

ESTUDIO DEL CONTEXTO INTERORGANIZACIONAL EN PEQUEÑAS Y MICROEMPRESAS UTILIZANDO ETNOGRAFÍA

José Manuel Cárdenas Medina (USP)

ppcardenas777@gmail.com

Ana Villanueva Llapa (USP)

anavilla777@gmail.com

Mauro de Mesquita Spínola (USP)

mauro.spinola@usp.br



En el ambiente de desarrollo de las pequeñas y microempresas, las relaciones creadas con la competencia y, con la no-competencia, genera contextos específicos de aprendizaje que los ayudan a diferenciar sus productos y servicios. El objetivo de esta investigación es observar los mecanismos que guían la cultura del emprendedor en el interior de su empresa (contexto interno) y las estrategias que utiliza para entender las necesidades de sus clientes (contexto externo) adaptando sus operaciones con las interacciones cotidianas. Presentamos aquí los resultados de una investigación cualitativa utilizando el método de investigación etnográfica con el objetivo de entender los caminos innovadores en el área de ventas y manejo de los procesos involucrados. Los resultados demuestran que la investigación etnográfica como método está alineada con el objetivo y que los símbolos y modelos mentales percibidos por estos pequeños empresarios aparecen más en el contexto externo que en el contexto interno.

Palavras-chaves: Pequena y microempresa, contexto interorganizacional, etnografía

1. Introducción

La metodología empleada en la investigación de operaciones y procesos no siempre ayuda a responder las preguntas formuladas por la propia investigación. Entonces, la formulación de hipótesis o proposiciones previas a la aplicación de los métodos, con relación a investigaciones de corte cualitativo, involucran la formación de preconcepciones cuando se trata de juzgar cual será el objeto de estudio. O sea, el investigador asume ciertas premisas, aun no validadas, sobre el objeto escogido como motivo de investigación. De modo que, métodos de investigación cualitativa, sugieren, que la separación del sujeto de el objeto crea omisiones en la percepción esperada (WALSHAM, 1995). Esto porque, cuando se trata de realizar investigaciones cualitativas no siempre es posible recurrir a herramientas estadísticas para validar las proposiciones formuladas.

El presente caso en estudio, en particular; remite al esquema organizacional de la pequeña y microempresa (PYME). Donde, los mecanismos de producción de bienes y/o servicios ocurren de múltiples formas y de acuerdo con aspectos culturales adoptados en el interior de las prácticas y procesos diarios. Esto indica que se necesita un especial entendimiento de, tanto la cultura organizacional como de la cultura popular, entendida como las características de lo que es aceptado como verdadero, respecto a las formas de comportarse adecuadamente dentro de la sociedad. Cada empresa que está presente en el mercado sugiere una cultura organizacional propia. Como también formas de comportamiento distintas respecto al desarrollo de nuevos productos. Y crean lazos o se integran, con empresas similares o afines con aquello que producen o reproducen. La pequeña empresa, mayormente, está compuesta de miembros del núcleo familiar y, operaciones adicionales demandan de la contratación de terceros. Así, por ejemplo, es importante resaltar que, los procesos de contratación no obedecen a un proceso estipulado, sino al hecho de reconocimiento de afinidad con el elemento a contratar y a observación directa del desempeño del candidato en la práctica.

El objeto de este estudio son los relacionamientos que los microempresarios crean en el núcleo familiar y los contextos que crean con empresas similares o complementarias buscando un intercambio de conocimientos y prácticas específicas. Para tal, fueron evaluados los flujos de información, formales e informales que ocurren en el contexto interno y en el contexto externo de un grupo pequeño de pequeñas empresas. Así, consideramos que la metodología de investigación etnográfica podría responder mejor al objetivo de evaluar el comportamiento de cada empresario involucrado en un contexto creado por el mismo y otro creado por las demandas del ambiente. Empero, siendo que investigación etnográfica es un método que está más ligado con las ciencias sociales, describimos su utilización como método alternativo de investigación en el ámbito de la ingeniería de producción, objetivando entender el comportamiento desde una perspectiva totalmente externa a la visión de los pequeños empresarios.

Los resultados indican que la investigación etnográfica ayuda a entender mejor el posicionamiento de los trabajadores vinculados a PYMEs con respecto a una alta rotación, en su función y en el tipo de trabajo, y sobre el entendimiento que el productor tiene en el momento de asumir riesgos a la hora de innovar vía captación de ideas a través de su observación del comportamiento del consumidor o también por la distancia psicológica entre este y el usuario final.

2. Contexto

Los relacionamientos interorganizacionales, configuran vínculos entre sus integrantes como una red social y, desenvuelven, a partir de esa red, un ambiente de flujo de informaciones y conocimiento específicos. Szulanski (1996) tipifica este ambiente sobre dos perspectivas: un contexto fértil y un contexto estéril. El contexto fértil posibilita y facilita la transferencia de informaciones, mientras el contexto estéril crea barreras en el proceso de innovación haciendo que este no pueda conseguir apoyo en la organización, cuando condiciones favorables estén disponibles; nuevas prácticas no pueden obtener éxito, atrasando la creación y evolución de la transferencia de conocimiento (SZULANSKI, 1996). Algunos factores que diferencian estos dos contextos son: sus estructuras y sistemas formales, fuentes de coordinación y especialización y, la forma de estructurar el comportamiento de cada organización. En el caso de las redes de cooperación, por ejemplo, el contexto desarrollado en el interior de cada miembro de la red es distinto del contexto que se desarrolla en las interacciones y en los relacionamientos entre ellos. De esta forma, el contexto es gestado en el interior de cada empresa y, también, en cada interacción con los otros empresarios.

2.1 Contexto interno de la organización

Una organización es una comunidad social donde ocurre una constante transferencia de informaciones y se desenvuelven procedimientos que vinculan las actividades a realizar como parte de su propio desarrollo. Kogut y Zander (1993) observan a la empresa como un eficiente medio por el cual el conocimiento es criado y transferido y; que a través de las repetidas interacciones individuales y grupales dentro de la empresa se desenvuelve un entendimiento común por medio del cual se transfiere conocimiento. El ambiente adecuado para la existencia de este flujo está compuesto por una mezcla de cultura organizacional, estructura de la organización, Tecnología de la Información, confianza y políticas de incentivo.

Cultura Organizacional

Entiéndese por cultura organizacional, la fuerza cultural predominante dentro de una organización. Generalmente establecida por sus líderes (SCHEIN, 1985). Los líderes precisan mostrar disposición para compartir la información y el conocimiento libremente y crear condiciones para que las personas puedan a partir de estas prácticas generar y reciclar conocimiento. Observando el papel de modelos a través de acciones visibles, los líderes pueden animar una disposición de los otros empleados por imitarlos (GOH, 2002).

Sin embargo, a pesar de la influencia de los líderes en la cultura organizacional, esta no resulta homogénea, por el hecho de existir, dentro de la empresa, grupos de personas independientes que generan un contexto de trabajo, dentro del cual, los miembros construyen y comparten identidades, y un contexto social, que contribuye para que esa identidad sea compartida. En estos grupos, la cultura y la identidad son compartidas más densamente, y configuran lo que Brown y Duguid (2001) llaman de “comunidades de práctica”. La probabilidad de compartir conocimiento entre los individuos de una misma comunidad de práctica es bastante alta, mas cuando se da entre personas de dos comunidades de práctica diferentes, la transferencia de conocimiento es limitada, y el conocimiento se pierde. Más Allá de esto, existen diferentes culturas entre profesionales de la empresa. Eso lleva a tener diferentes percepciones de personas con trabajos similares y cultura diferente. Su comunicación puede presentar problemas de inicio, pues existe una pérdida de entendimiento del contexto social en el cual el conocimiento es criado y utilizado (HUSTED; MICHAILOVA, 2002).

Para que la cultura contribuya con el proceso de transferencia del conocimiento, se debe tener un conjunto fuerte de valores y de normas que incentiven el hecho de compartir informaciones y la participación activa de los empleados involucrados en el proceso (GOH, 2002; LUCAS; OGILVIE, 2006). Por ejemplo, para que exista una transferencia de conocimiento es requerida disposición de los grupos o de los individuos para trabajar en conjunto y compartir el conocimiento para beneficio mutuo. Esto implica que la transferencia de conocimiento no suceda en la organización, a menos que los empleados o grupos de trabajo tengan una tendencia natural a compartir y colaborar el uno con el otro.

La existencia de una fuerte cultura de cooperación y colaboración es un requisito importante para el éxito en la transferencia de conocimiento entre grupos o individuos. Sin los apropiados mecanismos para establecer una estructura de cooperación o, una intervención tecnológica para facilitar la transferencia, no se puede trabajar. Muchos estudios han demostrado que una de las variables fundamentales dentro de esos relacionamientos cooperativos es el nivel de confianza entre los individuos y grupos; y que algunas prácticas gerenciales pueden influir en el nivel de confianza organizacional, como: toma de decisiones muy claras, información disponible y accesible a los empleados y, relacionamiento imparcial con los empleados. Es necesario fomentar una cultura que identifique los problemas y su solución, de manera que los empleados puedan observar los problemas como una oportunidad de mejoría, y los errores como lecciones aprendidas (GOH, 1998).

Estructura organizacional

Según Mintzberg (1979), estructura organizacional puede ser definida como el resultado de la combinación de todas las maneras en que el trabajo puede ser dividido en tareas diferentes y la coordinación que debe subsecuentemente ser asegurada. Cuando esa división de tareas está muy jerarquizada, el conocimiento se presenta como de difícil transferencia a lo largo de la organización (BARTLETT; GHOSAL, 1998). Por otro lado, la organización horizontal, estructurada en torno a equipos multifuncionales, facilita la diseminación de la información intraorganizaional y es considerada como una opción mejor que la estructura vertical típica (funcional), que torna la transferencia del conocimiento más difícil (LEI; SLOCUM, 1992; KANTER, 1994; CLAVER-CORTE et al, 2007).

Cuando la organización es de mas grande porte, con una gran fuerza laboral, a veces se siente obligada a tener una estructura funcional más burocrática y estructurada, donde la conexión eficaz y la comunicación interpersonal disminuyen (SERENKO et al, 2007).

Las tecnologías de la información

Inversiones en tecnología adecuada son esenciales para proporcionar cambios objetivando una cultura abierta. Cuando la accesibilidad a la información fuese crítica para la solución de problemas, la tecnología tiene el papel de facilitar la comunicación horizontal, ayudar a compartir y el permitir el acceso a la información y bases de datos de conocimiento. La capacitación de los empleados, entrenados en el uso de la nueva tecnología maximizará el potencial para incrementar la comunicación y el la forma de compartir la información.

Muchas veces la falta de integración de los sistemas de información, a los procesos de la empresa, dificulta la ejecución de las actividades por el hecho de haber diferencias entre las necesidades requeridas de los empleados con respecto a la Tecnología de Información y a los procesos que la misma ofrece y, restringe las prácticas de compartir conocimientos (RIEGE, 2007).

Confianza en el interior de la empresa

La confianza es importante en la transferencia de informaciones, así como en las relaciones entre los empleados, pues las interacciones sociales, afectan significativamente la información a la que tienen acceso y a su credibilidad. (LUCAS, 2005)

El nivel de confianza influencia el comportamiento de las personas. Este tema ha sido bastante mencionado en la literatura como un aspecto determinante para que se produzcan flujos de información y conocimiento, ya que la información no se distribuye uniformemente entre los empleados, cuando estos necesitan encontrar formas para proteger sus posiciones (LUCAS, 2005); sin embargo, el conocimiento debe ser transferido.

Muchas veces las personas no perciben el beneficio de compartir conocimientos y buscan alguna forma de dificultar el proceso, creando obstáculos para que no se produzca la transferencia (RIEGE, 2007; LUCAS, 2005). Para que los trabajadores puedan cambiar su comportamiento y su forma de trabajo, es preciso que confíen en la nueva información que les es ofrecida y también que tengan confianza entre si y en su reputación (LUCAS, 2005).

Tomar en cuenta la reputación bien como en la confianza refuerza la idea de que la transferencia del conocimiento no es una actividad estéril y abstracta. Ella está influenciada fuertemente por los empleados, los relacionamientos que establecen, la manera como controlan estos relacionamientos y, como la reputación se desarrolla durante este tiempo. Los relacionamientos próximos y la buena reputación aumentan el potencial para una transferencia de conocimiento bien efectuada (LUCAS; OGILVIE, 2006).

Por otro lado, la información recolectada requiere cierto nivel de relacionamiento personal y, en ese relacionamiento, las personas no tienen el mismo nivel de entendimiento. De modo que las personas dependen de la importancia de la información compartida y del sentido que le den a esta, para aplicarla en sus funciones. Si la confianza existente es grande, el nivel de difusión de informaciones será mayor (GOH, 2002; LUCAS 2005).

Política de incentivos

Cuando no existen incentivos, se vuelve mas difícil efectuar una adecuada transferencia de conocimiento (SZULANSKI, 1996). Los incentivos tienen dos papeles dentro del proceso de transferencia de conocimiento: a) recompensan la transferencia creciente de conocimiento o la realización de mejoras de desempeño como consecuencias de esta transferencia y; b) motivan reuniones para participar del proceso de transferencia de conocimiento. Los incentivos basados en el comportamiento sirven como base para influenciar cambios en la forma de trabajo de los empleados. Así, son proyectados incentivos basados en el comportamiento, que sirven para motivar a los empleados para compartir informaciones sobre prácticas que pueden ser adaptadas a las necesidades de sus colegas. Otra opción, de incentivo, es que la estructura de la empresa apoye un sistema de recompensas, mas no recompensas financieras pues, segundo Bartlett y Ghossal (1998), estas generan competición y falta de deseo de compartir información.

2.2 Contexto externo

En las relaciones que surgen entre las empresas, las organizaciones necesitan unas de otras para beneficiarse de prácticas que estén alineadas con sus capacidades esenciales. Por eso es necesario crear un escenario adecuado para que ellas puedan interrelacionarse. Algunos de los aspectos que componen ese contexto son: cultura externa, confianza entre empresas y tecnologías de información.

Cultura Externa

En la formación de relaciones interorganizacionales las diferencias culturales se hacen más evidentes y la codificación y decodificación del mensaje no necesariamente ocurren en ambientes similares ni en el mismo lenguaje, lo que puede llevar a tener malos entendidos, reduciendo la capacidad de aprender y aplicar el nuevo conocimiento compartido. Pablos (2004), por ejemplo, muestra la diferencias culturales entre los japoneses y americanos, mientras los primeros trabajan con un alto contenido de conocimiento tácito que es más difícil de ser transferido, los americanos trabajan con conocimiento más explícito de fácil transmisión. Las diferencias culturales existen a diferentes niveles, incluso en regiones cercanas.

Confianza entre empresas complementarias

Anderson y Narus (1990) definen la confianza entre empresas como la creencia de una firma de que el desempeño y las acciones de su socio permanecerán constantes sean cuales fueran los resultados de la relación y no tomará acciones inesperadas cuando los resultados sean negativos. La reputación que implica supuestos futuros en base a acciones pasadas, juega un papel muy importante en las relaciones interorganizacionales dado que muchas de las negociaciones que inician las empresas son basadas en las reputaciones que las organizaciones tienen, y esto es algo que se forma a lo largo del tiempo. La falta de confianza en la fuente se manifiesta a través de pasividad, sabotaje, falsa aceptación, etc. (SZULANSKI, 1996). Pero si la confiabilidad es alta, el conocimiento que ella otorga es percibido como útil (MIZERSKI apud KO et al., 2005). Conocer la reputación de la fuente ayuda al establecimiento de confianza en las relaciones interorganizacionales.

En estos casos de relaciones empresariales, en espacios físicos distantes, se requiere, a su vez, de confianza mutua, así como es requerida confianza de la fuente para aceptar un conocimiento. Así mismo, confiar en que el receptor del conocimiento no hará un mal uso de ese conocimiento es necesario para que la transferencia ocurra. Las empresas buscan mantener una buena reputación y eso influirá en la transferencia de conocimiento que ellas realizan, por ejemplo, un proveedor, cuida su reputación protegiendo y escogiendo con quien compartir información de su empresa (LUCAS y OGILVIEN, 2006).

Tecnología de Información

Las tecnologías de información son mencionadas como una solución para la transferencia de conocimiento entre empresas. Esto resulta positivo, sobre todo entre empresas que se encuentran muy distantes, pero es necesario crear entre ellas un ambiente de aprendizaje. Es por eso que muchas organizaciones han encontrado una herramienta efectiva en los sistemas basados en la computación (GOODMAN; DARR, 1996).

Las Tecnologías de Información han facilitado la transferencia, pero su uso depende del nivel de codificación que pueda presentar el conocimiento a ser transferido, dado que un conocimiento tácito, requiere de un contacto personal entre la fuente y el receptor. Aunque el avance tecnológico en este sentido ha sido grande y existen tecnologías que permiten una mayor aproximación como, por ejemplo, video conferencias.

Hoy en día la inversión en tecnologías de información se hace necesaria y ella debe venir con programas de entrenamiento para que los empleados puedan hacer uso de ellas y realmente satisfaga los requerimientos de transferencia (RIEGE, 2005). Un aspecto importante, en el uso de tecnologías de información en la transferencia interorganizacional de conocimiento, es que ellas deben manejar lenguajes comunes, para ayudar a salvar diferencias culturales, sociales,

lingüísticas entre las empresas (ROBERTS, 2000).

3. Metodología

Este estudio trata de entender como son creados: el contexto interno y externo en organizaciones de pequeño porte. Específicamente, buscarse entender los requisitos de contextos diferentes entre organizaciones con un mismo fin, objetivando flujos de información e innovación. En ese sentido, presentamos aquí una forma de extracción de requisitos que fue acompañada por nuestra investigación etnográfica.

Este tipo de investigación tiene una orientación más cualitativa en su forma, y busca responder preguntas sobre una óptica distinta. Así, utilizamos en todo momento las especificaciones de observación indicadas por un estudio de caso de Yin (1996) y observamos con carácter preliminar una investigación etnográfica, cuyo ámbito pasamos a ampliar.

3.1 Investigación Etnográfica

Según Hammersley y Atkinson (1995) etnografía hace referencia principalmente a un método específico o conjunto de métodos. En su forma más característica envuelve al etnógrafo y a los participantes, abierta o disimuladamente, en la vida de las personas por un período prolongado de tiempo que generalmente no llega a ser de muchos meses o un año. El investigador observa lo que acontece, oye lo que se dice y hace preguntas, en realidad, es una especie de colecta de todos los datos que estén disponibles para esclarecer las cuestiones que sean importantes para la investigación. Más recientemente, Johnson (2000) definió etnografía como "un descriptivo que habla sobre la vida social y sobre la cultura en un determinado sistema social basado en observaciones detalladas de lo que las personas realmente hacen".

Este método emerge del tipo de investigación antropológica que sugiere la presencia de un investigador durante un espacio de tiempo relativamente grande para poder asimilar los hábitos de una población en estudio (LEWIS, 1985). El método comprende escoger una comunidad en particular para después elegir miembros clave, pertenecientes a la comunidad en estudio, para a través de entrevistas o cuestionarios conocer a otros elementos clave para responder nuevas preguntas de investigación suscitadas en el decorrer del estudio. Etnografía, como método de investigación, acompaña los pasos recomendados para la realización de un estudio de caso, sin embargo, estos métodos se diferencian por el grado de inmersión en la comunidad o grupo sobre estudio, que suscita el hecho de realizar una investigación etnográfica (MYERS, 2001).

Existen algunos aspectos importantes para tener éxito en la realización de una investigación etnográfica. Y, también, existen elementos importantes que deben ser entendidos antes de comenzar una investigación de ese tipo. Muchos libros acompañan y prescriben los lineamientos adecuados para realizar una buena investigación etnográfica (e.g. Atkinson, 1990; Ellen, 1984; Fetterman, 1998; Hammersley y Atkinson, 1995). Listamos aquí algunos conceptos a ser entendidos para realizar correctamente una investigación etnográfica:

- a) Macro-etnografía; es el estudio de grupos culturales poco definidos, tales como "el minero" o "los Corintianos".
- b) Micro-etnografía; es el estudio de grupos culturales estrictamente definidos o específicos, tales como "investigadores sociales" o "miembros del Congreso de la República"
- c) Perspectiva Émica: es el abordaje de la investigación etnográfica que trata de entender la forma como los miembros de una dada cultura perciben su mundo. A perspectiva émica es, generalmente, el foco principal de la etnografía. En el desarrollo de una investigación,

esta perspectiva solamente podría ser hecha por alguien perteneciente a la comunidad en estudio.

- d) **Perspectiva Ética**, es el tipo de abordaje de la investigación etnográfica que trata de entender la forma como los no-miembros (outsiders) perciben e interpretan comportamientos y fenómenos asociados a una determinada cultura. En algunos casos de investigación, la perspectiva ética, en cierta forma, para el tipo de investigación operacional, es más deseable pues permite disminuir el sesgo en el levantamiento de datos.
- e) **Reducción situacional**: se refiere al punto de vista de los etnógrafos. O sea, la apreciación de estos de donde es que las estructuras sociales y la dinámica social emergen y como estas pueden analíticamente ser reducidas al efecto acumulado de iteraciones micro-situacionales (COLLINS 1981, 1988). Dicho de otra forma, el mundo sería más fácil de entender si fuese un micro-mundo. De manera que la reducción de los aspectos difíciles de comprender cuando observados como un comportamiento genérico o aceptado, por la mayoría de los integrantes de una comunidad, podría ser replicado en experimentos involucrando pocas personas y que podrían explicar un fenómeno de mayor complejidad.
- f) **Símbolos**: en investigación etnográfica el foco siempre son los artefactos materiales de una cultura, tales como arte, ropas y hasta tecnología. Así, el etnógrafo se debe esforzar en comprender las connotaciones culturales asociadas con los símbolos. La tecnología, por ejemplo, puede ser interpretada en términos de la forma como esta se relaciona con los planes para traer un estado diferente del deseado hacia una cultura.
- g) **Modelos culturales**, la observación de patrones culturales en la formación de relaciones que involucren dos o más símbolos. Existen tres métodos de modelaje. 1) mapa conceptual; que consiste en pedir a los propios miembros de la comunidad la explicación de los significados y formas de comportamientos que asocian con los diferentes símbolos en los variados contextos; 2) procesos de aprendizaje; implica en enfocarse en estos procesos, buscando comprender como una cultura transmite lo que percibe como “importante” de generación para generación y; 3) verificar la sanción de procesos; a fin de comprender cuales de los elementos culturales son formalmente prescritos o proscritos, legislativamente, por ejemplo. Y cuales son informalmente prescritos o proscritos, finalmente, de estos, cuales son ejecutados a través de sanciones y cuales no.
- h) **Conocimiento tácito**; entender aquel conocimiento que está profundamente inmerso en las creencias culturales que son asumidas por una cultura y su manera de percibir el mundo, en el extremo de considerar el conocimiento que, raramente o nunca es discutido explícitamente por los miembros de esa cultura, pero que, sin embargo, debe ser inferido por el etnógrafo.

3.2 Etnografía en acción

La investigación etnográfica es holística, esto es, los símbolos no pueden ser entendidos de forma aislada sino como elementos de un todo (CLIFFORD; MARKUS, 1986). De manera que todo dato obtenido mediante observación o cuestionamiento directo es válido para ser sometido a evaluación o considerado para traer un aporte substantivo para los objetivos de la investigación. Sin embargo, holístico puede ser entendido como suficiente para tener empatía con el objeto de estudio. El vínculo entre sujeto-objeto puede ser entendido como un grado de inmersión en la cultura que indique sentirse parte de la comunidad en estudio. Según Geertz (1988) ese proceso no siempre es necesario. De manera que, el etnógrafo pueda interpretar los símbolos e imágenes asociándolos con sus premisas; y esto no influenciará el objetivo holístico. En cualquier caso, cabe al etnógrafo decidir la posición a adoptar con respecto al levantamiento de datos.

Por otro lado, un detalle importante para realizar este tipo de investigación es: el tiempo que es preciso permanecer a lado de la comunidad en estudio para poder obtener las informaciones que sean precisas. Y cuanto material es suficiente para considerar que la investigación puede rendir un aporte substancial o responder las cuestiones suscitadas a partir de la investigación. En ese sentido, esta metodología ha sido generalmente utilizada pela antropología y en ese campo el etnógrafo permanece generalmente por períodos que abarcan meses y raramente completan un año. Para el caso de la investigación operacional, el investigador deberá avaliar los aspectos enunciados en el ítem anterior para poder estimar el tiempo necesario, discriminar el tipo de etnografía a realizar y avaliar los símbolos requeridos por el estudio.

Para el estudio de campo, Myers (1999) coloca las siguientes recomendaciones:

- a) como regla general, los etnógrafos deben levantar anotaciones todo el tiempo todo. Estas notas pueden incluir observaciones, impresiones, sentimientos, quejas y preguntas.
- b) el etnógrafo debe transcribir las entrevistas apenas le sea posible.
- c) revisar las anotaciones regularmente y verificar el progreso junto a estas revisiones.
- d) observar una estrategia adecuada para lidiar con grandes cantidades de datos. Sumarizar, indexar y clasificar los datos apropiadamente.

3.3 Objeto de estudio y método de aplicación

Este estudio envuelve cinco microempresas, todas ellas de tipo familiar y con más de diez años de actividad comercial y productiva. Todas ellas están relacionadas de alguna forma con la producción de calzado y/o comercio de artículos afines. La localización de cada una de ellas corresponde a diferentes puntos de la ciudad de Arequipa en Perú y, no existe ningún vínculo entre ellas excepto que podrían tener un mismo proveedor en algún momento o trabajar temporalmente en una región específica al mismo tiempo por una casualidad. La Tabla 1 presenta una descripción sucinta de las características de cada empresa.

El objeto PYME no sólo comprende a los miembros del núcleo familiar, sino también a todos los trabajadores que colaboran con la empresa por temporadas y las relaciones que existen con otras empresas similares localizadas geográficamente en las cercanías. Y en el caso de productores mayoristas, los relacionamientos con los clientes que participan de las actividades de la empresa incidiendo directamente en el ambiente de producción y trayendo ideas que puedan ser traducidas en productos requeridos en el mercado.

PYME	Existencia (años)	Característica de los propietarios*	Producto Principal	Empleados	Empleados eventuales	Ventas**	Profesionales*)
A	21	EF: madre y 3 hijos	Zapatilla	3.	De 6 a 12	MA/MI	--
B	17	EF: 3 hermanos	Zapatilla	4	De 4 a 12	MA/MI	1
C	18	EF: una pareja de esposos.	Zapatos sport elegante	6	De 12 a 15	MA/MI	2
D	30	EF: dueño y un sobrino	Zapato y arreglo	3	--	MA	--
E	25	EP: dueña.	Zapato mujer	1	8	MA	1

(○) EF: empresa familiar. EP: empresa personal

(*) Mayorista (MA) y/o Minorista (MI)

(**) Titulados o estudiando.

Tabla 1. PYMEs objeto de estudio.

Durante un período de dos meses de convivencia junto a la PYME A, productora de calzado deportivo de pequeño porte. Fueron observados: el desenvolvimiento de actividades cotidianas, procesos de contratación, enfrentamiento con la crisis y rutas de escape a problemas cotidianos. Levantando los aspectos entendidos como factores importantes para el flujo de conocimiento. El tiempo de permanencia junto a las otras PYMEs fue entre una semana y diez días. Sin embargo, las principales observaciones vienen de esta primera PYME.

4. Resultados

El comportamiento de cada organización lleva a distinguir distintos procesos de adaptación con el ambiente, de modo que las prácticas que son buenas permanecen en el interior de ellas y las funciones son distribuidas de acuerdo con la *capacidad esencial* de cada miembro, o sea, cada empleado hace lo que mejor puede hacer. Y, esto es replicado en el núcleo de cada una de las PYMES. Pero, no sucede lo mismo con el contexto externo, que se acopla con situaciones particulares. Por ejemplo, una feria puede significar una gran expectativa comercial para unos diferentemente de otros, pero no existe una condición adecuada para que ellos puedan adaptar su cultura productiva con los deseos de la mayoría de los visitantes de la feria.

En lo tocante a lo observado sobre el contexto de cada organización, respecto a los flujos de conocimiento fue observado lo siguiente.

4.1. Contexto interno de las organizaciones

- a) Cultura Organizacional: en cierta forma la personalidad de los empresarios influencia el comportamiento de las organizaciones en el sentido de que características contenidas en los líderes de las organizaciones influyen fuertemente el sentido que estas tienen de orientación hacia los clientes. Por ejemplo, en la elección de modelos más atrevidos por parte de los hijos de los empresarios y estos por su vez tratando de extraer los deseos de los clientes, o sea, una primera generación de empresarios ha construido una estructura sólida sobre aquello que es posible de ser manufacturado, cuyos materiales existen en el mercado o pueden ser substituidos por similares y, una segunda generación busca un desarrollo de producto menor y mejora las técnicas de venta o los procedimientos administrativos. En ambos casos las informaciones fluyen a través de símbolos de ambiente familiar y son absorbidos sin existir un nivel jerárquico.
- b) Estructura organizacional: las jerarquías difícilmente pueden ser percibidas en ese ámbito. La distribución de tareas no fue establecida formalmente en ninguno de los casos. Sin embargo, cada elemento de la empresa se desenvuelve adecuadamente en alguna parte del proceso productivo o en el proceso de ventas. Empero, cada miembro de la familia podría sustituir al otro si fuese necesario aun que no tenga el mismo desempeño.
- c) Tecnologías de información: la inversión en tecnologías de información, no busca crear un flujo de conocimiento al interior de las empresas sino que sirve como una apropiación de un espacio de convivencia. O sea, se observa un uso de la tecnología limitado a fines empresariales (ERP, hoja de cálculo, etc.) y fuerte demanda para formar redes sociales (Facebook, etc.) o explorar patrones de productos, etc.
- d) Confianza en el interior de la empresa: corresponde a la formación de modelos mentales de quien es adecuado para formar parte de la organización. En el proceso de contratación, todos los secretos productivos son revelados a personas que irán a trabajar temporadas cortas de tiempo y que podrían llevar este aprendizaje a la competencia, no obstante existe un modelo mental criado al rededor de ese tema que indica que cualquier inversión que se

haga en capacitar un recurso humano solamente acrecienta el valor de este cuando regrese a la firma.

- e) Política de incentivos: existe una forma de interacción creada con los empleados que convierte a estos en miembros temporarios de la familia, porque interactúan constantemente con el núcleo familiar. De esa forma, el conocimiento adquirido por los miembros externos del núcleo familiar aporta significativamente a los procedimientos adoptados en el interior de la empresa, en forma de conocimiento tácito que es absorbido por los empresarios. Entonces, los incentivos, también, pueden ser entendidos, en ese ambiente, como símbolos o modelos mentales invisibles para los ejecutores.

4.1. Contexto externo de las organizaciones

- a) Cultura Externa: efectivamente en el proceso de mezclar prácticas productivas y de vendas, propias de cada empresa, con otras en los procesos de transferencia con otras similares existe la creación de modelos y símbolos que configuran y modifican el comportamiento de los empresarios en ese nuevo ambiente. La transferencia ocurre vía 1) “préstamo” de personal entre firmas para completar un lote de producción, que, tanto puede suceder in situ, como encaminando la producción hacia una empresa similar; 2) alquiler de servicios especializados; cuando no se cuenta con la tecnología adecuada para completar el proceso productivo; 3) necesidad de contratar el mismo proveedor para disminuir el costo del pedido y; 4) instalación de un puesto de venta en una localidad bastante alejada del centro de producción. En todos estos casos, los empresarios se adaptan con el medio ambiente y realizan investigaciones exploratorias para poder adecuar sus productos.
- b) Confianza entre empresas: la necesidad de utilizar los servicios de empresas complementarias sucede por motivos tecnológicos y necesidad de establecer contactos con terceros. Es difícil en ese sentido identificar los símbolos que las personas reconocen para colocar la confianza en una u otra empresa. No obstante, el conocimiento atraviesa, de una empresa para otra, contenido en las prácticas y en la experiencia de los trabajadores. Y este conocimiento puede ser absorbido por los empresarios. Pero es difícil saber si este flujo de conocimiento ocurre libremente o es sancionado.
- c) Tecnología de Información: los intentos de direccionar la tecnología de la información hacia grupos, no encadenados por ningún otro vínculo a parte de una amistad y/o negocios en común, presenta una figura anárquica en su composición. De modo que la tecnología de la información es vista casi como un símbolo, cuya existencia es uniforme para todas estas empresas, pero las habilidades y usos que cada una tiene sobre esta tecnología crea un diferencial para la empresa que posee mayor conocimiento y crea también dependencia de esta empresa en el proceso de estandarizar el uso común.

4. Conclusiones

En este artículo fueron revisados, y discriminados, los conceptos sobre creación de contexto inteorganizacional sobre la óptica de las relaciones interpersonales y los flujos de conocimiento que pueden aparecer a partir de estas relaciones. Fue utilizada etnografía como metodología de investigación, vía formulación de preguntas que no podrían ser absueltas utilizando apenas estudio de caso. Esta metodología no solo mostró adherencia con los objetivos de la investigación como también ayudo a levantar datos que probablemente no hubiesen sido percibidos utilizando otra metodología. Sin embargo, considerase que los resultados no reflejan plenamente las colocaciones que fueran descubiertas. Esto, debido a dos razones: a) las nociones prácticas sobre el uso de esta metodología aun necesitan adaptaciones

para el ámbito de investigación en ingeniería de producción y, b) la óptica presentada sufre una distorsión debido a la percepción de eficiencia que ven con la visión del ingeniero.

Fue percibido a través de esta metodología que tanto el contexto interno como el contexto externo crean símbolos sobre aspectos similares, pero esta creación lleva a entendimientos diferentes, que luego son uniformizados o estandarizados vía convivencia o flujo de conocimiento, por negociación o por medio de compartir trabajadores. Un aspecto en que los negocios perciben los símbolos de la misma manera es cuando participan abiertamente del mismo mercado o tratan de entender una moda o práctica nueva.

Finalmente es posible recomendar a través de esta experiencia, el uso de esta metodología para entender preguntas de investigación alineadas con el una línea más cualitativa en su estructura.

Referencias

- ANDERSON, E.; WEITZ, B.** *The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels.* Journal of Marketing Research, v. 29, n. 1, p. 18-34, 1992.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A.** *A model of distributor firm and manufacturer working partnerships.* Journal of Marketing, v. 54, jan, p. 42-58, 1990
- ATKINSON, P.** *The Ethnographic Imagination: Textual Constructions of Reality.* London: Routledge, 1990
- BARTLETT, C., GHOSHAL, S.** Beyond strategic planning to organization learning: lifeblood of the individualized corporation, *Strategy & Leadership*, v. 26, n. 1, pp. 34-39, 1998
- BROWN J. S.; DUGUID P.** *Knowledge and organization: a social-practice perspective.* Organization Science. v. 12, n 2, pp 198 – 213, 2001.
- CLAVER-CORTÉZ, E.; ZARAGOZA-SAEZ, P.; PERTUSA, O.;** *Organizational structure features supporting knowledge management processes.* Journal of Knowledge Management, v. 11 n. 4, p. 45-57, 2007
- CLIFFORD, J.; MARCUS G. E.** *Writing Culture: The Poetics and Politics of Ethnography.* Berkeley, CA: University of California Press, 1986
- COLLINS, R.** *On the microfoundations of macrosociology.* American Journal of Sociology 86(5), 984-1014, 1981
- COLLINS, R.** *The micro contribution to macro sociology.* Sociological Theory, v. 6, n. 2, 242-253. 1988
- ELLEN, R. F.** *Ethnographic Research: A Guide to General Conduct,* London: Academic Press. 1984
- FETTERMAN, D. M.** *Ethnography,* 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1998
- GEERTZ, C.** *Works and Lives: The Anthropologist las Author.* Cambridge: Polity Press. 1988
- GOODMAN, P.; DARR, E.,** *Exchanging best practices through computer-aided systems.* Academy of Management Executive, v. 10 p.7–17, 1996
- GOH, S.C.** *Toward a learning organization: the strategic building blocks.* SAM - Advanced Management Journal, v. 63 No. 2, p. 15-22, 1998
- GOH S. C.** *Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications.* Journal of Knowledge Management. v. 6, n. 1, pp 23 -30, 2002.
- HAMMERSLEY, M, & ATKINSON, P.** *Ethnography: Principles in practice,* Second Ed. . London: Routledge, 1995
- HANDFIELD, R., BECHTEL, C.** The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. *Industrial Marketing Management*, v. 31 p. 367-82, 2002
- HENRIOTT, L. L.** *Transforming Supply Chains into e-Chains.* Supply Chain Management Review, Special Global Supplement, 1999
- HUSTED, K.; MICHAILOVA, S.** *Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility.* Organizational

Dynamics, v. 31 p. 60-73, 2002

KANTER, R.M. *Collaborative advantage*, Harvard Business Review, v. 72 n.4, p. 96-108, 1994.

KOGUT B.; ZANDER. *Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation*. Journal of International Business Studies; v. 24, n. 4, p. 625 Winter 1993.

LEI, D., SLOCUM, J. W. *Global strategy, competence-building and strategic alliances*, California Management Review, v. 35, n. 1, p. 81-97, 1992

LEWIS, I. M. *Social Anthropology in Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press. 1985

LUCAS L. M.; OGILVIE D. *Things are not always what they seem: How reputations, culture, and incentives influence knowledge transfer*. The Learning Organization v. 13 n. 1, p. 7-24, 2006.

LUCAS L. M. *The impact of trust and reputation on the transfer of best practices*. Journal of Knowledge Management. v. 9, n. 4, pp. 87-101, 2005

MINTZBERG, H. *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1979.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. *The commitment-trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing, v. 58, p. 20-38, 1994.

MYERS, M. *Investigating information systems with ethnographic research*. Communications of the Association for information Systems, v. 2, art. 23. 1999

PABLOS P. *Knowledge flow transfers in multinational corporations: knowledge properties and implications for management*. Journal Knowledge Management, v. 8, n. 6, p. 105-116, 2004.

PASCALE, R.; ATHOS, A. *The Art of Japanese Management*. London: Penguin Books. 1981

RIEGE A. *Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs*. Journal of Knowledge Management. v. 11, n. 1, pp. 48-67, 2007.

SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey Bass, p 47, 1985.

SERENKO, A.; BONTIS, N.; HARDIE, N. *Organizational size and knowledge flow: a proposed theoretical link*. Journal of Intellectual Capital, v. 8, n. 4 p. 610-627, 2007

SZULANSKI, G. *Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm*. Strategic Management Journal. v. 17, p. 27-43, 1996

WALSHAM, G. *Interpretive case studies in IS research: nature and method*. European Journal of Information Systems. 4(2). 74-81. 1995

YIN, R. K. *Estudo de caso: Planejamento y métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001