

XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional

Educación Superior y Desarrollo Sustentable

Liderazgo Espiritual y Procesos de Conocimiento Organizacional: Nuevas

Relaciones en el Campo de la Gestión del Conocimiento

Mesa Temática: Aprendizaje, Conocimiento e Innovación

Modalidad: Investigación Concluida

Autora: Lorena Martínez Soto¹

Nacionalidad: Colombiana

lorenamartisot@gmail.com

Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa

San Rafael Atlixco, 186, Iztapalapa, Vicentina, 09340

Ciudad de México

Guanajuato, Gto.

8 al 11 de noviembre de 2016

¹ Lorena Martínez Soto, Estudiante del doctorado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana, campus Iztapalapa.

Liderazgo Espiritual y Procesos de Conocimiento Organizacional: Nuevas Relaciones en el Campo de la Gestión del Conocimiento

Resumen

El presente estudio tiene como propósito analizar las dinámicas que surgen a partir de la interacción entre elementos propios de la cultura organizacional, como el liderazgo y los procesos estratégicos como la gestión de conocimiento. Específicamente, se busca establecer las posibles relaciones entre el liderazgo basado en la espiritualidad y los procesos de creación, intercambio y reutilización de conocimiento. A través de este estudio se pretende vincular el liderazgo espiritual como estrategia propia del campo de estudio de la espiritualidad en el lugar de trabajo con la gestión del conocimiento como campo disciplinar.

Los hallazgos más importantes de este estudio indican que el liderazgo espiritual favorece los procesos de conocimiento de la empresa objeto de estudio, al establecer una cultura organizacional vinculante tanto de las creencias como de los intereses individuales y corporativos. Esta cultura, basada en valores espirituales, promueve un ambiente organizacional en el que los trabajadores perciben que sus necesidades espirituales están siendo satisfechas y como consecuencia, desarrollan la motivación necesaria para realizar acciones y procesos, entre ellos, procesos de conocimiento, orientados al logro de los objetivos organizacionales. Sin embargo, se encontró que a pesar de las ventajas potenciales que aporta el liderazgo espiritual a la gestión de los procesos de conocimiento de la empresa analizada, su impacto es limitado debido a que ésta desconoce la importancia de dichos procesos y la manera de gestionarlos.

Palabras clave: Espiritualidad en el lugar de trabajo, modelos de liderazgo espiritual, creación, intercambio y reutilización de conocimiento.

1. Introducción.

En el marco de las políticas macroeconómicas y sociales que impulsa la economía del conocimiento, la capacidad de innovación y competitividad de las organizaciones está determinada por su habilidad para gestionar el conocimiento como un recurso estratégico (Nonaka, 2007). Algunas investigaciones atribuyen el éxito en la implementación de los procesos de conocimiento, a la aplicación de estilos de liderazgo que promueven ambientes de trabajo donde los empleados se sienten motivados a desarrollar procesos que contribuyen a la gestión eficaz del conocimiento y al logro de los objetivos organizacionales en (Singh, 2008; Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas y Delgado, 2010; Von Krogh, Nonaka y Rechsteiner, 2012; Analoui, Doloriert y Sambrook, 2013).

En este sentido, Singh (2008) afirma que gran parte del éxito de los procesos de conocimiento está asociado, a la aplicación de estilos de liderazgo que proporcionan a los empleados la libertad para experimentar e innovar en lugar de aquellos en los que se sienten controlados y supervisados. La autonomía, la capacidad de tomar decisiones, la posibilidad de desarrollar sus propias habilidades, la comunicación abierta y la confianza, son factores que crean en el personal un alto nivel de motivación y compromiso con los objetivos organizacionales (Analoui, Doloriert y Sambrook, 2013).

La espiritualidad en el lugar de trabajo es un campo emergente del conocimiento que ofrece perspectivas y estrategias basadas en la espiritualidad, como fuente de transformación de las relaciones y el espacio laboral en un escenario de satisfacción de necesidades espirituales y creación de sentido. El

éxito de este nuevo campo ha llevado a que investigadores del comportamiento organizacional reconozcan que la espiritualidad en el lugar de trabajo ha llegado a ser una de las herramientas gerenciales más influyentes en la motivación del ser humano (Pawar, 2008, 2009, 2014; Karakas, 2010; Birasnav, 2014).

Dado que los procesos de conocimiento son profundamente subjetivos, relacionales y experienciales, el liderazgo espiritual es una perspectiva novedosa que enriquece las teorías tradicionales de liderazgo y puede aportar a la gestión del conocimiento organizacional al utilizar la espiritualidad como mecanismo de cohesión de las relaciones individuo-organización. Desde esta perspectiva, la presente investigación tiene como finalidad aportar evidencia empírica sobre la manera como el paradigma de la espiritualidad en el lugar de trabajo puede enriquecer el liderazgo y transformarlo en una herramienta clave para la gestión de los procesos de conocimiento organizacional.

Este artículo se encuentra organizado de la siguiente forma. La sección dos establece los fundamentos teóricos del modelo de liderazgo espiritual y los procesos de conocimiento organizacional utilizados en la investigación. La sección tres presenta la metodología adoptada. La sección cuatro describe la aplicación del modelo y la sección cinco, la discusión y conclusiones de la investigación.

2. El liderazgo Espiritual Como Estrategia para Gestionar los Procesos de Conocimiento Organizacional

Nonaka (2007) define la empresa creadora de conocimiento como aquella cuyo único propósito es la constante innovación mediante un proceso consistente de adaptación a los ambientes dinámicos y complejos, por medio de la creación,

diseminación y aplicación del conocimiento en nuevos productos y tecnologías. Esto significa que tanto la capacidad de aprendizaje y adaptación, como la constante creación de conocimiento organizacional, son recursos intangibles que pueden crear diferenciación, ventaja competitiva y viabilidad en el largo plazo.

Para elevar los niveles de innovación de las empresas creadoras de conocimiento, es necesario gestionar los procesos de conocimiento. Este proceso involucra todas las acciones asociadas a la transformación de información en conocimiento potencialmente útil para crear nuevos productos y servicios. Sin embargo, son las personas quienes realmente capturan, intercambian, almacenan y transforman el conocimiento en nuevos productos y servicios. Estos procesos requieren el compromiso personal y el sentido de identificación de los empleados con la empresa y su misión. De allí la importancia de factores como la motivación y el liderazgo para la implementación de estrategias asociadas a la gestión del conocimiento organizacional.

Existen numerosas investigaciones que respaldan la influencia de los estilos de liderazgo en los procesos de conocimiento organizacional (Singh, 2008; Rodríguez-Ponce, 2010; Analoui et al., 2013; Birasnav, 2013). Según estos autores, los estilos consultivo y delegativo propuestos por Hersey y Blanchard (1982), y el liderazgo transformacional y transaccional propuesto por Avolio y Bass (2004), contribuyen a una mayor potenciación de los procesos de conocimiento debido a que ofrecen a los empleados la libertad de experimentar e innovar, en

lugar de aquellos estilos como el liderazgo directivo, en los que se sienten controlados y supervisados constantemente².

La teoría de liderazgo espiritual de Louis Fry, como propuesta alternativa a los enfoques tradicionales de liderazgo, se enfoca en la espiritualidad como una herramienta de creación de sentido y bienestar de los empleados en el ambiente laboral. Para esto, el liderazgo espiritual propone la construcción de una visión inspiradora que vincule los intereses individuales y organizacionales, motive a las personas y conduzca a un bienestar espiritual que se traduzca en altos niveles de compromiso organizacional y productividad.

Operacionalmente, el liderazgo espiritual involucra los valores, actitudes y comportamientos que son necesarios para motivar intrínsecamente a la persona y generar un sentido de bienestar espiritual. Por lo tanto, esta perspectiva se considera pertinente para enriquecer los procesos de conocimiento organizacional en tanto que integra las necesidades espirituales como un factor que puede impactar en la creación de entornos laborales favorables a la gestión de procesos como la creación, el intercambio y la reutilización de conocimiento.

Esta investigación se ubica en la gestión del conocimiento como campo disciplinar, por lo tanto, la revisión de literatura se orientó hacia la búsqueda de antecedentes que documentaran las posibles relaciones entre el liderazgo y la gestión de conocimiento. Particularmente, se enfatizó en la búsqueda de aquellas investigaciones que pudiesen evidenciar el vínculo entre el liderazgo espiritual y

² Esta perspectiva podría nutrirse de los aportes de autores centrales en esta discusión como Bryant (2003), Lakshman (2005 y 2007), Politis (2001, 2002), Srivastava et al. (2006), y Zarraga y Bonache (2003) quienes ven la importancia del liderazgo en la gestión del conocimiento para compartirlo, crearlo y capturarlo. Chourides et al. (2003), Kulkarni et al (2006) y Biebowitz (1999) enfocan la implementación exitosa del esfuerzo del conocimiento gerencial.

los procesos de conocimiento organizacional. Luego de una revisión exhaustiva pudo constatar que aunque existen estudios cuantitativos que demuestran la correlación entre los estilos tradicionales de liderazgo y la gestión del conocimiento, no se encontraron investigaciones que documentaran el vínculo entre los modelos de liderazgo basados en la espiritualidad y los procesos de conocimiento organizacional.

Al analizar ambos enfoques, se concluyó que la teoría de liderazgo espiritual de Louis Fry era la más adecuada para aplicar a la empresa objeto de estudio, debido a que su estructura teórica y conceptual es consistente con las prácticas y creencias establecidas en esta organización³. Esta coherencia entre la propuesta teórica del modelo de Fry y la realidad observada en la empresa objeto de estudio, se consideró como un criterio de afinidad determinante para la elección del modelo, debido a que no sólo era una oportunidad para verificar su nivel de aplicabilidad en la práctica, sino una oportunidad para establecer el verdadero impacto que producen las prácticas espirituales en los resultados organizacionales.

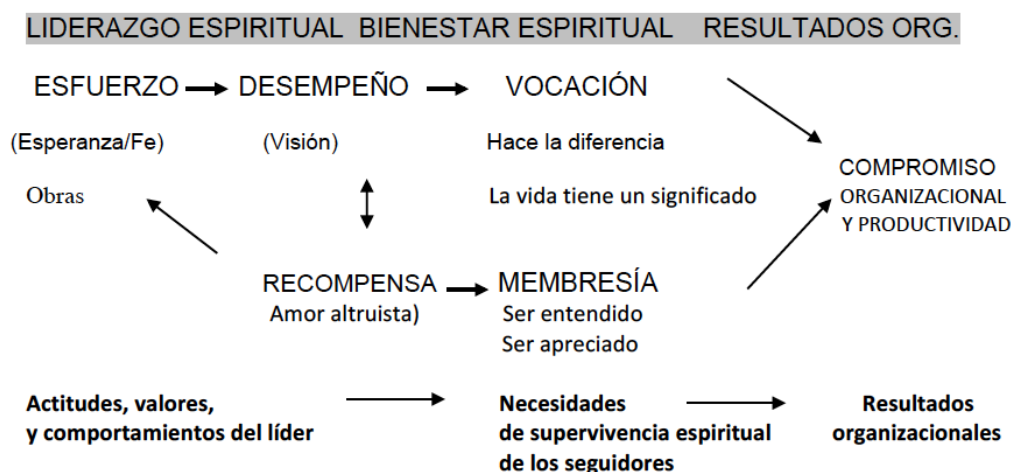
2.1. La teoría de liderazgo espiritual de Louis Fry

La teoría de liderazgo espiritual de Louis Fry define la organización como un espacio dinámico de interacción social, que promueve el crecimiento espiritual de los individuos a través de la creación de una visión inspiradora y la práctica de valores espirituales que le dan un significado especial al lugar de trabajo y lo convierten en un escenario de generación de sentido y trascendencia (Fry y

³ La afinidad entre el modelo de liderazgo espiritual de Fry y las prácticas encontradas en la organización objeto de estudio será sustentada principalmente en el apartado 4 titulado "Resultados de la operacionalización del modelo de liderazgo espiritual de Fry en WHOLEGRAIN."

Cohen, 2009). La teoría del liderazgo espiritual se autodefine como un modelo causal de motivación intrínseca que parte de la satisfacción de las necesidades espirituales (vocación y membresía) para de esa manera proyectar su potencial hacia una mayor productividad, reducción del ausentismo y aumento del volumen de negocios. La teoría de liderazgo espiritual se concreta en un modelo que se divide en tres etapas interrelacionadas. En la figura 1 se presenta dicho modelo tomado de Fry (2003, 2005, 2009).

Figura 1: Modelo de Liderazgo Espiritual de Louis Fry



Fuente: Fry (2003, 2005, 2009)

A continuación se discute brevemente cada una de las etapas que componen el modelo de liderazgo espiritual, con el propósito de profundizar en las bases teórica y conceptual que propone el autor y que servirá para contrastar la evidencia empírica que se obtenga en el trabajo de campo.

2.1.1. El Liderazgo Espiritual

Según Fry, la esencia de esta primera etapa consiste en lograr satisfacer las necesidades espirituales (vocación y membresía) de las personas a través de la

visión organizacional, la esperanza/fe y el amor altruista. Si estos tres elementos se integran adecuadamente, se logra la consistencia entre valores y prácticas que requiere el liderazgo espiritual para ser efectivo.

- **Visión:** la visión se refiere a una imagen de futuro desafiante, deseable y convincente de la organización. Su valor consiste en tener el potencial inspirador que le permita conectarse con el sentido de misión de lo que las personas son y hacen.
- **Esperanza/fe:** la esperanza/fe en la convicción de que la visión se cumplirá. Es la motivación intrínseca que surge una vez la persona se ha conectado con el potencial inspirador de la visión y que genera un compromiso personal a pesar de la oposición y las dificultades.
- **Amor altruista:** el amor altruista es un componente de la cultura organizacional. Comprende el conjunto de principios, valores y creencias compartidas que se consideran moralmente correctas y construyen la identidad colectiva.

2.1.2. El Bienestar Espiritual

Fry se fundamenta en varios autores para definir el bienestar espiritual. Según Fleischman (1994), Maddock y Fulton (1998) y Giancalone y Jurkiewicz (2003) el bienestar espiritual en el puesto de trabajo se compone de dos aspectos: un sentido de vocación o llamado a nivel profesional y la necesidad de la conexión social o membresía.

- **Vocación/llamado:** el llamado se refiere a la experiencia de la trascendencia, al cómo se hace la diferencia a través del servicio a los demás del que derivan el significado y propósito de la vida. Las personas buscan no solo el dominio

profesional, sino la sensación de que su trabajo tiene un significado social o valor.

- **Membresía:** la membresía se refiere a las estructuras sociales y culturales en las que las personas están inmersas y a través de las cuales buscan ser comprendidos y apreciados. El sentido de membresía se logra cuando las personas se sienten parte activa en la construcción de una visión colectiva que es sustentada por el amor altruista, y genera la esperanza/fe que les impulsa a hacer lo necesario en la búsqueda de una visión de trascendencia en la que se obtiene la sensación de que la vida tiene un propósito y un significado.

2.1.3. Los resultados individuales y organizacionales

Para medir el “compromiso organizacional”, Fry propone en su modelo la medida de compromiso organizacional afectivo desarrollado por Allen y Meyer (1990). Según estos autores el compromiso organizacional tiene tres componentes: componente afectivo: se refiere a la conexión emocional, la identificación y la participación en la organización; componente de continuidad: se refiere al compromiso sobre la base de los costos que los empleados asocian con abandonar la organización; componente normativo: se refiere a los sentimientos de los empleados sobre la obligación de permanecer en organización.

2.2. Los procesos de gestión de conocimiento organizacional

El conocimiento organizacional se define como el cuerpo colectivo de conocimientos que tiene una organización y se extrae de las experiencias de los empleados, de los procesos internos que se han acumulado con el tiempo y de las particularidades que tiene la organización en relación con sus competidores (Wee

y Chua, 2013). Como recurso estratégico, el conocimiento requiere ser gestionado por la organización, sin embargo, un estudio realizado por Holm y Poufelt (2003) revela que la mayoría de las PyMES no tiene un plan de acción respecto a la gestión del conocimiento, y sólo un pequeño porcentaje ha formalizado sus estrategias en esta área.

La literatura registra múltiples enfoques vinculados a la gestión del conocimiento organizacional (Wong y Aspinwall, 2004; Durst y Edwarson, 2012). En términos generales, la gestión del conocimiento organizacional se refiere al desarrollo de una serie de procesos que contribuyen al aprovechamiento de los recursos de conocimiento o capital intelectual de la organización. Algunas taxonomías vinculadas a los procesos de conocimiento organizacional se agrupan alrededor de los procesos de creación, recopilación, organización, intercambio y reutilización del conocimiento. En la tabla 1 se presenta una síntesis de los mismos.

Tabla 1
Procesos de Gestión de Conocimiento Organizacional

Autor Síntesis de la literatura	Procesos de Gestión de Conocimiento Organizacional				
	Creación	Recolección	Organización	Intercambio	Reutilización
Ruggles (1997)	Generación	Codificación		Transferencia	
Ruggles(1998)	Generación/ acceso	Representación	Facilitar crecimiento/ medición	Transferencia	Integración/Uso
Alavi and Leidner (2001)	Creación	Almacenamiento/ Recuperación		Transferencia	Aplicación
Shin et al. (2001)	Creación	Almacenamiento		Distribución	Aplicación
Holsapple & Joshi (2002)	Adquisición	Selección	Internalización		Uso
Sabherwal & Sabherwal (2005)	Creación	Intercambio o compartir			Uso
Lee &Lee (2007)	Adquisición	Conversión		Difusión	Aplicación
Zhao(2010)	Adquisición	Acumulación	Compartir	Difusión	Innovación

Fuente: Elaboración propia

Dado que en la organización objeto de estudio los procesos de conocimiento ocurren sin la existencia de una política formal de gestión de conocimiento y del desconocimiento que aquella tiene del capital intelectual que posee y las acciones que debe realizar para aprovecharlo, este estudio se concentró en analizar tres procesos interdependientes que fueron identificados en la práctica organizacional: la creación, el intercambio y la reutilización del conocimiento.

Se describen a continuación estos procesos, con el propósito de profundizar en las base teórica y conceptual que se utilizara como referente para contrastar la evidencia empírica que se obtenga en el trabajo de campo.

2.2.1. La creación de conocimiento

La creación de conocimiento implica diseñar procesos orientados a identificar nuevas oportunidades para la innovación y el crecimiento organizacional (Popadiuk y Choo, citado en Wee y Chua, 2013). La creación de conocimiento ocurre como resultado del intercambio entre sujetos o a través de fuentes externas que proporcionan información relevante para la organización. De acuerdo con estudios previos, los factores individuales que estimulan la creación del conocimiento están relacionados con la actitud positiva, la motivación intrínseca y la capacidad de absorción de los sujetos (So, citado en Wee y Chua, 2013). La falta de motivación, la rivalidad y las culturas individualistas desestimulan la creación de conocimiento. Los factores organizacionales que estimulan la creación de conocimiento tienen que ver con la existencia de departamentos de I+D y la comunicación abierta.

2.2.2. El intercambio de conocimiento

El intercambio de conocimiento implica compartir conocimiento tácito o explícito con el objetivo de que el destinatario aplique el conocimiento adquirido a un nuevo contexto (Bechina y Bommen, 2006). Este proceso es eminentemente relacional, por lo tanto, su éxito depende de los valores, intereses y motivaciones del empleado (Bock et al., citado en Wee y Chua, 2013).

Los entornos con altos niveles de confianza e interacción social, las estructuras organizacionales planas con pocos niveles jerárquicos, las culturas descentralizadas, los altos niveles de comunicación, las actividades sociales y la baja rotación de personal pueden contribuir positivamente al intercambio de conocimiento y el flujo de recursos (Politis, 2003; Wong y Aspinwall, 2004).

Por el contrario son factores limitantes del intercambio de conocimiento, las culturas altamente formalizadas (Chen y Huang, 2009); la resistencia de los empleados a compartir el conocimiento por temor a perder su valor único (Renzl, 2008) o a perder sus puestos de trabajo (Damodaran y Olphert, 2000); la falta de tiempo para convertir el conocimiento tácito en explícito; el desconocimiento sobre qué tipo de conocimiento debe ser compartido (Levy et al., 2010); el miedo a publicar algo confidencial (Paroutis y Saleh, 2009); y la falta de una cultura organizacional o estructura que fomente el intercambio de conocimientos (Ling, 2011).

2.2.3. La reutilización de conocimiento

La reutilización de conocimiento consiste en capturar el conocimiento, sistematizarlo para utilizarlo en el futuro (Markus, 2001), aplicarlo a alguna mejora

o desarrollar un producto o servicio nuevo. La reutilización de conocimiento implica recopilar información clave para aplicar ese conocimiento en nuevas ideas, propuestas e iniciativas que puedan mejorar procesos, crear productos o prestar servicios, es decir, actividades que involucren innovación.

La capacidad de absorción y la familiaridad de los empleados con las necesidades de conocimiento de la organización y del contexto donde aquel puede ser obtenido, son algunos de los factores que contribuyen a la reutilización de conocimiento (Szulanski, citado en Wee y Chua, 2013). Por el contrario, son factores limitantes, la ausencia de una cultura orientada hacia el conocimiento, los ambientes de trabajo fragmentados y con escasa comunicación, los ambientes organizacionales con alto estrés laboral y presión por las metas, la ausencia de sistemas de información útiles para la recopilación y uso de la información por todo el personal de la empresa y la ausencia de recursos para proyectos de investigación y desarrollo.

3. Método

3.1. Antecedentes.

WHOLEGRAIN⁴ es una empresa productora y comercializadora de productos alimenticios (pan, leche de soya, cereales). Tiene 40 años de antigüedad, 85 empleados y un portafolio de 90 productos que se distribuyen en todo Colombia. Es filial de la Inter American Health Food Company (IAHFC), un conglomerado de industrias pertenecientes a la Iglesia Adventista del Séptimo Día en América Latina. Se encuentra localizada en la ciudad de Medellín, Colombia, en el campus de la Corporación Universitaria Adventista. La empresa tiene una estructura

⁴ el nombre real de la empresa objeto de estudio ha sido cambiado por efectos de confidencialidad.

organizacional de tres niveles jerárquicos que incluyen la gerencia, el personal directivo (jefes de proceso) y el personal operativo (vendedores y operarios del área de producción).

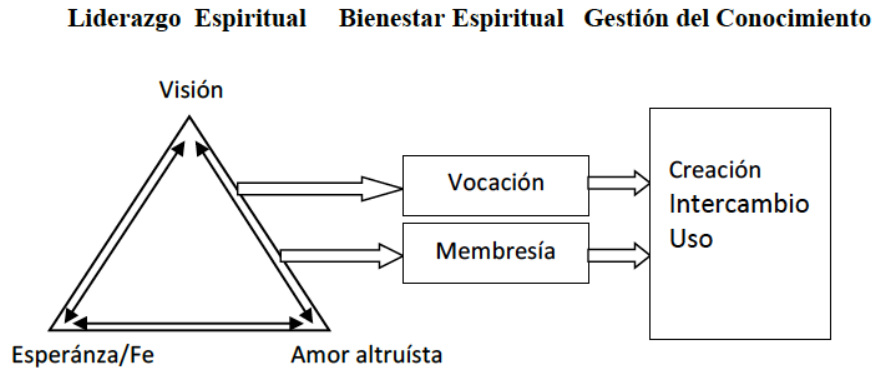
3.2. Propuesta de operacionalización del modelo de liderazgo espiritual de Fry en WHOLEGRAIN

Tal como se mencionó en el referente teórico, la teoría de liderazgo espiritual de Fry opera a través de un modelo que comprende tres apartados interdependientes. Al revisar la evidencia empírica de las investigaciones realizadas por Fry, se encontró que en el apartado tres (resultados organizacionales), Fry no limita sus indagaciones a las categorías “compromiso organizacional” y “productividad”, sino que de acuerdo con los intereses de cada investigación adopta nuevas categorías en las que pueda evidenciarse la influencia del liderazgo espiritual y el bienestar espiritual.

Dados los intereses de esta investigación, se ha hecho uso de la libertad de aplicación de nuevas categorías de análisis para evaluar los resultados organizacionales (etapa 3). En este caso, las categorías originales de esta fase se reemplazaron por los procesos de creación, intercambio y reutilización de conocimiento. De esta forma los procesos de gestión de conocimiento organizacional quedaron integrados al modelo y no son categorías exógenas con las que se relaciona el modelo de liderazgo espiritual.

En la figura 2 se presenta el modelo propuesto de Liderazgo Espiritual basado en Louis Fry.

Figura 2: Modelo propuesto de Liderazgo Espiritual



Fuente: Elaboración propia basada en Fry (2003).

3.3. Enfoque de la investigación y proceso de recolección de datos

En esta investigación se mantiene la estructura teórica y conceptual de las categorías del modelo de Fry. Dado que el propósito de esta investigación es comprender la manera como las categorías del modelo son interpretadas y aplicadas en la realidad organizacional, se recurre al enfoque cualitativo para el diseño de la investigación, ya que permite profundizar en los testimonios de los entrevistados, contrastarlos con el modelo teórico y desde allí, comprender con mayor profundidad la realidad organizacional.

En esta investigación se empleó el método etnográfico para describir las características organizacionales y las acciones humanas que se orientan desde el liderazgo espiritual e inciden en los procesos de conocimiento organizacional. La observación directa y las entrevistas en profundidad fueron las técnicas utilizadas para la recolección de la información. Esta información, sistematizada a través de transcripciones de entrevistas, registros de observación y notas de campo, fue codificada y analizada con la herramienta para el tratamiento de datos cualitativos software Atlas Ti 7.0.

El trabajo de campo etnográfico de esta investigación implicó el desarrollo de tres etapas realizadas entre enero y diciembre de 2014. La primera etapa correspondió a la exploración, contextualización e indagación de información con el gerente general (dos entrevistas) para fomentar la confianza y explicar los objetivos de la investigación. En la segunda etapa, con la información recogida en las primeras entrevistas, se diseñó una guía semi-estructurada para la recolección de la información, que combinaba las categorías de liderazgo espiritual (visión, esperanza/fe, amor altruista, vocación y membresía) y los procesos de creación, intercambio y reutilización del conocimiento.

Finalmente, se realizaron las entrevistas en profundidad, en las que cada sujeto informante requirió tres sesiones distintas para completar la guía semi-estructurada, lo que generó alrededor de 27 encuentros. Los datos de las entrevistas fueron sistematizados utilizando el procedimiento de codificación que proponen Strauss y Corbin (2002). En el proceso de investigación participaron nueve empleados; uno en el nivel estratégico (gerencia), siete en el nivel directivo (Producción, Calidad, Mantenimiento, Finanzas, Logística, Talento Humano, Sistemas) y uno en el nivel operativo (supervisor de producción). Los criterios para la selección de los informantes fue el nivel de conocimiento de la organización, empoderamiento y participación en la toma de decisiones administrativas (miembros de la junta administrativa).

3.4. Procedimientos y análisis de datos

La validación de la información se realizó en un proceso de doble triangulación: a) triangulación de fuentes, que consistió en comparar los datos

obtenidos de los empleados y la información institucional (datos oficiales), y b) triangulación teórica, que se enfocó en contrastar las categorías del modelo de Fry con las categorías emergentes del estudio.

El proceso de codificación de los datos consistió, en primer lugar, en examinar los párrafos de las transcripciones de las entrevistas, las notas de campo y los informes institucionales clasificándolos por grupos de temas emergentes; en segundo lugar, para cada uno de estos temas, se identificaron las categorías que reflejaban una conexión con el liderazgo espiritual y sus implicaciones para los procesos de conocimiento organizacional en la empresa estudiada; en tercer lugar, estas categorías fueron contrastadas con el modelo de Fry, de lo cual se derivaron aquellos aspectos predominantes asociados al liderazgo espiritual y los procesos de conocimiento confirmados y no confirmados en la realidad organizacional.

4. Resultados de la operacionalización del modelo de liderazgo espiritual de Fry en WHOLEGRAIN

Este estudio se concentró en operacionalizar el modelo de liderazgo espiritual de Fry en la organización WHOLEGRAIN. Este procedimiento se realizó con el propósito de validar si la teoría acerca del liderazgo espiritual puede ser considerada una estrategia eficaz en los procesos de gestión de conocimiento de la organización y, en este sentido, qué aspectos de la teoría tienen mayor influencia en dichos procesos. Por esta razón los hallazgos de esta investigación se encuentran organizados alrededor de las tres fases que comprende el modelo: a) liderazgo espiritual b) bienestar espiritual y c) resultados organizacionales, que

en este caso corresponden a los procesos de gestión de conocimiento seleccionados en esta investigación, a saber, creación, intercambio y reutilización.

4.1. Etapa 1: Liderazgo espiritual

Durante la realización de esta etapa del modelo, se encontró que la mayoría de los empleados de WHOLEGRAIN asocia los elementos misionales de la empresa (misión, visión, valores) con las creencias religiosas que promueve la IASD⁵. Adicionalmente, la misión de WHOLEGRAIN⁶ menciona explícitamente la vocación religiosa de la empresa. Esta realidad, articulada a una cultura corporativa basada en valores cristianos, hace que el personal re-signifique la visión corporativa en un mayor nivel de trascendencia, lo que incrementa su potencial inspirador:

La Iglesia Adventista tiene ciertos valores y creencias, por ejemplo, el tema de la salud es muy importante para nosotros. El estilo de vida saludable no es solamente (un asunto de) educación. Si usted goza de buena salud tiene que prevenir y mantener su cuerpo sano porque nuestro cuerpo es templo del Espíritu Santo y eso le va ayudar a usted toda su vida; la idea es que se

⁵ Los adventistas del séptimo día, con más de 17 millones de miembros en todo el mundo, constituyen una iglesia protestante organizada en 1863 en los Estados Unidos. Esta se origina por el movimiento liderado por Guillermo Miller, quien hizo hincapié en la necesidad de predicar sobre el pronto regreso de Jesucristo a este mundo. La Iglesia Adventista acepta la Biblia como la única fuente de sus creencias y norma de fe. Administra numerosas escuelas, universidades, hospitales, clínicas, institutos y casas editoriales en todo el mundo, así como una destacada organización de servicio humanitario conocida como Agencia Adventista para el desarrollo de recursos asistenciales (ADRA).

⁶ Misión: La producción y comercialización de productos alimenticios saludables para satisfacer a los clientes que elijan una dieta para un sano vivir, generando formación a nuestro recurso humano, ofreciendo empleo a estudiantes y miembros de la comunidad, siendo un apoyo económico a los programas de educación, salud y proclamación del evangelio que promueve y lidera la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

alimente bien, que consuma lo más natural posible, que trate de cuidar su cuerpo, hacer ejercicio; entonces si la empresa pertenece a la iglesia y hay cierto tipo de conocimiento sobre el estilo de vida saludable, nosotros como empresa también queremos aportar a eso, que si Dios ha dejado ciertos lineamientos para que las personas vivan bien, hay que aplicarlos. (Entrevista 8).

Otra de las razones para explicar el alto nivel de compromiso de los empleados con la visión corporativa fue su proceso de construcción. Las entrevistas revelan que la visión surgió de un ejercicio que involucró a todos los empleados en la construcción del ideal organizacional. De acuerdo con las entrevistas, la visión de WHOLEGRAIN ha inspirado a los empleados a esforzarse por alcanzar una mayor coherencia entre lo que creen y lo que hacen. Esta condición se refleja en un estilo de vida más saludable, mejores relaciones sociales y mayor cuidado con el uso del tiempo y el dinero.

Confianza, claridad, negocios muy honestos, muy claros. Que la gente crea de entrada y siempre crea. Que confíe en nosotros, eso vale más que cualquier precio alto. Me gustó que el (gerente) haya logrado que le autorizaran colocar el logotipo de la Iglesia Adventista, porque eso somos nosotros (Entrevista 1).

Las entrevistas revelan que la vocación religiosa de la empresa es predictora de la “esperanza/fe”. Los entrevistados manifiestan sentirse motivados por el

sentido de trascendencia que la vocación religiosa le imprime a la visión corporativa. Esta motivación suscita un grado de compromiso que supera lo contractual y se asume en el plano de lo espiritual. Al participar de una visión trascendente, los empleados sienten que desarrollan un sentido de propósito.

Otro elemento que fortalece la esperanza/fe es lo sobrenatural; las entrevistas revelan que los empleados consideran que la empresa es producto de la voluntad de Dios, por lo tanto, si aquélla cumple el propósito para el cual fue creada, Dios resolverá los problemas que se presenten. En este sentido, creer que se hace parte de una empresa que es conducida por Dios refuerza la confianza en el cumplimiento de la visión y en el éxito de la empresa al margen de las circunstancias.

Es un compromiso. Siempre trabajo pensando que lo que estoy haciendo no lo hago para un hombre, sino para Dios. Me genera mayor responsabilidad, más dedicación y cuidado, y he experimentado cómo el Señor nos ha guiado. Han sido muchos momentos en los cuales no tenemos los recursos suficientes para cubrir todos nuestros costos y gastos, pero el Señor nunca nos ha abandonado, en el momento menos pensado vemos la solución y el milagro. (Entrevista 2).

En cuanto a la categoría “amor altruista”, se encontró que a partir de 2013, WHOLEGRAIN implementó una cultura corporativa basada en valores cristianos llamada “Cultura WHOLEGRAIN”. Su implementación incluye la elección de un valor mensual que es socializado en espacios laborales dedicados exclusivamente

a la reflexión, la oración colectiva y el intercambio de experiencias espirituales que refuerzan la fe y la confianza en el cumplimiento de las promesas bíblicas.

Cada mes tenemos un valor que está por todas partes. En la página web, en los computadores, en las paredes y demás. Llegar con nuestros productos a las personas, con calidad, lealtad, puntualidad y honestidad. Estos valores son el sustento filosófico y la base. Recuerdan cómo debemos alcanzar la visión, remiten a los propósitos trascendentales de la visión. (Entrevista 2).

Las entrevistas revelan que esta cultura basada en valores espirituales ha logrado grandes avances en la construcción de un marco ético común en el que convergen los valores individuales y organizacionales. Este alcance deriva en una identidad colectiva que motiva a los empleados a mantener la estructura de valores con la que se identifican y a apoyar las acciones que son coherentes con estos valores.

Lo que se busca con los principios que tenemos en la Iglesia es que permite que podamos hacer la visión de una manera correcta. Que por ejemplo yo no voy a pensar en sacar un producto que diga 480 gr y hacerlo con 460 gr sino que tal cual como se diga en las características del producto así mismo se haga, la influencia de la Iglesia nos hace trabajar con honestidad. (Entrevista 2).

Por último, en contraste con los enfoques tradicionales de liderazgo que se centran en las capacidades, habilidades y conocimientos del *líder* (transaccional,

transformacional, carismático), Fry entiende el *liderazgo* como un proceso de influencia social en el que todo el equipo participa en el sostenimiento del ambiente espiritual de la organización. Los hallazgos revelan que en WHOLEGRAIN sí existe un ambiente espiritual pero que es la Gerencia la que guía las acciones orientadas a la creación y sostenimiento de dicho ambiente. En este caso, el postulado de Fry (2003) sobre la existencia de un ambiente de liderazgo sólo se cumple parcialmente pues aunque se encontró que el personal directivo brinda apoyo desde su área de influencia, los empleados no perciben el liderazgo espiritual como un proceso colectivo.

Él (gerente) tiene el culto todos los lunes con los vendedores y hace su trabajo. Es un trabajo en que cada mes hay un valor en WHOLEGRAIN, este mes estamos trabajando el valor de la prudencia, tiene sus temas buenos, a los muchachos se les recuerda, en todas partes hay carteles, esa parte funciona. (Entrevista 1)

4.2. Etapa 2: Bienestar Espiritual

Al analizar la categoría “vocación”, se encontró que en WHOLEGRAIN, las actividades de servicio a la comunidad, se interpretan como una oportunidad para enseñar, cambiar hábitos, influir en los demás y ayudar a la gente. En este sentido, se encontró evidencia de que los empleados no sólo participan de las actividades de servicio a la comunidad organizadas por la empresa, sino que algunas de ellas son promovidas por ellos mismos, pues se perciben como una oportunidad para fortalecer la unidad del equipo y reforzar la práctica de valores como la unidad, amistad, compañerismo, generosidad y servicio a la sociedad. De

acuerdo con estos resultados podría afirmarse que estas acciones no sólo permiten desarrollar el sentido de vocación, sino que también contribuyen a la creación y sostenimiento de un ambiente de bienestar espiritual.

El servicio externo era una oportunidad para unirnos todos. Quizás el propósito de los vendedores era solamente ir y entregar el pan a los habitantes de la calle sin pensar en unirnos adventistas y no adventistas, pero a medida que los demás nos fuimos enterando comenzamos a unirnos. Los vendedores tienen sus reuniones todas las mañanas, incluso ellos fueron los primeros en dar su propio dinero para realizar esta actividad. (Entrevista 2).

Otro aspecto que de acuerdo con la teoría de liderazgo espiritual hace parte de la vocación es que las personas esperan tener la posibilidad de encontrar un trabajo interesante y significativo que les permita aprender, desarrollarse y tener un sentido de competencia y maestría. En este aspecto se encontró que algunas de las personas entrevistadas se sienten limitadas debido a que actualmente la empresa no desarrolla ningún programa de capacitación para el personal, ni destina recursos al desarrollo de nuevos proyectos de formación del personal. Al indagar por las razones, las personas manifiestan comprender la difícil situación financiera de la empresa y se muestran comprensivos y dispuestos a postergar sus expectativas. Sin embargo, al analizar las entrevistas, se puede evidenciar que este es un factor que en el mediano plazo puede convertirse en una limitante de la motivación de los empleados al sentir que se encuentran en un trabajo que nos les ofrece la oportunidad aprender y desarrollarse profesionalmente.

Hay momentos en los que uno se siente estancado, por lo que no hay tantos recursos para uno hacer muchas cosas que uno quiere, ese tema a veces lo limita a uno; pero por otro lado hay

muchas cosas que mejorar, siempre hay algo diferente que hacer.

(Entrevista 8).

El segundo componente del bienestar espiritual es la “membresía”. Al indagar por este aspecto, se encontró que hace algunos años, WHOLEGRAIN se caracterizaba por tener relaciones laborales conflictivas, la comunicación entre directivos y empleados era tensa y había tensiones entre departamentos, lo que deterioró las relaciones e hizo que decayeran la motivación de los empleados y el compromiso con la empresa. Actualmente, los empleados afirman que la cultura organizacional basada en valores espirituales les ha permitido recuperar la confianza y mejorar las relaciones interpersonales. Las prácticas diarias de oración y meditación colectiva les han ayudado a acercarse en el nivel personal y familiar, lo que les ha permitido experimentar relaciones positivas con los compañeros de trabajo y participar de un ambiente de conexión y amistad.

Adicionalmente, se encontró que las actividades de servicio social que se gestan dentro del ambiente laboral son un espacio para fortalecer el vínculo entre los empleados, pues este tipo de actividades es una fuente de satisfacción de las necesidades espirituales al canalizar la vocación a través del servicio desinteresado y la ayuda a los demás; y fortalecer el sentido de membresía al proveer la oportunidad de sentir que se vive una vida integrada a un grupo y que se tiene un propósito trascendente.

Yo tengo que ver mucho con los clientes desde que estaba en Calidad, ahora que estoy en Producción, todavía me llaman, me

preguntan, dicen, mucha gente está muy ávida de saber qué hago para mejorar mi salud, es algo que me gusta, si yo puedo hacer algo por alguien, me motiva a enseñarles, explicarles sus dudas, hay muchos que dicen “Yo solo consumo WHOLEGRAIN, porque es lo que ayuda a mi salud”, esas cosas también motivan mucho; estoy haciendo algo productivo por la humanidad. (Entrevista 8).

4.3. Etapa 3: Resultados organizacionales

Según Fry, la fase definida en el modelo como “resultados organizacionales”, surge de forma natural como consecuencia de las dos fases anteriores. Los resultados organizacionales reflejan los beneficios que obtiene la organización luego de aplicar las fases iniciales del modelo. En este caso, el interés de la investigación es determinar si las fases previas del modelo lograron influir en los procesos de gestión de conocimiento de la empresa objeto de estudio.

Las investigaciones muestran que la escasez de recursos económicos hace que la mayoría de las PyMES no cree conocimiento, sino que lo adquiera y lo adapte a sus necesidades. Esta limitación implica negociar la obtención de recursos y servicios estratégicos de los cuales dependen sus propias actividades (Hutchinson y Quintas, 2008). Se encontró que en WHOLEGRAIN los recientes proyectos de desarrollo de nuevos productos han implicado la adquisición de conocimiento ya existente mediante compra o donación de algunas empresas aliadas.

Las entrevistas revelan que en WHOLEGRAIN existe una condición favorable a la creación de conocimiento, pues la convicción de que la empresa es dirigida

por Dios, el compromiso de los empleados y la baja rotación de personal, crean un ambiente de cooperación y generación de ideas. Sin embargo, se observó que a pesar de esta condición favorable, la mayor limitante para la creación/adquisición de conocimiento es el factor económico. Las entrevistas revelan que la precaria situación de la empresa lleva a que la Gerencia limite la inversión en proyectos de investigación y desarrollo y se concentre en la supervivencia.

Otro aspecto que surgió de las entrevistas, es que algunos empleados consideran que la ausencia de una actitud de apoyo hacia iniciativas orientadas al desarrollo de nuevos productos es la verdadera limitación para la creación de conocimiento.

Nosotros estamos ahorita con otro proyecto de entrar en la parte de los cárnicos. Ese proyecto no salió ahorita, ese proyecto lleva años de llegar una persona y decir: “Jefe yo estoy por montar ese negocio, pero veo que WHOLEGRAIN lo necesita, ¿por qué no lo monta?”, y decir: “Sí, en algún momento lo vamos a hacer”, y pasar años y nada. O sea, yo entiendo que todos esos desarrollos requieren dinero, pero también no se sabe si es el dinero o si es que no quieren (...) La rueda de ingresar todo el tiempo nuevos productos a la empresa es muy lenta, es decir, no hay una cultura de aceptación de nuevas ideas, de estar pensando permanentemente en innovar. (Entrevista 3).

Según las entrevistas, la ausencia de una cultura orientada a la innovación se ve reflejada en la falta de asignación presupuestal para estas actividades, lentitud

y centralización de las decisiones relacionadas con nuevos proyectos, ausencia de procesos técnicos que acompañen el desarrollo de iniciativas desde su incubación hasta su lanzamiento y falta de incentivos para promover y premiar nuevas ideas.

En términos de factores asociados al intercambio de conocimiento, las entrevistas revelan que uno de los aportes más importantes de la cultura organizacional basada en valores cristianos de WHOLEGRAIN es la construcción de confianza en el personal. Los momentos de reflexión y oración estimulan el sentido de membresía y fortalecen las relaciones personales, además, crean un ambiente en el que se ejercitan valores espirituales como la armonía, el perdón y la aceptación. Las buenas relaciones entre los empleados han logrado mayor interacción, mejor ambiente laboral y mayor disposición para cooperar y compartir ideas, lo que ha facilitado los procesos de capacitación entre empleados nuevos y antiguos, la apertura de espacios de comunicación para resolver problemas de manera conjunta y cooperativa, la generación de nuevas ideas para el mejoramiento de procesos y la realización de pequeñas innovaciones y mejoras a los puestos de trabajo por iniciativa del personal, aspectos que podrían ser considerados como actividades inherentes a los procesos de conocimiento organizacional.

Por supuesto, al ver todos los días el mismo valor, de manera indirecta nos influye a todos y además permite que “interactuemos” más, ya que éramos muy distantes, sin embargo, se ha construido un lazo de confianza y ya no somos compañeros de trabajo, sino que somos amigos (Entrevista 5).

Por último, se encontró que la reutilización de conocimiento se logra por la interacción directa entre los empleados quienes, crean y modifican procesos de forma rápida y flexible, basados en la experiencia, pues no existen procesos establecidos para la transformación del conocimiento tácito en explícito. Estas personas comparten conocimiento tácito debido a que en la empresa no existen prácticas orientadas a la recopilación y transformación de la información en conocimiento explícito. Estas acciones se facilitan debido a la antigüedad, la experiencia y la capacidad de los empleados para conocer y comprender los procesos clave del negocio y crear soluciones para mejorar los procesos de un departamento en relación con los demás. Aspectos como la familiaridad entre los empleados, la experiencia y la baja rotación de personal convierten a los empleados en una valiosa fuente de conocimiento tácito.

(Yo) veía que (el Departamento de Nómina) sólo liquidaba hasta fin de mes la comisión de los vendedores, entonces hablé con los jefes del área de Nómina y de Ventas para que tan pronto como se hace una venta se afecte directamente la comisión y no se tenga que esperar hasta fin de mes para saber cuál es el valor de la comisión, así el vendedor puede estimularse a vender más. (Entrevista 5).

Se observó además que en WHOLEGRAIN los dispositivos tecnológicos tales como computadores y terminales de procesamiento de información son utilizados para gestionar procesos operativos (ventas, inventarios y otros) y almacenar datos históricos por departamentos, pero no se utilizan como mecanismos orientados al

almacenamiento de información para su posterior análisis y reutilización. Igualmente, se encontró que los datos que se almacenan en estos dispositivos, aunque son de libre acceso, no se aprovechan debido a que se desconocen su pertinencia y utilidad.

También se encontró que los empleados son los responsables de decidir qué tipo de datos almacenan, por cuánto tiempo y a quiénes los comparten. Es decir, no existe una política formal sobre el almacenamiento y análisis de información para mejorar procesos o tomar decisiones, lo que probablemente ocurre debido a que la organización ignora el potencial de conocimiento que tiene y la manera como podría ser aprovechado.

Como tal, nosotros tenemos unos archivos comunes en el servidor donde yo tengo y mi carpeta y ahí coloco todo, tengo cronogramas, listado de proveedores, información de repuestos, precios, dónde se consigue, hace cuánto se compró, todo eso dentro de mi área y todas las áreas tienen ese archivo; el asunto es que nosotros trabajamos así: ésta es mi carpeta y esa es mi información, Ventas tiene su carpeta y su información y yo no me meto en la de Ventas porque igual aunque puedo, no voy a entender nada, lo mismo pasa con ellos y mi carpeta. (Entrevista 3).

5. Discusión y conclusiones

El propósito de esta investigación fue establecer la influencia del liderazgo espiritual en los procesos de conocimiento a través de la aplicación del modelo de liderazgo espiritual propuesto por Louis Fry, a una empresa de tamaño mediano.

La discusión de los resultados de esta investigación se abordan desde dos aspectos principales: la aplicabilidad del modelo de liderazgo espiritual en WHOLEGRAIN y La relación entre las tres etapas del modelo, especialmente en lo que respecta a la influencia del liderazgo espiritual y el bienestar espiritual en los procesos de creación, intercambio y reutilización del conocimiento organizacional.

En primera instancia, con respecto a la aplicabilidad del modelo de liderazgo espiritual, los resultados de este estudio validan la pertinencia del modelo en la realidad organizacional de WHOLEGRAIN; por lo tanto, este modelo puede considerarse como una estrategia de operacionalización de la Espiritualidad en el Lugar de Trabajo. Particularmente, se considera que uno de los hallazgos más relevantes de este estudio es la importancia de la religión en la validación del modelo. Fry es cuidadoso en no vincular su modelo a ningún referente del cual sustraer la espiritualidad, sino que deja a libertad de las organizaciones, la elección de los referentes sobre los cuales basar su propuesta particular de espiritualidad. Sin embargo, al analizar sus escritos es posible evidenciar el reiterado uso de conceptos religiosos y pasajes de la Biblia para explicar sus categorías.

Osman-Gani, Hashim e Ismail (2012) definen la religión como un sistema organizado de creencias, prácticas, rituales y símbolos diseñados para facilitar la cercanía a lo sagrado o trascendente y fomentar la responsabilidad de unos con otros en la vivencia en comunidad. Así mismo, precisan que la espiritualidad es la búsqueda personal de respuestas a las máximas preguntas sobre la vida, el

significado y la relación con lo sagrado o trascendente que puede o no surgir de la práctica de rituales religiosos.

En este caso, los hallazgos revelan que en la organización estudiada, los constructos espiritualidad y religión se relacionan debido a que la Iglesia Adventista provee todo el sistema de principios, valores y creencias que direccionan la cultura corporativa de la PyME objeto de estudio y que influencia los canales por los cuales se construye la espiritualidad que le da sentido a la vida personal y profesional de los empleados.

Este condicionamiento de lo espiritual a lo religioso ha tenido profundas implicaciones en el comportamiento de los individuos en la empresa debido a que los principios religiosos influyen en las acciones, percepciones, decisiones personales y aumentan la moral y la productividad del empleado, elementos que inciden en los resultados organizacionales (Connolly y Myers, 2003; Giacalone y Jurkiewicz, 2003; McCarty 2007; Vasconcelos, 2009).

En segunda instancia, este estudio se centró en analizar la interacción entre las tres fases del modelo de liderazgo espiritual. Especialmente, se deseaba verificar si las fases iniciales del modelo lograban impactar en los procesos de creación, intercambio y reutilización de conocimiento. De esta relación se evidenció que las fases uno y dos del modelo crearon una condición favorable a los procesos de gestión del conocimiento de la empresa, lo que permite concluir que el liderazgo espiritual puede considerarse como una estrategia para conducir procesos de conocimiento organizacional. No obstante, cabe mencionar que el escaso conocimiento de la empresa sobre los procesos de conocimiento es una

condición limitante para la gestión de estos. Particularmente, se desconocen las formas de utilizar el conocimiento como un recurso estratégico para desarrollar nuevos productos que beneficien la productividad y competitividad de la empresa.

En términos generales, una de las condiciones favorables a los procesos de gestión de conocimiento es que la empresa tiene una cultura corporativa que cohesiona los principios y creencias personales de los empleados con los principios, creencias y valores religiosos que representa la organización. Esta alineación unifica la identidad colectiva e individual que promueve un clima laboral adecuado para generar acciones orientadas a los procesos de creación, intercambio y reutilización del conocimiento. Algunos estudios descriptivos han identificado la cultura como un importante catalizador, o alternativamente como un obstáculo importante para la creación y el intercambio de conocimiento. Una cultura organizacional favorable al conocimiento es una de las condiciones más importantes para el éxito de las iniciativas de gestión de conocimiento organizacional.

Un aspecto limitante de la creación de conocimiento de WHOLEGRAIN es la capacidad de absorción de nuevas ideas desde el mercado y de traducir estas ideas en nuevos productos. Dou y Dou (1999) argumentan que cuando el entorno de información de la PyME evidenciado en la calidad de las fuentes y la información de la empresa es muy pobre, los gerentes quedan aislados y la innovación es escasa. Esta afirmación es coherente con la realidad observada, ya que se evidencia que la escasez de fuentes de información externa (capacitaciones, viajes, eventos, participación en gremios) junto a la limitada

capacidad para administrar los recursos e ideas que se tienen dentro de la empresa, genera poca creatividad para la creación de conocimientos derivados en productos concretos, lo que Cohen y Levinthal (1990) definen como la capacidad de absorción de la empresa.

Un segundo aspecto que se encontró como limitante de la creación de conocimiento es que los empleados no perciben una actitud de interés y compromiso de la Gerencia con los procesos de conocimiento. Se considera que esta situación es potencialmente perjudicial para la organización, debido a que la Gerencia tiene un papel central en determinar el tipo de recursos asignados y la cantidad de tiempo que se permite a los empleados para llevar a cabo actividades de gestión de conocimiento (Singh, 2008; Durst y Edvardsson, 2012).

Ragab y Arisha (2013) afirman que la cultura organizacional ha sido identificada como una determinante fundamental del éxito o fracaso de la gestión del conocimiento. Al analizar el proceso de intercambio de conocimiento en WHOLEGRAIN, se identificó que la cultura corporativa basada en valores cristianos es una condición favorable para la socialización, la generación de una identidad colectiva y la construcción de confianza entre los empleados. Este logro se debe a que -tal como lo describen Davenport y Prusak, (1998)- la cultura se convierte en un catalizador que promueve un ambiente cuyos valores estimulan a los empleados a compartir, interaccionar, comunicarse, cooperar y demás.

Así, la consistencia entre los valores, las normas y las prácticas ha creado una identidad colectiva que refuerza la interacción entre los trabajadores, fortalece el vínculo con los grupos de apoyo “stakeholders” y establece un referente ético

común para la toma de decisiones. Este hallazgo es consistente con Hamdan y Damirchi (2011) quienes sugieren que los entornos con altos niveles de confianza e interacción social, en términos de la frecuencia de acercamientos y comunicación, fomentan el intercambio de conocimiento y flujo de recursos.

Un aspecto limitante para el intercambio de conocimiento es que las actividades operativas que requieren trabajo en equipo, mejoramiento de procesos y toma de decisiones, se ven afectadas por fallas en la comunicación. Los empleados argumentan que aunque la Gerencia ha hecho esfuerzos por promover espacios que permitan la interacción entre las diferentes dependencias, aquellos no solo son insuficientes, sino que se enfocan hacia temas rutinarios tales como aprobación de vacaciones, renovación de contratos y demás. La frustración que ocasiona la ausencia de espacios para la discusión y solución de los problemas críticos de cada departamento debilita el interés por cooperar, crea una actitud de indiferencia, retrasa los procesos de mejoramiento y desestimula el sentido de equipo.

Wee y Chua (2013) confirman que las organizaciones en las que existen pocas interacciones, reuniones regulares de trabajo y discusiones de gestión, limitan el conocimiento de las funciones, responsabilidades y procesos entre los departamentos y a la vez reducen las oportunidades para que la gerencia y los empleados propongan soluciones operativas e ideas colaborativas que contribuyan al mejoramiento de los procesos.

El último proceso de conocimiento que se analizó en esta investigación, es la reutilización de conocimiento. De acuerdo con los hallazgos, la empresa

desconoce la importancia de gestionar los procesos de conocimiento y por ende, no desarrolla acciones intencionadas que le permitan aprovechar el conocimiento organizacional para incrementar su competitividad. Este hallazgo es consistente con las ideas de Hutchinson y Quintas (2008), quienes plantean que las PyME tienden a desarrollar procesos informales de conocimiento entendidos como aquellas prácticas que no están etiquetadas o constituidas en los términos y conceptos de gestión del conocimiento.

Una de las razones asociadas a esta informalidad es la estabilidad laboral de los empleados, quienes son una valiosa fuente de conocimiento tácito, obtenido a través de años de experiencia. Esta condición los convierte en proveedores de información para los sistemas de control y seguimiento de la gestión administrativa y los procesos productivos (sistema de gestión de la calidad). No obstante, esta fortaleza no se está aprovechando por la organización, puesto que aunque existe un gran potencial de conocimiento tácito basado en la experiencia de los empleados, no hay un adecuado aprovechamiento de aquél debido a que la organización desconoce los beneficios que aporta la transformación de conocimiento tácito en conocimiento explícito y la manera como puede gestionarlo.

Finalmente, podría afirmarse que la influencia de la religión y la espiritualidad es importante para crear una cultura corporativa adecuada para alinear los intereses individuales y organizacionales. En este sentido, el presente trabajo valida la teoría del liderazgo espiritual de Fry como herramienta conceptual para la práctica de la espiritualidad en el lugar de trabajo. No obstante, en la organización objeto de estudio las condiciones que permiten el desarrollo de estrategias para la

gestión de los procesos de conocimiento son incipientes, lo que debilita significativamente el impacto del liderazgo espiritual.

Referencias

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Analoui, B.D., Doloriert, C.H., Sambrook, S. (2013) “Leadership and KM in UK ICT organisations”, *Journal of Management Development*, Vol. 32 No. 1, pp. 4-17.
- Avolio, B.J. and Bass, B.M. (2004), *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set*, 3rd ed., Mind Garden, Redwood City, CA.
- Bechina, A.A. and Bommen, T. (2006), “Knowledge sharing practices: analysis of a global Scandinavian consulting company”, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No. 2, pp. 109-116.
- Birasnav, M. (2013), “Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership”, *Journal of Business Research*, Vol. 67 No. 8, pp. 1622-1929.
- Cohen, W. M. and Levinthall, D. A. (1990) “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”, *Administrative Science Quarterly* Vol. 35 No. 1, pp. 128–152.
- Connolly, K.M. and Myers, J.E. (2003), “Wellness and mattering: the role of holistic factors in job satisfaction”, *Journal of Employment Counseling*, Vol. 40 No.

- 4, pp. 152-160.
- Chen, M., Huang, M. & Cheng, Y. (2009), "Measuring knowledge management performance using a competitive perspective: An empirical study", *Expert Systems with Applications*, Vol. 36 No. 4, pp. 8449-8459.
- Damodaran, L. & Olphert, W. (2000), "Barriers and facilitators to the use of knowledge management systems", *Behaviour & Information Technology*, Vol. 19 No. 6, pp. 405-413.
- Dou, H. and Dou, J. M. (1999) "Innovation Management Technology: Experimental Approach for Small Businesses in a Deprived Environment", *International Journal of Innovation Management* Vol. 19 No. 5, pp. 401–412.
- Durst, S. and Edvardsson, I.R. (2012), "Knowledge management in SMEs: a literature review", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 No. 6, pp. 879-903.
- Fleischman, P. R. (1994). "The healing spirit: Explorations in religion and psychotherapy". *Cleveland, OH: Bonne. Chance Press.*
- Fry, L. (2003), "Toward a theory of spiritual leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, pp. 693-727.
- Fry, L. W. (2008). Spiritual leadership: State-of -the-art and future directions for theory, research, and practice. In J. Biberman & L. Tishman (Eds.), *Spirituality in business: Theory, practice, and future directions* (pp. 106–124). New York: Palgrave.
- Fry, L., Cohen, M., (2009). "Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational

- Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 84, pp. 265–278.
- Fry, L., Hannah, S., Noel, M., Walumbwa, F., (2011). “Impact of spiritual leadership on unit performance”, *The leadership Quarterly*, Vol. 22, No. 2, pp. 259-270.
- Giacalone, R.A. and Jurkiewicz, C.L. (2003). “Toward a science of workplace spirituality”, in Giacalone, R.A. and Jurkiewicz, C.L. (Eds), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, M. E. Sharpe, New York, NY, pp. 181-192.
- Hamdam, H. and Damirchi, G.V. (2011). “Managing intellectual capital of small and medium size enterprises in Iran case study: Ardabil province SMEs”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol. 3 No. 2, pp. 233-240.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1982), *Management of Organizational Behaviour*, Sage Publications, Beverley Hills, CA.
- Holm, M. J. and Poulfelt, F. (2003) ‘The Anatomy of Knowledge Management in Small and Medium-sized Enterprises’, *paper presented at LOK Research Conference, Middelfart, 1–2 December*, URL: <http://www.lok.cbs.dk/images/publ/FP%20og%20Michael.pdf>
- Hutchinson, V., Quintas, P. (2008), “Do SMEs do knowledge management? Or simply manage what they know?”, *International Small Business Journal*, Vol. 26 No. 2, pp.131-54.
- Karakas, F. (2010) Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review. *Journal of Business Ethics*, Vol. 94, pp. 89-106.

- Levy, M., Hadar, I., Greenspan, S. & Hadar, E. (2010), "Uncovering cultural perceptions and barriers during knowledge audit", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14 No.1, pp. 114-127.
- Ling, C. T. N. (2011), "Culture and trust in fostering knowledge-sharing", *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 No. 4.
- Maddock, R. C., & Fulton, R. L. (1998). Motivation, emotions, and leadership: The silent side of management. *Westport, CT: Quorum Books*.
- Markus, M.L. (2001), "Toward a theory of knowledge reuse: types of knowledge reuse situations and factors in reuse success", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 No. 1, pp. 57-93.
- McCarty, W.B. (2007), "Prayer in the workplace: risks and strategies to manage them", *Business Renaissance Quarterly*, Vol. 2 No. 1, pp. 97-105.
- Nonaka, I. (2007), "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, Vol. 85 Nos 7/8, pp. 162-171.
- Osman-Gani, A. Hashim, J. y Ismail, J. (2012). Establishing linkages between religiosity and spirituality on employee performance. *Employee relations*, Vol. 35, N.4, pp 360-376
- Paroutis, S. & Saleh, A. (2009), "Determinants of knowledge sharing using web 2.0 technologies", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 No. 4, pp. 52-63.
- Pawar, B. S. (2008). Two approaches to workplace spirituality facilitation: A comparison and implications. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(6), 544–567.

- Pawar, B. S. (2009), "Workplace Spirituality Facilitation: A Comprehensive Model." *Journal of Business Ethics*. Vol. 90 pp. 375–386.
- Pawar, B. S. (2014), "Leadership Spiritual Behaviors Toward Subordinates: An Empirical Examination of the Effects of a Leader's Individual Spirituality and Organizational Spirituality" *Journal of Business Ethics*. Vol. 122 pp. 439–452.
- Politis, J.D. (2001), "The relationship of various leadership styles to knowledge management", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 No. 8, pp. 354-64.
- Politis, J.D. (2003), "The connection between trust and knowledge management: what are its implications for team performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 No. 5, pp. 55-66.
- Ragab, M., Arisha, A., (2013) "Knowledge management and measurement: a critical review." *Journal of Knowledge management*, vol. 17, No. 6.
- Renzl, B. (2008), "Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation", *Omega*, Vol. 36 No. 2, pp. 206-220.
- Rodríguez-Ponce, E. Pedraja-Rejas, L. Delgado, M. Rodríguez-Ponce, J. (2010) "Gestión del conocimiento, liderazgo, diseño e implementación de la estrategia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas" *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, vol. 18, No. 3, pp. 373-382.
- Singh, S.K. (2008), "Role of leadership in knowledge management: a study", *Journal of Knowledge Management*, Vol.12 No.5, pp.3-15.

- Vasconcelos, A.F. (2009), "Intuition, prayer, and managerial decision-making processes: a religion-based framework", *Management Decision*, Vol. 47 No. 6, pp. 930-949.
- Von Krogh G, Nonaka I y Rechsteiner, L. (2012), "Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework", *Journal of Management Studies*. 49:1, p.p. 240-277.
- Wee, J. And Chua, A. (2013). "The peculiarities of knowledge management processes in SMEs: The case of Singapore." *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 No. 6, pp. 958-972.
- Wong, K.Y., Aspinwall, E. (2004), "Characterizing knowledge management in the small business environment", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 No.3, pp.44-61.