen las cosas, es decir los valores y las

creencias de la organización” (1991: 109). En el mismo sentido, Bro Uttal (1983) dice que los valores determinan lo que es importante para la organización y que las creencias son ideas compartidas acerca de cómo las cosas funcionan o deberían funcionar en la empresa.

Abravanel *et al.* (1992) sugieren que “lo cultural se engloba en lo social y viceversa, y que el comportamiento es la expresión concreta de este sistema sociocultural”. Kroeber y Parsons, citados por Abravanel *et al.*, propusieron una distinción conceptual y analítica entre los sistemas sociales y los sistemas culturales:

El sistema trata las condiciones inherentes a las interacciones de individuos reales constituidos en colectividades concretas que les confieren las condiciones de miembros. Por el contrario, el sistema cultural se preocupa por los esquemas de importancia (por ejemplo, valores, normas, conocimientos y creencias formales, formas de expresión). (1992: 7)

La conceptualización anterior también la defiende el antropólogo Clifford Geertz. Los valores organizacionales pueden darse en varios campos de la empresa. Para Pascale y Athos, citados por Fernández (1991), son seis los campos más relevantes de una compañía: esta como entidad, los mercados exteriores, sus operaciones internas, su personal,

las relaciones de la empresa con la sociedad del Estado y sus relaciones con la cultura donde opera.

Cada organización o empresa valora de manera diferente las categorías referenciadas, y cuando hace hincapié en algunos de ellos de manera específica, lo definirá su cultura. Cuando las personas de la empresa conocen hacia dónde tiende esta, entonces asume dichos valores y su conducta laboral estará encaminada a mantener y alcanzar dichos valores.

William Ouchi afirma que “la cultura común crea un ambiente de coordinación que facilita considerablemente el proceso de toma de decisiones y la planeación de asuntos específicos” (1982: 55). El pensamiento de Craig Hickman y Michael Silva se orienta en el mismo sentido de manera más precisa, al señalar que “una cultura fuerte, exitosa, es algo más que la forma como se hacen las cosas, es también la manera única, distintiva, como la gente se une entorno a un propósito común, logra un desempeño superior y trasmite habilidades a otros” (1984: 63).

“Una cultura excelente es un recurso, un activo que ayuda en la implementación de la estrategia Corporativa” (Hickman y Silva, 1984: 63). Abravanel *et al.* dicen, igualmente, que “el éxito y la vitalidad organizacional depende[n] del desarrollo de culturas y valores apropiados” (1992: 164).

Para Peter Senge (1992), la cultura organizacional opera bajo la filosofía del concepto sistémico y está fundamentada en los principios y valores de una institución, y es dinámica, contiene la visión, la misión, las estrategias y las acciones organizacionales. Por otra parte, A. Siliceo define cultura organizacional como “el conjunto (sistema) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales” (Siliceo, Casares y González, 1999: 59).

El que la mayoría de los empleados comparta la cultura implica un compromiso con la organización y esto le resulta beneficioso, ya que ellos se sentirán mejor en su trabajo, elevarán su productividad, generarán conocimiento en torno a sus funciones y aumentarán el sentido de cooperación y pertenencia. Así se crearán las condiciones apropiadas para una buena dirección estratégica de la gestión del conocimiento organizacional, que depende esencialmente de la actitud y del talento de la gerencia, y que Abravanel *et al.* (1992) denominan *etnografía reflexiva*. Esto es, el mecanismo para mantener la cohesión del grupo y la lealtad y para modificar oportunamente la cultura, de acuerdo con las necesidades, los sistemas y la estructura, para el logro de la estrategia.

Un fuerte diferenciador entre una organización y otra es la cultura creada en cada una de ellas, como afirma Gagliardi: “la cultura distingue a un organización de otra y orienta sus decisiones” (1984: 52), lo que significa que le hace ser lo que ella es, al tiempo que refleja su propio estilo para enfrentar los problemas enteros y su adaptación al medio externo, pues la cultura es el reflejo de su identidad.

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa; de modo tal que considerar los aspectos culturales de una empresa y promover valores positivos como elementos esenciales de esa cultura, permite un alto grado de cohesión entre sus miembros y tener una visión compartida. (Rivera, 2004: 5)

Deal y Kennedy (1985) afirman que la cultura produce igualmente un efecto importante en el éxito de los negocios. En este orden de ideas, se deduce que la cultura organizacional está estrechamente relacionada con la gestión del conocimiento empresarial; es más, el éxito o el fracaso de la gestión del conocimiento para generar activos intangibles o capital intelectual está fundamentado en una apropiada cultura organizacional.

## Gestión del conocimiento

Las conceptualizaciones de sociedad de la información y sociedad del conocimiento significan, en su contexto, cambios y transformaciones en los últimos años y el desarrollo de una nueva economía (Drucker, 2002). Esta última está basada en los intangibles y se fundamenta en el conocimiento (Bueno, 1998) para crear un nuevo valor agregado por parte de las organizaciones y satisfacer los mercados, en un entorno altamente cambiante, dinámico e impactado esencialmente por las nuevas TIC (Castells, 2000).

En el contexto global y el de las organizaciones, uno de los elementos esenciales de la nueva economía del conocimiento es la creación de valor, donde se incorporan los intangibles en los nuevos procesos económicos empresariales, como un factor crítico de las organizaciones. Los intangibles están basados en la fuerza del conocimiento, de la inteligencia y de la sabiduría que las personas pueden llegar a alcanzar, al tomar el conocimiento como el recurso más importante (Drucker, 2002).

El actor de este proceso en la actualidad es la información provocada por la fuerza de las nuevas TIC, que mediante el avance de las plataformas digitales y redes de comunicación proporcionan, sin ningún tipo de barreras, la información para con-

vertirla en conocimiento. Esto está facilitando enormemente las nuevas fuentes del saber y la mejora permanente del conocimiento, en las personas y en las organizaciones, y hacen del conocimiento el elemento más importante en la competitividad.

Durante siglos, de manera tácita o explícita en la economía tradicional, el trabajo, el capital y la tierra se consideraron los factores económicos primordiales de la producción para la sociedad. Los dos primeros son las entradas básicas de la actividad empresarial; sin embargo, en la nueva economía del conocimiento, dada la masiva incorporación de la información y el conocimiento a la actividad empresarial, este último ha terminado siendo uno de los más importantes recursos y considerado hoy como el tercer elemento de entrada esencial de la economía y como uno de los componentes revolucionarios más trascendentes que está afectando las relaciones empresariales, económicas y sociales.

En este orden de ideas, el nuevo reto de las organizaciones y de la sociedad es la construcción del paradigma de la economía del conocimiento, representado de forma organizacional por la manera como se debe hacer la “gestión del conocimiento” (Drucker, 2002: 227), que conduzca a la denominada *organización que aprende* (Bueno, 1998) o a la orga-

*nización inteligente* (Senge, 1990; Nonaka, 1991).

La gestión del conocimiento en la empresa está esencialmente conformada por tres dimensiones conceptuales: un conjunto de conocimientos explícitos y tácitos captados y creados, unas tecnologías TIC facilitadoras de los procesos y un proceso estratégico organizacional dinámico de generación de conocimiento (Bueno, 1998).

Una aproximación al concepto de gestión de conocimiento es la dada por Kart Eric Sveiby, cuando dice que “es el arte de crear valor mediante el afianzamiento de los activos intangibles. Para ello usted tiene que ser capaz de visualizar su organización como algo que no es más que conocimiento y flujo de conocimiento” y la dada por Robert K. Logan:

Está relacionado con el uso de la información estratégica para conseguir los objetivos del negocio. La gestión del conocimiento es la actividad organizacional de creación del entorno social e infraestructura para que el conocimiento pueda ser accedido, compartido y creado. (Citados por Valhondo, 2004: xxii)

Dentro de la transformación de la nueva economía del conocimiento, la empresa también evoluciona socialmente hacia una creadora de conocimiento, en razón de que la

única fuente de ventaja competitiva duradera es el conocimiento, más allá de los hechos económicos (Drucker, 2002).

Las empresas deben superar la idea de seguir siendo unidades de producción basada en el capital físico, para iniciar procesos que incorporen elementos de naturaleza intangible, como la innovación, la creatividad, las marcas, las patentes, las relaciones con los clientes, el aprendizaje organizacional continuo, entre otros, considerados elementos clave en la generación de competencias esenciales, fundamentados en los recursos de la empresa, en la cultura organizacional promulgada y en el clima o ambiente laboral que propicie satisfacción a la hora de ejecutar una labor.

Por otra parte, para que las empresas puedan convertirse en generadoras de conocimiento y de activos intangibles es importante lograr cambiar el paradigma de Taylor, March y Simon, citados por Dávila, quien dice: “la organización es una máquina para procesar información” (1985: 105), que corresponde a las realidades de la denominada *era industrial*; pero que hoy se considera inadecuada para abordar los retos del nuevo entorno socioeconómico de la era de la información y el conocimiento.

Las organizaciones han superado el paradigma de la “máquina” con “ca-

pital humano”, con gestión del conocimiento y con altas capacidades para generarlo. Esto es facilitado hoy por la gran cantidad de información disponible a través de las TIC, las cuales permiten tener la información en tiempo real.

En los últimos años se ha venido modificando la conceptualización de organización en todo su contexto, de manera acelerada, en un proceso de cambio y desarrollo, con una lógica de causa y efecto, tal como lo viene proponiendo tanto la biología del conocimiento como la del desarrollo, de Maturana y Lewontin, citados por Salmador (2004), que se consideran pensamientos emergentes de las organizaciones. En consecuencia, surge el concepto de la organización como un sistema “vivo”, de De Geus, citado por Salmador (2004), el cual crea conocimiento a través de la acción y de la interacción con el entorno.

La transformación de las empresas se ha dado gracias al poder del intelecto o conocimiento y de los servicios incorporados a sus distintas actividades, fundamentados en un enfoque del análisis de la cadena de valor, que hacen que las empresas orienten su gestión estratégica a sus “competencias esenciales o competencias básicas distintivas” y que algunas de sus actividades empresariales se ejecuten estratégicamente en forma externa (Bueno, 1998: 206), a fin de

tener empresas inteligentes (Senge, 1990), capaces de gestionar conocimientos múltiples, administrar su intelecto y agregar valor de manera permanente en su cadena productiva. Esto, en últimas, se refleja en los procesos de innovación empresarial.

En el nuevo modo de desarrollo informacional, la principal fuente de productividad e innovación se encuentra en la generación del conocimiento, en el procesamiento de la información y en la comunicación de datos; aunque el conocimiento y la información han sido elementos constantes de todos los modos tradicionales de desarrollo de la humanidad. Sin embargo, lo que es específico en la “nueva forma de desarrollo informacional” es la acción del conocimiento sobre sí mismo, como la principal fuente de productividad (Castells, 2000: 17). Se centra en el procesamiento de información y en la superación de la tecnología, como fuente de productividad e innovación en un círculo virtuoso entre las fuentes de conocimiento de la tecnología y la aplicación de estas para el mejoramiento de un nuevo conocimiento, mediante el procesamiento de información, el cual Castells (2000) ha denominado *informacional*.

Los recursos intangibles están hincados en el conocimiento explícito, desde la perspectiva constructivista, y estos los obtienen mejor las organizaciones cuando poseen una

apropiada dirección estratégica del conocimiento, fundamentada en la cultura, la comunicación y el clima organizacional. Todo esto se logra con una visión apropiada y se basa en el conocimiento tácito cognitivo y las capacidades tácito-técnico-experto (Bueno y Salmador, 2000a).

Así mismo, son importantes los conocimientos tácitos de la dirección en sus capacidades dinámicas, como las habilidades para integrar, reconstruir y reconfigurar las competencias y dirigir ambientes con cambios muy rápidos, que permitan responder a los fuertes cambios del entorno y a las necesidades presentes y futuras de los clientes, a quienes es preciso responder con procesos y productos innovadores, fruto del conocimiento.

Para mantenerse en la nueva sociedad de la información y el conocimiento, las organizaciones deben, interna y externamente, tomar en consideración variables esenciales relacionadas con la creación directa del conocimiento basado en los intangibles —como la cultura, la comunicación y el clima organizacional—, que contribuyen de manera preponderante con la generación de estos activos intangibles y les permiten a las empresas adentrarse y formar parte de la nueva economía del conocimiento.

Por ello, y de acuerdo con lo anterior, se hace necesario indagar y analizar cómo las pymes del sector metalme-

cánico de Cali están trabajando la comunicación, la cultura y el clima organizacional dentro de sus labores diarias. Estas variables son fundamentales en los procesos de gestión de conocimiento, porque a través de ellas se facilitan los procesos de innovación empresarial.

La comunicación organizacional es la fuente de generación de datos, información y, a su vez, de aprendizaje y de conocimiento. La cultura permite que los canales y flujos de información y comunicación sean constantes y formen parte de la actividad organizacional; entre tanto, el clima propicia sitios de trabajo satisfactorios que ayudan a que la innovación fluya eficazmente dentro de la organización como una actividad permanente.

## RESULTADOS

Los resultados señalados de clima, cultura, comunicación organizacional y gestión del conocimiento están fundamentados en el análisis empírico de los datos estadísticos recolectados y analizados durante el proceso de investigación. De acuerdo con las variables mencionadas y su relación transversal con las TIC y la gestión del conocimiento, se pudo observar en cada una de las investigaciones realizadas a las pymes del sector metalmecánico de Cali lo siguiente.

### Resultados del clima organizacional

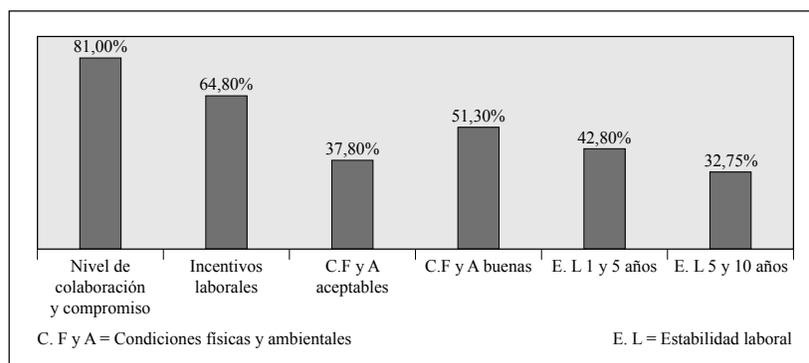
Los datos muestran que aspectos como incentivos laborales, condiciones físicas y ambientales, grado de colaboración y compromiso y estabilidad laboral son considerados variables de alta incidencia en la productividad y competitividad.

Así mismo, los resultados obtenidos en el 2002 muestran que las variables que inciden positivamente en el clima organizacional en este tipo de empresas son el buen nivel de colaboración y compromiso de sus empleados (81%) y los incentivos que se ofrecen (64,8%). Sin embargo, el 37,8% de las condiciones físicas y ambientales son aceptables, y el 51,3%, buenas; el 42,8% tiene

una estabilidad laboral entre 1 y 5 años, y el 32,75%, entre 5 y 10 años (Figura 1).

Por otra parte, en el 2004 se encontró que tanto la salud ocupacional como los incentivos son esenciales para propiciar mejor calidad de vida y lograr mayor eficiencia y eficacia laboral. Complementariamente, el fortalecimiento del capital humano en todos los campos de la organización es importante para poder generar un ambiente propicio de trabajo e incrementar el compromiso y la satisfacción laboral. Los actores consideran que estos tres factores tienen gran importancia, al igual que alto impacto en la competitividad, aunque la mayoría manifestaron tener una experticia media en estos temas (Tabla 1).

Figura 1. Variables del clima organizacional, 2002



Fuente: elaboración propia.

**Tabla 1. Prospectiva estratégica para las pymes del sector metalmecánico de Cali: incentivos laborales, clima organizacional y salud ocupacional**

<b>Sistema de incentivos laborales</b>							
Habrá mayor eficiencia y eficacia organizacional con el uso permanente de sistemas de incentivos laborales como estrategia, ya que logrará trabajadores productivos y satisfechos, gracias a la compensación y reconocimiento por su desempeño							
Grado de experticia en el tema	Horizonte próximo de ocurrencia	Grado de importancia del tema	Gestión del conocimiento y nivel tecnológico necesario	Impacto potencial en la competitividad	Posición de Colombia frente a otros países	Generará impacto sobre:	Limitaciones existentes para su ocurrencia
Alto	2006-2009	Alto	Medio	Alto	Regular	Calidad de vida	Económicas
<b>Clima organizacional</b>							
Las organizaciones lograrán mayor eficiencia, eficacia y productividad, al fortalecer el recurso humano, generando un ambiente propicio de trabajo e incrementando el grado de compromiso y satisfacción laboral							
Medio	2006-2009	Alto	Medio	Alto	Regular	Calidad de vida	Administrativas
<b>Salud ocupacional</b>							
Se generará un mejor ambiente laboral y se incrementará la productividad, al proveer a los empleados seguridad, protección y atención en el desempeño de su trabajo							
Medio	2004-2005	Alto	Alto	Alto	Regular	Calidad de vida	Administrativas

Fuente: elaboración propia.

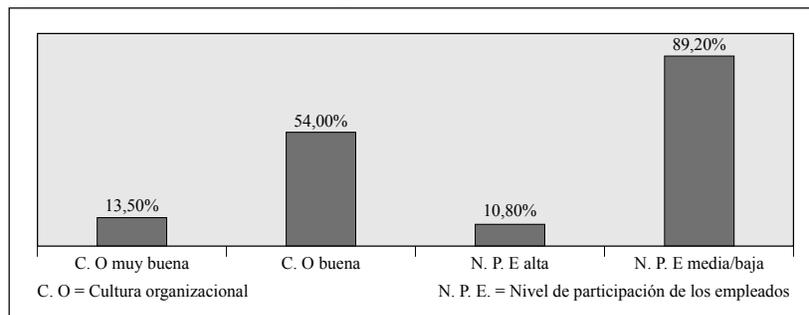
No obstante, los empresarios consideran que la posición de Colombia frente a otros países en estos temas de relación directa con el clima organizacional es regular y que las principales limitaciones existentes para su ocurrencia son económicas y administrativas. A pesar de estas limitaciones, los expertos creen conveniente otorgarles una mayor prioridad a los programas de salud ocupacional, con un horizonte de ocurrencia a corto plazo de uno a dos años, ya que piensan que permite mejorar las condiciones físicas y proveen seguridad en el sitio de trabajo, con efectos sobre la productividad. Por lo tanto, estos temas, aunque son considerados importantes, son poster-

gados para un horizonte de mediano plazo entre tres y seis años.

### Resultados de la cultura organizacional

En el 2002, el 13,5% de las empresas dice tener una muy buena cultura organizacional, y el 54%, una buena cultura en relación con la calidad y productividad del trabajo. Una de las variables que incide en este porcentaje es la participación de los empleados. El 10,8% señala que tienen una alta participación en la toma de decisiones y el 89,2% restante considera que su participación es media o baja en proporciones similares (Figura 2).

**Figura 2. Variables de la cultura organizacional, 2002**



Fuente: elaboración propia.

Se observa que los expertos consideran muy importante la creación y la sostenibilidad de una cultura organizacional como actitud compartida que genere gran impacto en la competitividad de las organizaciones, pero piensan que se deben iniciar los procesos para consolidarla a mediano o largo plazo (Tabla 2).

### Resultados de la comunicación organizacional

Un análisis empírico preliminar de los sistemas de comunicación interna en las pymes del sector metalmeccánico en el 2002, señaló que el manejo de la información dentro de estas es bueno en un 73%, y el 62% de las empresas brinda capacitación a los empleados en estos temas.

**Tabla 2. Grado de incidencia de la cultura organizacional en la visión prospectiva para las pymes del sector metalmeccánico de Cali**

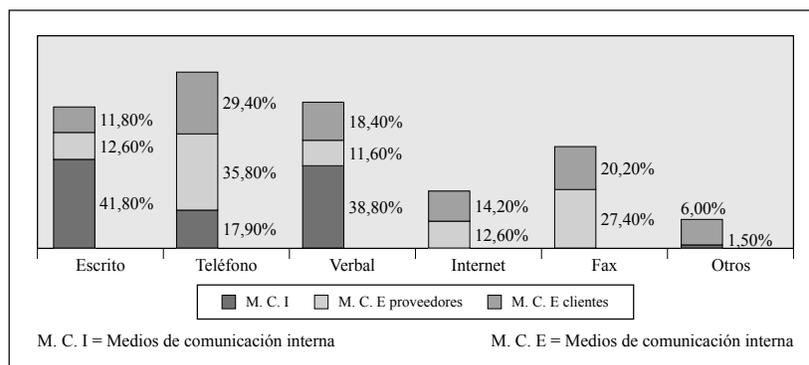
Cultura organizacional							
El éxito de la organización se fundamentará en la construcción de una cultura organizacional como sistema de actitud compartida, basándose en principios y valores, para generar mayor eficiencia y eficacia competitiva							
Grado de experticia sobre el tema	Horizonte próximo de ocurrencia	Grado de importancia del tema	Gestión del conocimiento y nivel tecnológico necesario	Impacto potencial sobre la competitividad	Posición de Colombia frente a otros países	Generará impacto sobre:	Limitaciones existentes para su ocurrencia
Medio	2006-2009	Alto	Alto	Alto	Regular	Desarrollo industrial	Administrativas

Fuente: elaboración propia.

Existen diferentes métodos y medios de comunicación utilizados, dentro de los cuales se destacan los métodos verbal y escrito como los más usados. Además, existe en menor proporción el uso del teléfono (Figura 3). Como medios de divulgación se destacan las conferencias (48%) y las carteleras (22,2%), aunque también se utilizan boletines (19%). Esto incide directamente en el gran conocimiento que poseen los trabajadores sobre los diferentes procesos productivos de la empresa, valorado en un 78,4% como alto.

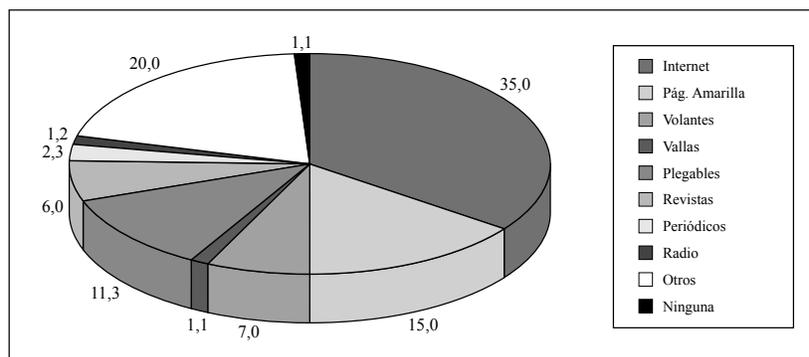
En relación con la comunicación externa, se detectó que utilizan diferentes medios. Entre estos se destacan el teléfono y el fax. Sin embargo, es de anotar que el uso de internet como medio de comunicación es relativamente bajo, así como el escrito y el verbal (Figura 3). En cuanto a la publicidad utilizada, se observó que se inclinan más por las páginas amarillas (35%), los periódicos (20%), internet (15%), los plegables (11,3%) y los volantes (7%); no obstante, algunas empresas aún no lo hacen (1,1%), según se muestra en la Figura 4.

**Figura 3. Medios de comunicación utilizados, 2002**



Fuente: elaboración propia.

**Figura 4. Medios utilizados para hacer publicidad, 2002**



Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, a partir del análisis prospectivo del sector metalmecánico planteado en las proposiciones de la Tabla 3, se pretendió verificar en el 2004 si este tipo de empresas, a través del uso de las TIC, estaban conformando redes de información y comunicación tanto internas como externas.

**Tabla 3. Incidencia de los sistemas de información y comunicación internos y externos sobre la visión prospectiva de las pymes del sector metalmecánico de Cali**

Sistema de información interna y redes							
La toma de decisiones estará fundamentada en la implementación de una red de información a lo largo y ancho de la organización, lo cual permitirá mejorar la capacidad de gestión estratégica, incrementar la competitividad y fomentar la adaptación al cambio							
Grado de experticia sobre el tema	Horizonte próximo de ocurrencia	Grado de importancia del tema	Gestión del conocimiento y nivel tecnológico necesario	Impacto potencial sobre la competitividad	Posición de Colombia frente a otros países	Generará impacto sobre:	Limitaciones existentes para su ocurrencia
Medio	2006-2009	Alto	Alto	Alto	Regular	Desarrollo industrial	Económicas
Sistemas de Información y comunicación externa							
Las organizaciones crearán una infraestructura en red de comunicación externa avanzada, en lo relacionado con telecomunicaciones, transporte y logística, introduciendo mejores tecnologías para competir en los mercados internacionales y creando ventajas competitivas							
Medio	2006-2009	Alto	Alto	Alto	Regular	Desarrollo industrial	Tecnológicas

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos, los empresarios proyectan iniciar la toma de decisiones, fundamentada en la creación de una red de información interna, sólo en el período comprendido entre 2006 y 2009. Existe como argumento el mediano conocimiento y experiencia que se posee sobre el tema y las limitaciones económicas para hacerlo, a pesar de considerarlo importante y de alto impacto en la competitividad.

En cuanto a la posibilidad de conformar redes externas, los expertos consideran que, al igual que las redes internas, estas poseen alto impacto en la competitividad y el desarrollo industrial, y de constituirse en un tema de gran importancia, sólo es posible de abordar en el mediano plazo (2006-2009), ante todo por las limitaciones tecnológicas existentes (Tabla 3).

## DISCUSIÓN

La comparación de los resultados encontrados en la investigación del 2002 contrasta y se complementa con los obtenidos en la investigación del 2004, y logran señalar conclusiones previas similares, así:

Un inapropiado clima organizacional incidirá negativamente en el logro de objetivos organizacionales, así como en la innovación empresarial tanto de productos y procesos, al no poderse facilitar los flujos de infor-

mación, de gestión del conocimiento y el trabajo en equipo. Esto repercute en el mercado y la satisfacción de las necesidades de los clientes, así como lo afirma Juan Arévalo (2000): “Un clima organizacional estable es una inversión a largo plazo. Es importante que los directivos de las organizaciones se percaten que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la empresa, de donde surge la necesidad de valorarlo y prestarle la debida atención”. De la misma manera, y como lo argumenta Maisch Molina (s. f.):

La cultura precede al clima y actúa como su base o fundamento. Por lo tanto la cultura es el factor permanente del cual se deriva el clima organizacional, pero mientras la cultura es más constante, el clima es más variable. Los factores internos o externos que actúan sobre él lo pueden modificar en cualquier momento.

Así mismo, tanto la cultura como el clima determinan el comportamiento de los empleados y su eficiencia, y cuyo objetivo primordial es aumentar la productividad y la competitividad, a través de conductas eficaces y ambientes de trabajo motivantes y retadores que permitan trabajar en equipo (Arévalo, 2000).

Debido a los fuertes cambios originados mundialmente por los procesos de globalización y la utilización continua de los modelos no flexibles

taylorista (Fea, 1995) y fordista (Carnoy, 2000), cada día es más difícil mantener una cultura organizacional sólida y estable; por lo tanto, es necesario e importante generarla día a día, a través del trabajo en equipo, la motivación, el reconocimiento, la capacitación, el desarrollo humano, la innovación y la manera de transmitirla a cada uno de los implicados, a través de la comunicación, la información, el empoderamiento, la participación en la toma de decisiones y el liderazgo, para lograr mantener un mayor compromiso con la institución y mayor autonomía laboral (Siliceo, Casares y Gonzáles, 1999).

En este sentido, es importante considerar que la capacitación y el aprendizaje continuo de todo el personal, incluido el administrativo y el operacional, es esencial para lograr crear y fortalecer el compromiso, el cambio de actitudes y el lenguaje de comunicación, que facilite la comprensión e integración de las personas (Siliceo, Casares y Gonzáles, 1999).

La apreciación de los empresarios respecto a que un programa de cultura organizacional sólo se tiene previsto a mediano y largo plazo, es reflejo del poco conocimiento que se tiene sobre el tema, pues los trabajos que se orientan a fortalecer la cultura organizacional únicamente pueden mostrar resultados visibles luego de varios años de haber sido implementados. Por este motivo es preocupan-

te esa percepción de que este es un tema que puede ser abordado sólo hasta dentro de tres años, sin tener en cuenta los aumentos en la productividad y en la competitividad del capital humano y de la organización en general, que pueden lograrse con la promoción de procesos orientados a fortalecer la cultura organizacional, liderados desde la gerencia.

El análisis empírico de los resultados obtenidos señala cómo los modelos administrativos usados, por su poca flexibilidad (Castells, 2000), no le permiten al empleado desarrollar sus capacidades intelectuales y de innovación, ya que las decisiones se toman esencialmente de forma centralizada. Esta es, además, la principal limitación que señalan los empresarios para poder trabajar en pos de la construcción de una cultura organizacional sustentada en una visión compartida, fundamentada en principios y valores, que genere mayor eficiencia y eficacia competitiva, basada en el diseño y estructura apropiada de una dirección estratégica de la gestión del conocimiento, que facilite de manera permanente la generación de nuevo conocimiento empresarial e innovación; cuando se señalan limitaciones administrativas (Tabla 2).

El análisis de los resultados de la investigación del 2004 confirma la hipótesis planteada en el 2002, en el sentido de que “una de las principales

causas de la falta de una cultura organizacional adecuada y la incidencia de esta en todas las demás áreas de las empresas, pero en especial en la productividad y competitividad está esencialmente en la gestión administrativa de las Pymes” (Quiroga, 2002: 139). Lo anterior contrasta, así mismo, con lo indicado por Martínez (2000), pues esto implica no sólo buscar elevar la productividad y competitividad, sino “reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser homogenizadores [sic] universalistas y lineales” para lograr el mejoramiento de las empresas e impactar económicamente a la sociedad. En el mismo sentido, los hallazgos de las investigaciones contrastan con lo expresado por Martínez:

En Colombia existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral. (2000: s. p.)

Así mismo, con el análisis empírico se puede destacar que los medios y

métodos de comunicación empresarial tradicionalmente utilizados son buenos e importantes; sin embargo, es necesario pasar a sistemas de comunicación más avanzados, como internet (Abbate, 2000). Igualmente, se deberían conformar redes internas y externas de comunicación e información, que faciliten la gestión del conocimiento y la reestructuración de empresas que se encuentren acordes con la nueva era del *informacionalismo* (Castells, 2000).

Dado el uso masivo de internet, la subutilización de las TIC, en general, en las pymes analizadas seguramente se verá reflejada en corto tiempo en los bajos índices de productividad y competitividad, como consecuencia de la poca consideración que se les dan a las variables de cultura, clima y comunicación organizacional. Esto conduce a carecer de procesos y productos innovadores, por la baja existencia de la gestión del conocimiento, por lo que estas empresas se ponen en desigualdad conceptual y tecnológica frente a su competencia similar de otros países.

Por otra parte, se intuye que los tradicionales medios y métodos de comunicación organizacional en las pymes son buenos, pero la baja utilización de las TIC los despoja de la disponibilidad de un sistema de información importante, lo cual se ve reflejado en la insuficiente innovación y generación de activos intangibles, así

como en las dificultades de inserción de este sector empresarial en la nueva economía de la información y el conocimiento; específicamente por el impacto que poseen los medios tecnológicos digitales en procesos de globalización, en la comunicación organizacional (Castells, 2000).

### CONCLUSIONES

Los resultados del estudio empírico señalan claramente cómo el sector metalmeccánico de las pymes de Cali manifiestan poco interés o conocimiento por enfrentar el tema de clima, cultura y comunicación organizacional como una estrategia empresarial. Esto muestra poca visión prospectiva al respecto y que no se reflexiona sobre la incidencia que tienen estas variables en la productividad, la competitividad y la innovación.

Así mismo, aun cuando no existe suficiente evidencia empírica, se percibe cómo los empresarios y demás actores expertos son desconocedores de la incidencia de las variables clima, cultura y comunicación organizacional en la competitividad, la productividad y la agregación de valor a los procesos e innovación; por lo tanto, no manifiestan gran interés por enfrentar estos temas como estrategias competitivas, al dejar la existencia de un buen clima laboral, un programa de cultura y una estructura de comunicación organizacional

sujeta a la simple interrelación en las labores diarias ejecutadas y no como el producto de una planeación estratégica empresarial fundamentada en la gestión del conocimiento para la innovación.

Lo anterior se manifiesta igualmente en el uso de los modelos administrativos poco flexibles y la falta de una cultura organizacional apropiada y fuerte impactada por una comunicación y clima organizacional, lo que no está facilitando el desarrollo de las capacidades intelectuales de los empleados y, en consecuencia, tampoco la creación y gestión de nuevo conocimiento, reflejado en los bajos índices de valor agregado e innovación.

Así es como a mediano y largo plazo, probablemente, se notará un negativo impacto en la productividad y la competitividad de las pymes de este sector industrial metalmeccánico, dadas las dificultades para crear nuevo conocimiento e innovación; por lo tanto, se obstaculiza el avance tecnológico para enfrentar la competitividad internacional, debido a la inadecuada estructura de los sistemas de información y comunicación organizacional, así como a la poca existencia y uso de redes internas y externas de información y comunicación organizacional, causado por el mediano conocimiento y experiencia sobre el tema y por las restricciones económicas para implementarlo.

De similar manera, se percibe la necesidad de crear una cultura organizacional como estrategia, fundamentada en el uso de la información y el conocimiento con base en las TIC, para lograr avanzar en actividades de desarrollo tecnológico e innovación, y así alcanzar el crecimiento tanto de la empresa como de la sociedad en general en la cual están inmersas. De esta manera ingresan a la nueva economía del conocimiento, a través de la capacitación en el uso de la información, en la creación de nuevo conocimiento y en la generación de nuevas competencias, a través de la dirección estratégica de la gestión del conocimiento.

El análisis de los datos señala, igualmente, cómo la insuficiente utilización de las TIC en las pymes metalmeccánicas, en los sistemas de comunicación organizacional, tendrá a corto y mediano plazo un impacto importante en todo su contexto sistémico empresarial, desde la dirección estratégica de la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional, los índices de creatividad e innovación, que se exteriorizarán en los estándares de calidad, mejoramiento continuo hasta el mercadeo relacional que satisface las necesidades y expectativas de los clientes.

Finalmente, los resultados del análisis empírico reflejan que existen suficientes hallazgos de la mediana capacidad de liderazgo de los em-

presarios de las pymes en la nueva sociedad de la información y el conocimiento y poca visión prospectiva en las variables analizadas, para enfrentar oportunamente los procesos competitivos de globalización, consecuencia lógica de la falta de modelos administrativos flexibles (Castells, 2000) y de la persistente utilización de los ya tradicionales, como el taylorismo y el fordismo. Esto no facilita la inserción de este sector industrial en la nueva economía. Se sugiere buscar estilos gerenciales apropiados y acordes con la cultura de la región donde se encuentran estas empresas, que faciliten la creación de nuevo conocimiento y agregación de valor a los procesos de innovación, lo que amerita la importancia de futuras investigaciones sobre los temas.

## REFERENCIAS

- Abbate, J. (2000), *Inventing the Internet*, Cambridge, MIT Press.
- Abravanel, H. et al. (1992), *Cultura organizacional*, Bogotá, Legis.
- Arévalo, J. (2000), *Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar* [en línea], disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml>, consultado: 13 de junio del 2005.

- Bell, D. (1976), *The coming of post industrial society*, New York, Basic Books.
- Bock, P. (1977), *Introducción a la moderna antropología cultural*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Bueno, E. (1998), "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual", en: *Boletín de Estudios Económicos*, LIII, núm. 164, pp. 205-229.
- y Salmador, M. P. (2000), "La dirección del conocimiento en el proceso estratégico de la empresa, complejidad e imaginación en la espiral del conocimiento", En Bueno, E. y Salmador, M. P. (eds.), *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*, Madrid, Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- , (2000b), *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*, Madrid, Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- Bustos, P.; Miranda, M. y Peralta, R. (2002), *Clima organizacional* [en línea], disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>, consultado: 11 de noviembre de 2004.
- Carnoy, M. (2000), *Sustaining the new economy*, New York, Russel Sage Foundation.
- Castells, M. (2000), *The information age, economy, society and culture*, New York, Blackwell.
- Dávila, C. (1985), *Teorías organizacionales y administración*, Bogotá, McGraw Hill.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1985), *Culturas corporativas*, México, Fondo educativo Interamericano.
- Drucker, P. (1986), *La innovación y el empresario innovador*, Buenos Aires, Sudamericana.
- , (2002), *La gerencia en la sociedad futura*, Bogotá, Norma.
- Fea, U. (1995), *Calidad es competitividad*, México, Alfaomega.
- Fernández, C. (19916), *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas.
- Gagliardi, P. (1984, junio), *Creation and change of organizational culture, a conceptual framework*, documento presentado en la First International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture, Lund, Suecia.
- Goldhaber, G. (1984), *Comunicación organizacional*, México, Diana.
- Hickman, C. y Silva, M. (1984), *Creating excellence*, New York, New American Library.
- Márquez, M. (s. f.), *Competitividad en las organizaciones* [en línea], disponible en: <http://www.gestiopolis.com/cabales/gerencial/articulos/31/compelorg.htm>, consultado: 10 de noviembre de 2004.
- Martínez, L. (2000), *Clima organizacional* [en línea], disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

- Mauch, J. E. y Birch, J. W. (1998), "Developing the proposal. Preparation of the proposal", en: *Guide to the successful thesis and dissertation, a handbook for students and faculty*, New York, Marcel Dekker, pp. 63-129.
- Molina, M. (s. f.), *Estudios de clima organizacional* [en línea], disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/clima-organizacional.htm>, consultado: 13 de junio de 2005.
- Nonaka, I. (1991), "La empresa creadora de conocimiento", en: *Gestión del conocimiento*, Bilbao, Deusto, pp. 23-49.
- Ouchi, W. (1982), *Teoría Z*, México, Fondo Educativo Interamericano.
- Peters, T. y Waterman, R. (1984), *En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas en Estados Unidos*, New York, Norma.
- Porter, M. (1999), *Ser competitivo*, Bilbao, Deusto.
- Quinn, J. (1992), *Intelligent enterprise, a knowledge and service based paradigm for industry*, New York, The Free Press.
- Quiroga, D. (2002), *Investigación. Determinación de las variables más relevantes de la no productividad y competitividad de las pymes metalmecánicas de Cali*, Cali, Universidad Autónoma de Occidente.
- , Cerón, E. y Torres, M. E. (2004), *Investigación. Prospectiva del direccionamiento estratégico para la competitividad de la cadena productiva de las pymes del sector metalmecánico de Cali*, Cali, Universidad Autónoma de Occidente.
- Rivera, G. (2001), *Cultura organizacional. Nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad* [en línea], disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute2.shtml>, consultado: 10 de noviembre de 2004.
- Salmador, M. (2004), "Raíces epistemológicas del conocimiento organizativo. Estudio de sus dimensiones según el enfoque constructivista-autopoiético", en: *Revista Economía Industrial*, núm. 357, pp. 27-40.
- Schlie, T. (1999), "La contribución de la tecnología a la ventaja competitiva", en: Gaynor, G. (comp.), *Manual de gestión en tecnología*, Bogotá, McGraw Hill, pp. 141-167.
- Senge, P. (1992), *La quinta disciplina*, Barcelona, Gránica.
- Siliceo, A.; Casares, D. y González, J. (1999), *Liderazgo, valores y cultura organizacional, hacia una organización competitiva*, México, McGraw Hill.
- Smith, A. (1776), *The wealth of nations*, London, W. Strahan & T. Cadell.
- Uttal, B. (1983), "The corporate culture vultures", en: *Fortune*, vol. 108, núm. 8, pp. 66-72.

Valhondo, D. (2004), *Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad*, Madrid, Díaz de Santos.

Villaseca, J. y Torrent, J. (2003), *Las TIC y las transformaciones de la empresa catalana*, informe de investigación II, Barcelona, Ediciones UOC.

Zapata, A. (2002), “Paradigmas de la cultura organizacional”, en: *Cuadernos de Administración*, núm. 27, pp. 163-185.