

8-6-2011

Implementación de Sistemas de Lecciones Aprendidas: Explorando la Confianza Como Factor de Éxito

Oscar J. Arana-Soto

Universidad ESAN, madti0201@esan.edu.pe

Oswaldo Cabrera-Rebaza

Universidad ESAN, madti0238@esan.edu.pe

J. Alberto Meza-Meza

Universidad ESAN, madti0222@esan.edu.pe

Saúl W. Muñoz-Soto

Universidad ESAN, madti0233@esan.edu.pe

Miguel A. Urtecho-Haro

Universidad ESAN, madti0218@esan.edu.pe

See next page for additional authors

Follow this and additional works at: http://aisel.aisnet.org/amcis2011_submissions

Recommended Citation

Arana-Soto, Oscar J.; Cabrera-Rebaza, Oswaldo; Meza-Meza, J. Alberto; Muñoz-Soto, Saúl W.; Urtecho-Haro, Miguel A.; and Robles-Flores, Jose A., "Implementación de Sistemas de Lecciones Aprendidas: Explorando la Confianza Como Factor de Éxito" (2011).

AMCIS 2011 Proceedings - All Submissions. 367.

http://aisel.aisnet.org/amcis2011_submissions/367

Authors

Oscar J. Arana-Soto, Oswaldo Cabrera-Rebaza, J. Alberto Meza-Meza, Saúl W. Muñoz-Soto, Miguel A. Urtecho-Haro, and Jose A. Robles-Flores

Implementación de Sistemas de Lecciones Aprendidas: Explorando la Confianza Como Factor de Éxito

Oscar J. Arana-Soto
Universidad ESAN
matti0201@esan.edu.pe
J. Alberto Meza-Meza
Universidad ESAN
matti0222@esan.edu.pe
Miguel A. Urtecho-Haro
Universidad ESAN
matti0218@esan.edu.pe

Oswaldo Cabrera-Rebaza
Universidad ESAN
matti0238@esan.edu.pe
Saúl W. Muñoz-Soto
Universidad ESAN
matti0233@esan.edu.pe
José A. Robles-Flores*
Universidad ESAN
jrobles@esan.edu.pe

* Corresponding author

ABSTRACT

Este artículo describe los resultados de un estudio exploratorio sobre un factor de éxito para la implementación de sistemas de lecciones aprendidas: la confianza. Se llega a la conclusión que existe una alta correlación entre la confianza que perciben los trabajadores de conocimiento de las organizaciones que han adoptado sistemas de lecciones aprendidas y el éxito en la implementación de estos sistemas. Aunque no es el único factor importante para lograr el éxito en la implementación, la literatura señala que la confianza es parte del concepto de cultura de conocimiento y por ello un factor esencial de éxito. El estudio se realizó en un grupo de empresas de consultoría en sistemas y tecnologías de información y se encuestó a sus trabajadores de conocimiento. Los resultados comprueban la literatura vigente e informa a los gerentes sobre la importancia de invertir en programas de desarrollo del sentimiento de confianza entre sus colaboradores.

Keywords

Sistemas de Lecciones Aprendidas, Cultura de Conocimiento, Confianza, Trabajadores de Conocimiento.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha incrementado el interés en gestionar mejor los activos de conocimiento y por ello las empresas han aumentado el gasto en relación a sus activos (Taylor, 2005). El interés por el conocimiento como fuente de creación de ventajas competitivas no es nuevo (Prusak, 2001) pero aún no se logran los resultados esperados. Las empresas de consultoría en general se han visto impactadas por el desarrollo de sistemas de gestión del conocimiento desde que el concepto apareció en el campo de los negocios (Sarvary, 1999).

Las empresas de consultoría en sistemas y tecnologías de información igualmente tienen el interés creciente e invierten cada vez más recursos en sistemas de conocimiento. Esto se ha constatado a través de las entrevistas a miembros de las diferentes empresas que han participado en este estudio. Según la International Data Corporation (IDC, 2009), este sector se está convirtiendo en un dinámico motor en lo que se refiere a gasto en TI en Latinoamérica.

Este tipo de organizaciones se pueden considerar con procesos intensivos en conocimiento de acuerdo a las tres dimensiones descritas en la literatura (Robles-Flores and Kulkarni, 2005): Contingencia, Participación del trabajador de conocimiento y Características del conocimiento. Los procesos que se utilizan en la prestación de servicios de las consultoras en sistemas y tecnologías de información se catalogan con un nivel alto de intensidad.

Bajo la premisa que este tipo de organizaciones tiene procesos intensivos en conocimiento, el uso de sistemas de conocimiento cobra especial importancia. En particular, sistemas de conocimiento que permitan almacenar conocimiento generado para ser reutilizado en el futuro con el mismo cliente o con nuevos clientes en situaciones similares parecen tener especial significado para mejorar los servicios prestados. Este tipo de sistemas se conocen como “sistemas de lecciones aprendidas” (Weber et al., 2001).

Por otro lado, una gran parte de los proyectos de Gestión del Conocimiento fracasan (Schultze and Boland, 2000). Estos fracasos llegan incluso a una tasa del 80% de iniciativas fallidas (Storey and Barnett, 2000). Adicionalmente, otros autores afirman que más del 84% de todas las iniciativas de gestión del conocimiento generalmente fallan (Lucier, 2003). Una de las causas de este fracaso se debe a que el personal no comparte su conocimiento dentro de la organización debido a razones tales como la falta de confianza y de una mentalidad de retener el conocimiento (Chua and Lam, 2005).

La literatura describe que la cultura de compartir conocimiento es un factor crítico de éxito para la implantación de la gestión del conocimiento (Yew, 2005). Y según (Davenport and Prusak, 1998) una cultura orientada al conocimiento contribuye al aseguramiento del éxito del proyecto de Sistema de Gestión de Conocimiento. Dentro de la cultura de conocimiento se destaca la “confianza”, que es materia de estudio en este trabajo

Entonces, este trabajo de investigación está motivado por el interés en descubrir qué es lo que hace que un sistema de conocimiento sea exitoso en su implementación más allá de los aspectos relacionados al producto (correcto diseño, adecuación a los requerimientos, etc.). Para centrar el estudio, se ha elegido los sistemas de lecciones aprendidas implementados en empresas de consultoría informática. La revisión de literatura ha llevado a enfocar el estudio en un factor de éxito para la implementación de este tipo de sistemas: la confianza percibida por el trabajador de conocimiento al interior de la organización. En este sentido, la pregunta de investigación que orienta el desarrollo del trabajo es: ¿cuál es la relación entre el éxito en la implementación de Sistemas de Lecciones Aprendidas con la confianza que perciben los trabajadores de conocimiento?

La contribución específica de este trabajo está dada por la comprobación de la literatura revisada que permite obtener conclusiones sobre la relación entre el éxito de la implementación de sistemas de lecciones aprendidas y la confianza que perciben los trabajadores de conocimiento al interior de la organización. Así mismo, se evaluaron y analizaron los componentes de la confianza para determinar cuáles son los más relevantes. Para la práctica, este estudio informa a los gerentes que toman la decisión de implementar sistemas de lecciones aprendidas cuál es el papel de la confianza para aportar al éxito de la implementación.

A continuación se presenta la revisión de literatura que lleva a plantear la hipótesis de trabajo. Luego se explica la metodología de la investigación para luego presentar y explicar los resultados obtenidos. Finalmente se presenta la discusión y conclusiones del trabajo.

REVISION DE LA LITERATURA E HIPOTESIS

En esta sección se revisará brevemente los conceptos de Sistemas de Gestión del Conocimiento, particularmente los Sistemas de Lecciones Aprendidas, Implementación de Sistemas de Gestión del Conocimiento y la cultura del conocimiento. También se justifica revisar la literatura respecto a cómo medir el éxito de la implementación de sistemas de información (que incluye a los sistemas de conocimiento). Sobre la base de esta revisión de literatura se plantea la hipótesis.

Sistemas de Gestión del Conocimiento y Sistemas de Lecciones Aprendidas

El concepto de gestión de conocimiento ha sido ampliamente discutido en la literatura de sistemas de información y existen diversas definiciones (Bocchio et al., 1999, Nonaka and Takeuchi, 1995, Gupta and Govindarajan, 2000, Hibbard, 1997, Carrión-Maroto, 2009). La revisión de estas definiciones permite llegar a la conclusión que un concepto central es la obtención de información y/o conocimiento para comprender las propias experiencias. Esto permitirá aplicar este conocimiento en la estrategia, toma de decisiones y solución de problemas dentro de la organización.

Los Sistemas de Gestión de Conocimiento se refieren a una clase de sistemas de información orientados hacia la gestión del conocimiento organizacional. Esto es, son sistemas basados en TI desarrollados para dar soporte y mejorar los procesos organizacionales sobre la creación, almacenamiento, obtención, transferencia y aplicación del conocimiento. (Alavi and Leidner, 2001).

Un sistema de gestión de conocimiento es definido como un sistema diseñado y desarrollado para proveer a las personas que toman decisiones en una organización, del conocimiento que necesitan para desarrollar sus tareas (Davenport and Prusak, 1998). Estos sistemas se “extienden” más allá de los sistemas de información tradicionales ya que deben proveer contexto a la información que presentan.

Un tipo especial de esta clase de sistemas de información son los sistemas de lecciones aprendidas. El objetivo de los Sistemas de Lecciones Aprendidas es capturar y poner a disposición lecciones que pueden ser de beneficio a los empleados que encuentran situaciones que se asemejan cercanamente a experiencias previas de situaciones similares (Weber et al., 2001).

A través de los Sistemas de Lecciones Aprendidas, el personal puede aprender de lecciones registradas previamente para mejorar su rendimiento laboral. Es un sistema formal que permite que el aprendizaje individual se convierta en aprendizaje organizacional a través del registro sistemático durante las diferentes etapas de los proyectos (Becerra-Fernandez and Gudi, 2008). Este tipo de sistemas ha sido bien estudiado y existe extensa literatura al respecto (Stewart, 1997, Secchi et al., 1999, Weber et al., 2001, Becerra-Fernandez and Gudi, 2008).

Para fines de este estudio, se ha calificado como Sistema de Lecciones Aprendidas, a aquel sistema que, basado en mecanismos de registros mecánicos o automatizados permite recolectar, verificar, almacenar y diseminar experiencias tanto positivas como negativas que se llevaron a cabo en el pasado, convirtiéndolas en conocimiento y fuente de consulta o referencia, para luego poder ser fácilmente reutilizadas en situaciones similares, integrándolas de esta manera a los procesos de la organización.

Implementación de Sistemas de Gestión del Conocimiento, la Relación con Cultura de Conocimiento y la Confianza.

La cultura del conocimiento aparece como un factor importante para el éxito en la implementación de sistemas de gestión del conocimiento (Kanagasabapathy et al., 2006, Mathi, 2005, Akhavan et al., 2006, Park et al., 2004).

Preparar una organización para una iniciativa de gestión del conocimiento significa cambiar o adaptar su cultura organizacional para facilitar, soportar y animar el compartir, la utilización y la creación del conocimiento.

Explorando con mayor detenimiento lo que implica la cultura del conocimiento, se encuentran dimensiones específicas. Una de estas dimensiones es la confianza (Park, 2002, O'Reilly et al., 1991, Harper, 2000, Ribiere, 2001, Goffee and Jones, 1998). También, la literatura menciona cuatro factores principales que existen en el mercado del conocimiento (Davenport and Prusak, 1998): Altruismo, Reciprocidad, Reputación y Confianza. Este último factor es estudiado en esta investigación.

La literatura presenta diversas definiciones de confianza (Culbert and McDonough, 1986, Carnevale and Wechsler, 1992) (Luhmann, 1979, Nyhan and Marlowe, 1997, Nyhan, 1999, Rotter, 1971, Davenport and Prusak, 1998). De lo señalado por los diferentes autores se concluye que sin confianza el intercambio de conocimiento no es sostenible, ya que independientemente de lo bien que puede ser soportado éste proceso por la tecnología y la retórica (factores que junto a la confianza influyen positivamente en la eficiencia de los mercados del conocimiento), estos factores no serían suficientes para garantizar una adecuada gestión del conocimiento. En resumen, la confianza ha sido definida como una capacidad del individuo para valorar lo que corresponde a otros y a la vez tener fe o esperanza de que aquello que pertenece a otro sea confiable.

Medición de la Confianza y Medición del Éxito de la Implementación de Sistemas de Gestión del Conocimiento

La revisión de literatura respecto a la confianza como factor de éxito para la gestión del conocimiento identifica un instrumento desarrollado y validado que tiene cinco "conductas" (Ribiere, 2001). Dicho instrumento se desarrolló sobre la base de un trabajo previo orientado a medir la confianza (De Furia, 1997). Según el instrumento de cinco conductas, la confianza (CO) se mide a través de (se utilizan siglas en español, a diferencia de las siglas originales en inglés):

- Compartir la información relevante (CI). Se refiere a las conductas a través de las cuales una persona transmite información a otra.
- Reducir el control (RC). Se refiere a los comportamientos de reducción de los procesos, procedimientos o actividades con las que un individuo (1) establece los criterios de desempeño o normas para otros; (2) supervisa el rendimiento de otra persona; (3) regula las condiciones en las que el rendimiento se alcanza; o (4) se ajusta a las consecuencias de rendimiento (es decir, los refuerzos positivos o negativos de éste).
- Permitir las influencias mutuas (PI). Se produce cuando una persona toma una decisión que afecta a otros individuos. La influencia mutua significa que los individuos tienen aproximadamente la misma posibilidad de convencer a los otros o de tomar la decisión por los demás individuos.
- Aclarar las expectativas mutuas (AE). Se refiere a los comportamientos en los que una persona aclara lo que se espera de ambas partes en la relación. Se trata de compartir información acerca de las expectativas de desempeño mutuo.
- Cumplir las expectativas (CE). Incluye cualquier comportamiento en el que una persona cumple con fiabilidad y previsibilidad.

Por lo tanto, los indicadores se resumen de la siguiente manera: $CO = CI + RC + PI + AE + CE$

Por otra parte, el éxito en la implementación de sistemas de gestión del conocimiento se mide mediante características específicas que se ubican en la literatura (Davenport and Prusak, 1998, KPMG-Consulting, 2000). Por ello, se utilizan los siguientes indicadores:

- La cantidad de recursos asignados al proyecto
- El crecimiento en el volumen de contenido de conocimiento en el sistema y su uso
- La probabilidad de que un proyecto logre sobrevivir sin el apoyo de uno o dos individuos en particular.
- Logro de los beneficios esperados (mejora en productividad, en el manejo de clientes, en la reducción de costos, en mayor innovación)

Es importante indicar en este punto que en este trabajo de investigación se reconoce que hay múltiples factores de éxito para la implementación de un sistema de lecciones aprendidas. Sin embargo, el trabajo se enfoca solamente en uno de estos factores, la existencia de confianza. Se ha elegido este factor porque la revisión de literatura resulta en un especial énfasis y porque se espera continuar investigando de manera individual otros factores en el futuro.

La literatura muestra que la confianza que los trabajadores tienen al interior de la organización constituye una importante dimensión de la cultura de compartir conocimiento dentro de la organización (Ribiere, 2001, Smith and McKeen, 2002) y por lo tanto se plantea la siguiente hipótesis:

H: La implementación exitosa de un sistema de lecciones aprendidas tiene una relación directa con la confianza organizacional

En la siguiente sección se explica la metodología para poner a prueba esta hipótesis y así dar respuesta a la pregunta de investigación

METODOLOGIA

Para obtener los datos a analizar se ha utilizado un cuestionario como instrumento de medición. Este cuestionario contiene el instrumento para medir confianza (Ribiere, 2001) (la variable independiente) y el instrumento para medir el éxito (Davenport and Prusak, 1998, KPMG-Consulting, 2000) (la variable dependiente). Este cuestionario ha sido distribuido en empresas de consultoría en informática ubicadas en la ciudad de Lima. Se ha considerado como población al total de trabajadores de las compañías consultoras en informática clasificadas como grandes y medianas que se ubican en Lima y que cuentan con al menos un Sistema de Lecciones Aprendidas.

Solamente se tomaron las empresas grandes y medianas. Se tomó esta decisión luego de consultar a los ejecutivos de algunas de las empresas pequeñas y concluir que éstas no disponen de sistemas de lecciones aprendidas porque consideran que no son necesarios ya que tienen poco personal y los proyectos que manejan son relativamente sencillos. Según información obtenida del Instituto Nacional de Estadística e Informática, son 74 las empresas grandes y medianas registradas en el rubro de la consultoría informática y que operan en la ciudad de Lima. Se procedió luego a establecer contacto con cada empresa mediante consulta por llamadas telefónicas, correos electrónicos y reuniones con sus ejecutivos para determinar cuáles tienen implementado un Sistema de Lecciones Aprendidas. Del total de empresas que respondieron se determinó que solo veintiséis disponen de un Sistema de Lecciones Aprendidas. Por lo tanto, la población objetivo está conformada por todos los empleados de estas empresas de consultoría informática ubicadas en la ciudad de Lima que han implementado al menos un Sistema de Lecciones Aprendidas.

Considerando una tasa de respuesta de 15% y deseando obtener al menos 75 respuestas para conseguir resultados estadísticos significativos, se consideró una muestra de 500 personas (usuarios de sistemas de lecciones aprendidas) en 12 empresas de consultoría en informática. Finalmente se obtuvieron 182 respuestas de las cuales 155 son cuestionarios completos. Es decir, se obtuvo una tasa de respuesta mucho mayor a la esperada.

La muestra es por conveniencia ya que se utilizó la buena relación de los investigadores con los ejecutivos de las empresas para tener facilidades en aplicar la encuesta. Si bien una muestra por conveniencia puede introducir algún sesgo, en este caso no se ha incorporado en la selección ningún escenario especial de éxito o fracaso y tampoco se pre-seleccionó a los individuos que responderían la encuesta. Por este motivo, no hay razón para creer que el potencial sesgo tenga un efecto en los resultados que invalide la generalización. En otras palabras, se ha cuidado que la muestra sea representativa de la población.

Instrumento

El instrumento utilizado es un cuestionario con tres secciones. La primera parte recoge datos sobre el perfil de la organización, así como del encuestado. La segunda parte mide el nivel de Confianza existente dentro de la organización. La tercera parte evalúa el nivel de éxito alcanzado en la iniciativa de gestión de conocimiento implementada.

En la primera sección se preguntó sobre el cargo y nivel del cargo del encuestado, ingreso anual de su empresa, cantidad de empleados con que cuenta la empresa y si la empresa dispone de un área de gestión del conocimiento. Se prometió que la información de identificación de la empresa y de las personas que responden la encuesta se mantendría de manera confidencial y que solamente se mostrarán datos agregados como resultado de la investigación.

Para evaluar el nivel de confianza en la organización el instrumento utilizado ha sido extraído de la literatura por ser un instrumento validado (Ribiere, 2001). Este instrumento mide la Confianza en base a los cinco factores de la conducta que se explicaron previamente. Para medir los factores se utilizan cinco preguntas por cada uno.

Respecto a la evaluación del éxito de la implementación del sistema de lecciones aprendidas en la organización se utilizó también un instrumento sobre la base de la literatura (Davenport and Prusak, 1998) y que ha sido también validado (Ribiere, 2001). Este instrumento contiene siete preguntas. Además, se agregó una pregunta para medir los beneficios esperados según se utilizó en un instrumento elaborado por una consultora (KPMG-Consulting, 2000). También se agregó una pregunta sobre causas por las que no se lograron los beneficios esperados y otra pregunta directa para que el encuestado indique en qué medida considera que hubo éxito en la implementación del sistema.

Aunque los instrumentos han sido tomados de la literatura y por lo tanto se puede esperar validez y consistencia, se decidió llevar a cabo un estudio piloto para asegurar que las preguntas incluidas en el cuestionario son entendidas por las personas que responden de la manera esperada y sin dificultades después de la traducción al castellano. Con esto se asegura la validez externa del instrumento (Trochim, 2001). Una vez concluido el estudio piloto se decidió realizar correcciones en dos preguntas.

Después de la prueba piloto, los datos fueron recolectados de manera electrónica mediante una página web usando la herramienta "Spreadsheet" de Google Docs. La Figura 1 muestra un ejemplo parcial de la encuesta publicada en la página web respectiva.

B/ Cultura Organizacional					
En las próximas secciones se usan números en orden para representar su juicio:					
Totalmente De Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente En Desacuerdo	
Esta parte del cuestionario le pide su opinión acerca de la cultura dentro de su organización.					
	TDA	DA	NA / ND	ED	TED
1. El grupo que estoy evaluando conoce sus objetivos de negocio claramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Las personas siguen directrices e instrucciones claras sobre el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El mal rendimiento es tratado con rapidez y firmeza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El grupo realmente desea tener éxito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Cuando surgen oportunidades para obtener ventajas					

Figura 1. Parte del instrumento publicado como encuesta en una página web

Con la finalidad de asegurar el registro de los cuestionarios se enviaron 500 mensajes de correo electrónico solicitando la participación. Asimismo, se coordinó la visita a las 12 empresas de la muestra con la finalidad de impulsar el llenado del cuestionario. Solamente cuatro empresas aceptaron la visita y se comprobó que no comprendían con claridad el concepto de gestión del conocimiento y de Sistemas de Lecciones Aprendidas. Dado que el enfoque de esta investigación se centraba en los Sistemas de Lecciones Aprendidas, se revisó que los sistemas de estas empresas, encajen en esta tipología de acuerdo a la definición del Marco Teórico. Esto se explicó a los ejecutivos de estas empresas antes de confirmar su participación en la investigación.

Las 155 respuestas completas representan una tasa de respuesta (completa) de 31%. Se considera que la estrategia de selección de muestra por conveniencia permitió obtener esta alta tasa.

Los datos recogidos mediante el cuestionario en línea fueron directamente guardados en la base de datos proporcionada por el servicio de Google Apps. La data se exportó al software Microsoft Excel y SPSS para el análisis estadístico.

La medida de Confianza para cada encuestado se calcula con el promedio simple de los puntajes para las veinticinco preguntas correspondientes a esta variable.

La medida de éxito para cada encuestado se calcula mediante el promedio simple de los puntajes para las cinco preguntas correspondientes a esta variable.

Análisis de los Datos

La correlación es una medida de la fuerza y la dirección de una relación lineal entre dos variables. Por ello y de la misma manera que en investigación previa (Park et al., 2004), se decidió utilizar el análisis de correlación para evaluar la relación entre el éxito de la implementación del sistema de lecciones aprendidas y la confianza. Para ello, primero se verificó la distribución de los datos mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con un nivel de confianza de 0,01. El resultado de esta prueba indica que no existe evidencia de que los datos de confianza no se ajustan a una distribución normal. Similar resultado se obtiene para los datos sobre el éxito de la implementación de sistemas de lecciones aprendidas.

El resultado de las pruebas de normalidad permite proceder con el análisis de correlación. Para ello se utiliza el coeficiente de correlación de Pearson. El Software SPSS calcula un coeficiente de 0.536 a un nivel de significancia de 0.01. En otras palabras, se puede concluir que existe asociación entre el éxito de la implementación del sistema de lecciones aprendidas y la confianza percibida por los trabajadores de conocimiento al interior de la organización. Esta prueba de correlación es significativa ya que el valor P es muy cercano a cero, lo que se traduce en que existe muy poca probabilidad que el resultado se debe al azar.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El resultado de la prueba de correlación permite aceptar la hipótesis planteada, es decir, sí existe relación entre el éxito de la implementación del sistema de lecciones aprendidas y la confianza percibida por los trabajadores de conocimiento al interior de la organización. Puesto que la confianza está compuesta, según la literatura, por cinco componentes o conductas, se decidió hacer el análisis de correlación entre cada uno de los componentes y el éxito de la implementación del sistema. El resultado se muestra en la Tabla 2 a continuación.

Correlaciones							
		Éxito	Compartir la información pertinente (CI)	Cumplir las expectativas (CE)	Aclarar las expectativas mutuas (AE)	Permitir la influencia mutua (PI)	Reducir el control (RC)
Éxito	Correlación de Pearson	1	,556**	,358**	,171*	,505**	,499**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,034	,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).							
* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).							

Tabla 2. Resultado del análisis correlacional de las cinco conductas que determinan la Confianza y el éxito de la implementación

Del resultado obtenido se concluye que la conducta “Aclarar las expectativas mutas” es la que menos relación (correlación = 0.171) tiene con respecto al éxito en la implementación de los Sistemas de Lecciones Aprendidas. La que tiene mayor coeficiente de correlación es la conducta “Compartir la información pertinente” ya que su coeficiente es de 0.556.

Con estos resultados se llegan a las siguientes conclusiones:

1. Si existe relación directa y positiva entre la implementación exitosa de los Sistemas de Lecciones Aprendidas y La Confianza Organizacional.
2. La Confianza es un factor crítico de éxito para la implementación de un Sistema de Lecciones Aprendidas.
3. De las 12 empresas encuestadas se determinó que solamente en una de ellas el consenso en los encuestados es total al afirmar que no ha sido exitosa la implementación del Sistema de Lecciones Aprendidas. Este resultado tiene coherencia con los niveles de Confianza que tiene dicha empresa.
4. De los cinco componentes que conforman la Confianza se comprobó que solamente el componente "Aclarar las expectativas mutuas" tiene un coeficiente de correlación muy bajo, menor a 0.18, con respecto al éxito en la implementación de los Sistemas de Lecciones Aprendidas. Esto lleva a concluir que deberían las empresas enfocarse más en fortalecer los otros cuatro tipos de conductas ya que éstos se encuentran más relacionados al éxito.
5. Es claro - luego del estudio - que las empresas que deseen implementar un Sistema de Lecciones Aprendidas deberían tener muy en cuenta sus niveles de Confianza Organizacional.

Como toda investigación, este trabajo tiene también algunas limitaciones. Primero, este estudio solamente se enfoca en un factor de éxito. Se reconoce que existen otros factores de éxito que pueden tener vital importancia para el éxito de la implementación del sistema. Entre estos factores se encuentran otros aspectos de la cultura de conocimiento (por ejemplo, la solidaridad – que también ha sido estudiada por los autores de este trabajo y cuyos resultados se publican de manera separada). Adicionalmente está el aspecto tecnológico; es decir, se asume que el sistema ha sido desarrollado de acuerdo a buenas especificaciones. También es importante señalar que este estudio solamente incluye 12 empresas y por tanto la generalización de los resultados es limitada.

Sin embargo, a pesar de las limitaciones, este trabajo contribuye tanto para los investigadores como para los profesionales en la práctica de los negocios. En el ámbito académico, este trabajo sirve para confirmar la utilidad de los instrumentos en castellano (idioma no original) así como para comprobar que los resultados de investigaciones previas se mantienen incluso en ámbitos ligeramente distintos a los originalmente estudiados (empresas de consultoría en TI y sistemas de lecciones aprendidas). En la práctica, este trabajo informa a los gerentes interesados en sistemas de lecciones aprendidas que para tener éxito en la implementación de los mismos deben considerar trabajar en un ambiente de confianza entre los trabajadores de conocimiento.

REFERENCIAS

1. Akhavan, P., Jafari, M. & Fathian, M. (2006) *European Business Review*, **18**, 97-113.
2. Alavi, M. & Leidner, D. (2001) *MIS Quarterly*, **25**, 107-136.
3. Becerra-Fernandez, I. & Gudi, A. (2008) *Int. J. Teaching and Case Studies*, **1**, 171-188.
4. Bocchio, G., Castellanos, C., Miranda, C., Robles-Flores, J. A. & Van Oordt, A. (1999) *Estado Actual del desarrollo de la Gerencia del Conocimiento en el Perú*. Magister en Administración, Universidad ESAN, Lima.
5. Carnevale, D. G. & Wechsler, B. (1992) *Administration and Society*, **23**, 471-494.
6. Carrión-Maroto, J. (2009) Introducción Conceptual a la Gestión del Conocimiento. In: *Gestión del Conocimiento*.
7. Culbert, S. A. & McDonough, J. J. (1986) *Public Administration Quarterly*, **10**, 171-188.
8. Chua, A. & Lam, W. (2005) *Journal of Knowledge Management*, **9**, 6-17.
9. Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998) *Working knowledge: how organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
10. De Furia, G. L. (1997) *Facilitator's guide to the interpersonal trust surveys*, Pfeiffer & Co.
11. Goffee, R. & Jones, G. (1998) *The Character of a corporation. How your company's culture can make or break your business*, Harper Business.
12. Gupta, A. & Govindarajan, V. (2000) *Sloan Management Review*, **42**, 71-80.
13. Harper, G. R. (2000) Assessing Information Technology Success as a function of Organizational Culture. Ph.D. Dissertation, The University of Alabama Huntsville.
14. Hibbard, J. (1997) Knowing What We Know. In: *Information Week*, pp.
15. IDC (2009) International Data Corporation. pp.

16. Kanagasabapathy, K., Radhakrishnan, R. & Balasubramanian, S. (2006) Empirical Investigation of Critical Success factor and knowledge management structure for successful implementation of knowledge management system - a case study in Process industry. In: *ITtoolbox Knowledge Management*, Department of Mechanical Engineering Anna University, Chennai, India.
17. KPMG-Consulting (2000) Knowledge Management Research Report.
18. Lucier, C. (2003) *Developed and Learning in Organizations*, **17**, 32-35.
19. Luhmann, N. (1979) *Trust and Power*, John Wiley, New York.
20. Mathi, K. (2005) Key Success Factors For Knowledge Management. In: *ITtoolbox Knowledge Management*
21. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
22. Nyhan, B. (1999) *European Journal of Vocational Training*, **16**, 14-23.
23. Nyhan, R. C. & Marlowe, H. A. (1997) *Evaluation Review*, **21**, 614-635.
24. O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991) *Academy of Management Journal*, **34**, 487-516.
25. Park, H. (2002) Assessing the success of knowledge management technology implementation as a function of organizational culture. D.Sc. Dissertation, George Washington University, Washington, D.C.
26. Park, H., Ribiere, V. M. & Schulte Jr., W. D. (2004) *Journal of Knowledge Management*, **8**, 106-117.
27. Prusak, L. (2001) *IBM Systems Journal*, **40**, 1002-1007.
28. Ribiere, V. M. (2001) Assessing Knowledge Management Initiative Successes as a Function of Organizational Culture. Ph.D. Dissertation. The George Washington University.
29. Robles-Flores, J. A. & Kulkarni, U. (2005) Knowledge Management Systems: A Business Value Perspective. In: *Ninth Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2005)*, pp. 325-337. Bangkok, Thailand.
30. Rotter, J. (1971) *American Psychologist*, **26**, 443-452.
31. Sarvary, M. (1999) *California Management Review*, **41**, 95-107.
32. Schultze, U. & Boland, R. J. (2000) *Journal of Strategic Information Systems*, **9**, 193-212.
33. Secchi, P., Ciaschi, R. & Spence, D. (1999) A Concept for an ESA lessons learned system. In: *Proceedings of Alerts and Lessons Learned: An Effective way to prevent failures and problems*, European Space Agency, Noordwijk, The Netherlands
34. Smith, H. & McKeen, J. (2002) Instilling a Knowledge-Sharing Culture. In: *The Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities*, pp., Athens, Greece.
35. Stewart, T. A. (1997) *Intellectual Capital: the new wealth of organizations*, Currency Doubleday, New York.
36. Storey, J. & Barnett, E. (2000) *Journal of Knowledge Management*, **4**, 145-156.
37. Taylor, A. B. (2005) Demonstrating the benefits of knowledge management assets: developing and applying a valuation methodology. pp. 148
38. Trochim, W. M. (2001) *The Research Methods Knowledge Base*, atomicdogpublishing.com, Cornell University.
39. Weber, R., Aha, D. W. & Becerra-Fernandez, I. (2001) *Expert Systems with Applications*, **20**, 17-34.
40. Yew (2005) *Industrial management & Data Systems*, **105**, 261-279.