



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**La gestión del conocimiento como generador de
competitividad: aplicación en PyMEs de la zona metropolitana
de Guadalajara**

Mesa 6: Gestión del Conocimiento

**Área temática: Modelo de desarrollo de conocimiento para medir
el desempeño de la empresa**

Autores:

Dr. José Sánchez Gutiérrez

Mtro. Jorge Quiroz Rodríguez

José Adolfo Ramírez Magdaleno

Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales
CUCEA Universidad de Guadalajara

Correos Electrónicos: jsanchez@cucea.udg.mx

jquiroz@cucea.udg.mx

aramirez2000@hotmail.com

Domicilio para correspondencia:

Domicilio: Av. Periférico Norte 799 "G-306" Los Belenes

Zapopan, Jalisco, México c.p. 45100

Teléfonos: (33) 37703343 y 37703300 ext. 5190.

RESUMEN

En esta investigación se presentan los resultados del objetivo: Gestión del conocimiento como generadora de competitividad en el desempeño de PyMe's Jaliscienses en relación a la Macro Variable intercambio y flujo de la información dentro de la organización. El estudio se realizó en base a 120 empresas jaliscienses tras la aplicación de un Instrumento adaptado de Li-Yueh Chen (2004, 2006).

La valoración se realizó mediante la aceptación o rechazo de 9 hipótesis. Se comprueba a través de las hipótesis que existe un insuficiente intercambio y flujo del conocimiento en las empresas Jaliscienses estudiadas, en consecuencia se percibe un bajo desempeño competitivo en las mismas.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, competitividad, flujo e intercambio de información.

ABSTRACT

In this paper presents the results of the research: Knowledge management as a generator of competitiveness in the performance of small and medium firms in Jalisco, relationship to the Macro Variable exchange and flow of information within the organization. The study was conducted at 120 companies placed in Jalisco, following the application of an instrument adapted from Li-Chen Yueh (2004, 2006).

The valuation was carried out by the acceptance or rejection of 9 hypotheses. It is checked through hypotheses that there is an inadequate flow and exchange of knowledge in studying business Jalisco, therefore collecting a low competitive performance in them.

Keywords: Knowledge management, competitiveness, flow and exchange of information.

INTERCAMBIO Y FLUJO DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS DE LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA.

MARCO TEORICO

En la sociedad hacia la cual nos dirigimos muy rápidamente, el saber es el recurso clave. El saber reside en la persona, en el trabajador del conocimiento. Todo es más rápido y puntual, como dice Szyperski (2000), parece como si la sociedad actual actuara de acuerdo con las expectativas del Just-in-time. La competencia originada de la globalización está llevando a las empresas a orientarse al cliente y al conocimiento. La gestión del conocimiento y la gestión del mercado son procesos independientes y esenciales para empresas globales. Una encuesta del informationWeek indicó que el 94 por ciento de las empresas consideran la gestión del conocimiento como estratégicamente importante para sus negocios (Kleindl, 2003).

El conocimiento se ha convertido en la mayor nueva forma de capital y, como se afirma por muchos autores, la única fuente de ventaja competitiva sostenible en el mercado mundial (Drucker, 1992; 1995; Jonsher, 1994; McKenna, 1995; Zeleny, 1989a). Las organizaciones están cada vez más basadas en el conocimiento (Drucker, 1992; 1995; Earl, 1994; Jonsher, 1994; McKenna, 1995; Zeleny, 1989a). Las empresas incorporadas a ambientes competitivos siempre cambiantes, necesitan adquirir y utilizar información oportuna y pertinente para descubrir y aprovechar las oportunidades, y para evitar las amenazas que puedan surgir (Grundvan, 2004). Brannback (1997) sostiene que las empresas se tornan orientadas al cliente, sólo a través de la gestión del conocimiento, y la comprensión de lo que es marketing.

Si bien las empresas están haciendo todo lo posible para centrarse en sus clientes, sus clientes no están centrados exclusivamente en usted. Existe un factor estructural en el cual trabajar: los clientes tienen muchas relaciones financieras (y otras) por lo que los datos se encuentran fuera del alcance de cada una de las empresas. La única entidad capaz de entregar un único punto de vista del cliente, es el cliente, ya que sólo él tiene una vista completa de todas sus interacciones con toda su gran variedad de proveedores, es aquí donde la organización tendrá que implementar la adecuada visión estratégica y procedimientos eficientes para capturar estos datos del cliente, obtener información de los datos para después generar conocimiento.

Como señala Martínez (2006) para que se genere el conocimiento, lo primero que tenemos que obtener son datos. Un dato es un conjunto discreto, de factores objetivos sobre un hecho real, estos

no dice nada sobre el porqué de las cosas, y por sí mismo tiene poca o ninguna relevancia o propósito. Los datos describen únicamente una parte de lo que pasa en la realidad, no proporcionan juicios de valor o interpretaciones, y por lo tanto no son orientativos para la acción.

Por información se entiende un saber efectivo o potencial (Wild, 1971). Mientras Sveiby (2000) bajo la óptica del saber, la define como la formalización del conocimiento. A diferencia de los datos, la información tiene significado (relevancia y propósito).

Los datos se convierten en información cuando su creador les añade significado. Para calificar como información, los datos deben resultar en un cambio en la comprensión de la realidad del individuo, esto implica que para que los datos (por ejemplo, un reporte de investigación) puedan convertirse en una información útil, o en conocimiento, debe ser interpretada y entendida, y estos deben ser nuevos para el usuario (Daft, 1981).

Para transformar datos en información se utilizan varios procesos: Contextualizando, categorizando, calculando, corrigiendo, o condensando los datos.

Según Wild (1971), la información tiene cuando menos estas propiedades: es un bien inmaterial, sus portadores son de sustancia material, no se consumen, no experimentan depreciación al usarse, pero puede envejecer, o perder los fines propios por la cual fue elaborada, tiene una dimensión cualitativa individualizable, no existe una métrica estándar, no siempre se posee a través del mercado. Además de la opinión de Wild, hay que añadir, que la información ha de ser veraz, contrastable, revisable, objetiva, operacional, y ofrecida a través de distintos canales y formas

Se podrá definir al conocimiento existente de la organización como la cantidad de información almacenada que una organización tiene sobre un fenómeno particular. Brannback (1997) define al conocimiento como coordinador del propósito de la acción. Adquirir información es un componente crítico del aprendizaje organizacional (Huber 1991), pero es necesario asegurar que el tipo de información reunida sea igualmente importante. No es preciso concebir una sola definición de conocimiento como asegura Call (2005), la definición de gestión del conocimiento cambia de compañía a compañía, incluso de iniciativa a iniciativa.

El conocimiento es la adopción de medidas eficaces que permitirán a la empresa a continuar su existencia en un determinado entorno empresarial, así como la forma en que se adaptara a futuros negocios (Maturana, 1987). The American National Standards Institute propuso definir a la gestión del conocimiento como la producción, mediación y uso del conocimiento: la gestión del capital intelectual (ANSI/GKEC, 2001). Peter Drucker (1995) concibe una definición más concisa: la

coordinación y explotación de los recursos del conocimiento organizacional, a fin de crear beneficio y ventaja competitiva.

Regularmente, el conocimiento es definido como el hecho o condición de conocer algo con familiaridad por medio de la experiencia o de la asociación (Merriam, 1996).

Cuando un tomador de decisiones tiene el conocimiento y la comprensión de varios ámbitos relacionados o teorías alternativas se le otorga a él una base más amplia para comprender el espacio del problema y, por tanto, tomará mejores decisiones (Grundvan 2004).

Es común distinguir entre tres tipos diferentes de utilización del conocimiento, siendo estos instrumental, conceptual y simbólico. El uso instrumental del conocimiento se refiere a la aplicación directa de los resultados de la investigación para resolver un problema en específico o para orientar las decisiones concretas y las acciones (Caplan et al., 1975). Uso conceptual del conocimiento implica la utilización de la información para la investigación la iluminación general (Beyer, 1982), es decir, investigación de información que amplía el conocimiento del usuario sin que se aplique este de forma inmediata para decisiones específicas o acciones. Uso simbólico del conocimiento se refiere a los conocimientos que se utilizan para apoyar la opinión del tomador de decisiones a la vista de los demás miembros de la organización, como subordinados o superiores (Pelz, 1978). Esto puede implicar el uso de información de la investigación para legitimar las acciones pasadas o para construir un consenso sobre las futuras decisiones y acciones

El uso instrumental del conocimiento se percibe a menudo como más importante que el uso conceptual, ya que los resultados y acciones son visibles e inmediatos. También es el tipo de información que se utiliza con mayor frecuencia para estudiar dentro de marketing porque resulta el más sencillo de investigar (Deshpandé, 1982).

Como ya se mencionó con anterioridad los datos no pueden ser considerados orientativos para la acción, mientras que el conocimiento por su acción reformuladora en la organización (uso instrumental) coordinará los caminos que pueda llegar a toma la empresa durante su subsistencia.

El concepto de marketing siempre ofrece una definición centrada en el cliente cuando el objetivo es rentable para satisfacer las necesidades de los clientes a través de las actividades de marketing integrado.

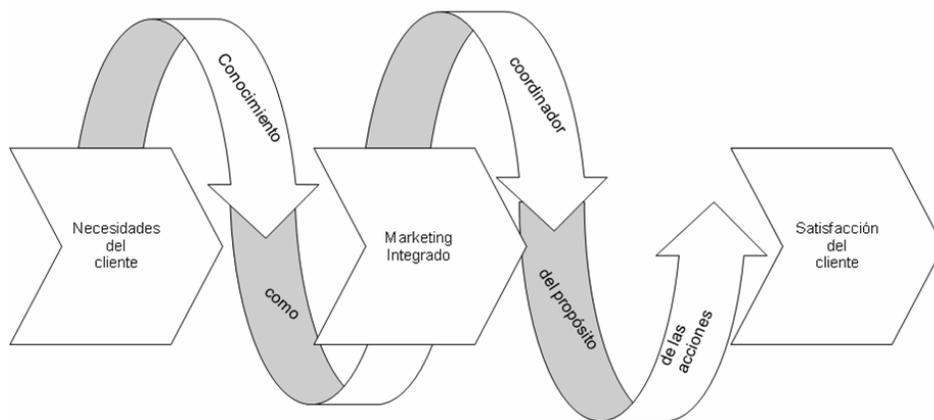
Se le conoce generalmente al marketing como el analizar, organizar, planear, y controlar las políticas, actividades y recursos que afectan al cliente de la empresa con miras a satisfacer las necesidades y deseos de aquellos grupos elegidos en un punto como clientes (Kotler, 1988), de lo que a la par aparecería el concepto de orientación al cliente o atención total del cliente, para así proporcionar un valor superior al cliente es visto como la clave del éxito en la competencia

mundial. Los clientes no son nuevos para las organizaciones, más bien podríamos decir que las empresas de hoy en día están aprendiendo a percibir a los clientes de diferente manera de cómo lo solían hacer.

Según Zeleny (1989b), los clientes son los poseedores del conocimiento, y, por tanto, estos se vuelven capaces de coordinar la acción. La capacidad de coordinar la acción es la prueba de la posesión del conocimiento, por ejemplo, Mitchell (2004) afirma que el banco personal de conocimiento de un cliente tiene una visión completa de todas las transacciones dentro de una categoría de productos, de lo que los vendedores pueden conseguir una mejor imagen de las preferencias de los clientes. De ahí que el vínculo entre el conocimiento, marketing y orientación al cliente emerge. Según Zeleny (1989b) debido a sus necesidades y deseos los clientes son el único recurso y propósito valioso de la empresa. Los empleados y los clientes son los poseedores de los conocimientos de cómo hacer las cosas, pero son también el propósito de la empresa. Tanto clientes como empleados deben integrarse en la empresa con el fin de poder gestionar el conocimiento y convertirla hacia una orientación al cliente con el fin de lograr la competitividad global.

En palabras de Brannback (1997) el desempeño de Marketing será la evaluación de la actividad de marketing integrado, lo que denomina el conocimiento basado en el concepto de marketing (Fig. 1).

Figura 1. El conocimiento basado en el concepto de marketing



Brannback, M. (1997). "The knowledge-based marketing concept-a basis for global business". Human Systems Management. Vol. 16, No. 4, pg.293.

El propósito final del concepto de marketing es asegurar que las empresas alcancen sus objetivos. Este objetivo se logra sólo al satisfacer las necesidades de los clientes haciéndolo de mejor manera que los competidores, donde las ganancias serán la consecuencia de un buen desempeño (Kotler 1997). Esto sólo puede tener lugar por el coordinador del propósito de las acciones, en otras palabras, la gestión del conocimiento. Parece ser por lo tanto obvio que profesionales de marketing

deberían beneficiarse de varias maneras de la adquisición y el uso de investigaciones basadas en el conocimiento. En primer lugar, el conocimiento científico el cual proporciona explicaciones, predicciones y la comprensión de los fenómenos (Frankfort-Nachmias, 1992).

En opinión de Grundvan (2004) el conocimiento orientado al mercado más importante, es el uso conceptual es más importante. El uso conceptual del conocimiento orientado hacia el mercado se considera muy importante porque cambia el modo de pensar del usuario acerca de "la manera de hacer negocios", que finalmente conducirá a cambios sustanciales en su organización. El uso simbólico del conocimiento orientado al mercado también puede ayudar a lograr los cambios organizacionales necesarios.

Call (2005), la exitosa gestión del conocimiento te permite tener acceso a la información necesaria para hacer tu trabajo mejor aun que en el pasado. La gestión del conocimiento no le proporciona la respuesta a su problema sino que facilita el aprendizaje de la respuesta.

Este es un aspecto importante a aprender. El conocimiento es algo que todos buscamos. Todos los días miembros de una organización se enfrenta a nuevos problemas y oportunidades de mejora.

Es importante darse cuenta que la gestión del conocimiento es menos un problema técnico, y más un problema cultural. La estructura, incentivos, y la gestión apropiada puede ayudar a las empresas a generar innovación y construir conocimientos. Los activos de conocimiento se basan en la experiencia y habilidad de los individuos, las empresas proveerán el desarrollo físico, social, los recursos y la estructura de manera que el conocimiento pueda ser moldeado dentro de sus competencias.

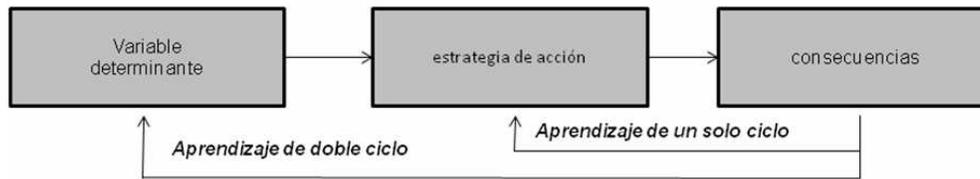
La tecnología puede ayudar a una iniciativa bien establecida de gestión del conocimiento, pero la gestión del conocimiento no será exitosa por si misma basada solo en la tecnología.

Cada acción que asume una persona se logra en base del aprendizaje previo de la persona. Este aprendizaje previo es lo que permite que dos individuos cumplan la misma tarea en formas radicalmente diferentes.

Chris Argyris expone "el aprendizaje comprende la detección y corrección del error" (Smith, 2002a). Esta clase de aprendizaje no cambia en nada el proceso usado por la organización, y por lo tanto es contraproducente para la misma, asegura Call (2005).

La gestión del conocimiento de una organización se mueve de un aprendizaje de un solo ciclo hacia lo que es conocido como aprendizaje de doble ciclo. "El aprendizaje de doble ciclo ocurre cuando el error es detectado y corregido de manera que implique la modificación subyacente de una las normas, políticas y objetivos de la organización" (Smith, 2002) (Figura 2)

Figura 2. Aprendizaje de doble ciclo



Smith, M. (2002). "Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning". Disponible en: www.infed.org/thinkers/argyris.htm. Acceso 08 Septiembre 2008.

En caso de llevarse a cabo el aprendizaje de doble ciclo, los directivos y empleados deben mirar también hacia dentro. Es necesario que reflexionen críticamente sobre su propio comportamiento, identificar las formas que a menudo inadvertidamente contribuyen a los problemas de la organización, y cambiar la forma en que actúan.

La Gestión eficaz del conocimiento cambia la forma de funcionar de las organizaciones e individuos. Cambia la manera de cómo las personas se dedican a sus tareas diarias, y esto se correlaciona con cambios de valores y creencias de la organización.

Los procesos de creación y de capitalización de los conocimientos se juegan en las diferentes circulaciones entre individuos y el colectivo, entre saber tácito y el saber explícito. Así, el conocimiento explícito o codificado es transmisible, una vez se le transforma en información, en la comunicación mediante lenguajes. Una importante barrera para la eficiente transferencia del conocimiento es la complejidad de la información a transferirse (Simonin, 1999). Parece existir una simple pero poderosa relación entre la codificación del conocimiento y su costo para ser transferido. El conocimiento sin código o tácito es costoso y lento de transferir. Abundan las ambigüedades y sólo pueden superarse cuando la comunicación tenga lugar en situaciones cara a cara. Los mensajes son mejor estructurados y menos ambiguos si estos pueden ser transferidos de manera codificada (Tece, 1998).

El conocimiento tácito por ser de carácter personal, si el individuo no quiere, no se puede formalizar, ni comunicar. Aquí entraría en juego la motivación, según Maslow, para que se de, es importante que el individuo pueda desarrollar su personalidad en la organización, lo que a veces, muchas veces, no se da, e incluso se impide, tales son las situaciones diversas del denominado acoso moral. (Brockman, 2006) Para que una organización use su conocimiento efectivamente para obtener información innovadora, debe entablar una cultura que fomente la comunicación abierta y, más importante aun, la aceptación a nuevas ideas y perspectivas diferentes. La cultura

organizacional afecta la manera en que es identificada por sus miembros, lo que a su vez afecta el desarrollo de la organización y los esfuerzos en la comercialización de nuevos productos.

La incertidumbre que rodea las relaciones entre el conocimiento existente, innovación de la información, y productos innovadores y entre nuevos productos innovadores y desempeño de nuevos productos sugieren que los factores moderadores desempeñan un papel en estas asociaciones, existen una multitud de posibles moderadores.

La cohesión parece particularmente especial como un moderador potencial debido a su relación con todos estos elementos y sus efectos.

Culturas de la cohesión enfatiza en la estructura orgánica y la comunicación colaborativa por medio de una alta cohesión interpersonal, la cual permitirá a los miembros del proyecto una menor inhibición de la comunicación y a coordinar sus esfuerzos efectivamente (Craig and Kelly 1999).

La cohesión es el grado en que, en cumplimiento de sus metas y objetivos, la organización hace hincapié en un esfuerzo conjunto, al fomentar la cercanía, unión y similitud entre los empleados.

Generar la información correcta al tiempo que esta se necesita y en un formato en el que los miembros de una organización puedan entenderla es necesario para la creación del conocimiento la cual puede conducir a la innovación exitosa. En el caso de la adquisición de la información, los empleados actúan como un tipo de guardián, decidiendo cual información será aceptada dentro de la empresa.

La teoría de gestión del conocimiento propone nuevas formas de dirigir las empresas, al tenerse que ocupar del uso, y de los efectos del cambio en la nueva economía, como consecuencia de las de la información y de la comunicación (TIC's), a las que Solé y Olea atribuyen, ser la causa y efecto de la revolución del conocimiento (Martínez 2006). La teoría de la Gestión del conocimiento se caracteriza por estudiar la dirección bajo un enfoque interdisciplinario.

RESUMEN DE LA METODOLOGIA Y TECNICAS UTILIZADAS.

El instrumento utilizado en este estudio para medir el grado de intercambio y flujo del conocimiento es una adaptación a medida de las características y condiciones de las empresas de nuestro país de las versiones originales de Li-Yueh Chen (2004, 2006).

La encuesta se realizaron en 120 pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guadalajara, México de la de la totalidad de las mismas se analizaron 112 al descartar 8 encuestas por estar incompletas. El cuestionario se aplico a mandos medios y directivos, con la finalidad de conocer el

grado de gestión del conocimiento en relación del intercambio y flujo del mismo dentro de la organización.

La valoración se realizó mediante la aceptación o rechazo de 9 hipótesis. Las hipótesis presentadas en este trabajo se desarrollaron en base a las variables moderadoras (obtención, generación, intercambio y almacenamiento del conocimiento, aprendizaje y coercividad organizacional) de los procesos de intercambio y flujo del conocimiento las cuales están plasmadas en el cuestionario. Hay nueve variables que constituyen las preguntas rectoras del instrumento, de las que para evaluar la veracidad de la opinión de los encuestados al responder la misma se hizo uso de preguntas de control, estas integran factores predominantes de los procesos de gestión del conocimiento a analizar, solo cuando estas se perciben de igualmente importante que las preguntas rectoras se puede hablar de una correcta ejecución de los procesos estudiados (flujo e intercambio del conocimiento). A continuación se describen las diferentes variables utilizadas para desarrollar las hipótesis de la investigación:

RESULTADOS

Hipótesis 1: A mayor grado de interés de la organización por obtener el conocimiento del cliente, mayor capacidad de desarrollo de conocimiento de la misma.

	Enfoque en obtener conocimiento de las interacciones con el cliente
Se crea una cultura organizacional dirigida al cliente	Pearson r=18.895 Sig. .002
Crea procesos para gestionar los datos del cliente y traducirlos en conocimiento	Pearson r=34.694 Sig. .001
Lleva a cabo juntas de trabajo con el propósito de crear, desarrollar y comunicar conocimiento	Pearson r=20.996 Sig. .050

Hipótesis 2: A mayor cantidad de esfuerzo destinado a generar conocimiento en la organización, mayor es el uso del conocimiento para la toma de decisiones.

	Se desea desarrolla apropiadamente los suficientes apoyos para la generación de conocimiento
Se aplica el conocimiento competitivo para resolver problemas de toma de decisiones	Pearson r=20.215 Sig. .063

Hipótesis 3: Mayor el grado de intercambio del conocimiento entre los empleados, mayor el grado de flujo de conocimiento dentro de la organización.

	Mi organización alienta a los empleados a intercambiar el conocimiento de las interacciones con el cliente
Mi organización transfiere las experiencias de trabajo de los empleados a recursos que pueden utilizarse por otros empleados	Pearson r= 52.695 Sig .000

Hipótesis 4: Mayor cantidad de técnicas de almacenamiento e intercambio del conocimiento de los clientes, mayor cantidad de creación e intercambio del conocimiento con otras organizaciones con el fin de desarrollar productos competitivos.

	Se genera técnicas para almacenar e intercambiar el conocimiento de sus clientes
Con el fin de desarrollar productos y servicios competitivos, se crea e intercambia conocimiento con socios de otra de organizaciones para desarrollar productos y servicios	Pearson r= 27.196 Sig. .003

Hipótesis 5: A mayor grado de cohesión de la organización, mayor grado de obtención e intercambio del conocimiento por parte de los empleados.

	Mi organización ha creado una comunidad la cual permite a los miembros de la misma intercambiar y crear conocimiento
Mi organización alienta a los empleados a intercambiar sus experiencias de la interacción con el cliente	Pearson r= 32.602 Sig .005
Mi organización crea un espacio para los empleados, como lo es una biblioteca, para investigar el conocimiento que necesiten	Pearson r=26.236 Sig .005

Hipótesis 6: A mayor relevancia del aprendizaje en la organizacional, mayor cantidad de labores relacionadas con el aprendizaje dentro de la organización

	El aprendizaje es una meta declarada de mi organización
El aprendizaje es actualmente enfatizado en las rutinas de liderazgo y gestión	Pearson r= 14.507 Sig .105
Los empleados reciben nuevas tareas relacionadas con el conocimiento por medio de programas de capacitación o conferencias	Pearson r=6.485 Sig .691

Hipótesis 7: Mayor esfuerzo de la organización en mejorar el conocimiento individual, mayor esfuerzo por parte de los empleados en aprovechar el aprendizaje

	Considera que es importante mejorar el conocimiento individual de los empleados
Los empleados toman ventaja de las oportunidades de aprendizaje	Pearson r= 21.530 Sig .159

Hipótesis 8: Mayor grado de creación de conocimiento de la organización, mayor grado de perspectivas talentosas para la solución de problemas

	Cuando proyectos innovadores demandan nuevos procesos o materiales, nosotros los creamos por cuenta propia
Participan diversos talentos los cuales otorgan diferentes perspectivas a las soluciones	Pearson r= 14.018 Sig .300

H9: A mayor grado de medios para la obtención de nuevo conocimiento, mayor grado de satisfacción de proyectos innovadores

	Tenemos los medios correctos para obtener nuevo conocimiento cuando es necesario para los proyectos
Cuando proyectos innovadores demandan nuevos procesos o materiales, nosotros los creamos por cuenta propia	Pearson r= 17.846 Sig .333

DISCUSION

1.- Los resultados mostrados en este estudio demuestran que la hipótesis numero uno es aceptada, así como la organización manifiesta interés en la obtención del conocimiento como resultado de las interacciones de la misma con el cliente, de igual forma concentra sus esfuerzos en hacer la gestión adecuada de lo obtenido de estas interacciones desarrollando los procesos correctos para generar y transferir conocimiento.

2.- La hipótesis numero dos es rechazada ya que no hay significancia en Pearson, de lo que se puede concluir que en las empresas analizadas no hay una secuencia de causa y efecto entre la obtención y el uso del conocimiento, como consecuencia de no existir los medios apropiados para intercambiar el conocimiento entre los empleados.

3.- La hipótesis numero tres es aceptada, hay una cerrada relación entre la motivación dirigida a los empleados en intercambiar sus conocimientos con la capacidad de la empresa en transferir el conocimiento a los diferentes empleados de toda la organización.

4.- La hipótesis es aceptada, si bien la organización puede desarrollar las técnicas o métodos apropiados para almacenar el conocimiento de los clientes, el intercambio y uso del conocimiento solo se considera benéfico cuando este realiza cambios en la cultura organizacional y en la capacidad competitiva de la empresa. Las empresas de Guadalajara buscan aumentar su nivel de competitividad al intercambiar la memoria organizacional con las de otras empresas con lo que a su vez al hacer uso de las técnicas correctas de almacenamiento ya antes mencionadas se resguardara la información, formando un ciclo sencillo o doble de aprendizaje para la organización misma.

5.- La hipótesis cinco es de igual forma aceptada, la cohesión es producto de una alta compenetración de la cultura organizacional y los individuos de la conforman lo que posibilidad a los mismos participar integra e indiscriminadamente en la formación de la empresa y empleados a la vez, esta cohesión facilita el intercambio de las experiencias de los trabajadores y el flujo de conocimiento dentro de la “comunidad” creada en la organización.

6.- La hipótesis número seis no puede ser acepta porque se encuentra lejos de existir una relación entre el aprendizaje como meta estratégica y las labores que reforzarían este proceso.

7.- La hipótesis siete no es aceptada, no existe relación entre los niveles de énfasis de la organización por mejorar el conocimiento individual del empleado (aprendizaje para el empleado) con que estos aprovechen las diferentes oportunidades de aprendizaje en la organización como lo son capacitaciones o conferencias.

8.- La hipótesis número ocho es de igual forma no aceptada, no existe una relación entre la creación interna de conocimiento y el talento cognoscitivo de los empleados.

9.- La hipótesis planteada como la número nueve es rechazada por no encontrarse relación directa entre los medios (procedimientos) en la obtención de conocimiento para proyectos específicos con la creación de recursos que satisficieran el cumplimiento de proyectos innovadores.

CONCLUSIONES

Las empresas valoradas para el caso manifiestan un interés en aplicar la Gestión del conocimiento como herramienta competitividad para adquirir y utilizar información oportuna y pertinente con el fin de descubrir y aprovechar las oportunidades, y para evitar las amenazas que puedan surgir, pero lamentablemente no existe un seguimiento preciso del proceso ya que se comprueba que de las 9 hipótesis solo 4 son aceptadas y 5 rechazadas, revelando el insuficiente intercambio y flujo del conocimiento en la misma en su comprobación final como resultados.

A través de la investigación hecha y presentada en este artículo se ha logrado identificar que en las pequeñas y medianas empresas de la zona metropolitana de Guadalajara reconocen la importancia de la gestión del conocimiento, identificándole como un proceso esencial para reconocer las necesidades del cliente y llegar a ser empresas orientadas al mercado cuya finalidad será la satisfacción de estos, el problema o la falla de las empresas estudiadas está en una parte esencial del proceso de la gestión del conocimiento; la aplicación del mismo. Las hipótesis rechazadas son de índole operativo, se trate por ejemplo de aplicar el conocimiento competitivo, enfatizar el aprendizaje en las rutinas de liderazgo y gestión o que los empleados tomen ventaja de las oportunidades de aprendizaje... etc., es en el momento en que la organización delega y se pretende que se apliquen las actividades de gestión del conocimiento el proceso se fragmenta y no se logra completar. Este problema puede resolverse fortaleciendo o, creando en el caso de que así fuese necesario, los programas de capacitación y motivación. Es necesario que para que los empleados de una organización tengan interés en cierto objetivo, meta o tarea, lo entiendan y lo sepan lograr o ejecutar de lo contrario será muy difícil que las personas involucradas muestren un interés verdadero en realizar las actividades que necesita una organización.

REFERENCIAS.

- ANSI/GKEC (2001). "Knowledge management – vocabulary: candidate terms and definitions". Disponible en www.gkec.org/GKECdraftVocabulary_.pdf; p.7. Acceso 08 Septiembre 2008.
- Beyer, J. and Trice, H. (1982). "The utilization process: a conceptual framework and synthesis of empirical findings". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 27, December, pp. 591-622.
- Brannback, M. (1997). "The knowledge-based marketing concept-a basis for global business". *Human Systems Management*. Vol. 16, No. 4, pg.293.
- Brockman, B. and Morgan, M. (2006). "The moderating effect of organizational cohesiveness in knowledge use and new product development". *Academy of Marketing Science, Journal*. Volume 34, No. 3 pg.295.

- Call, D. (2005). "Knowledge management – not rocket science". *Journal of Knowledge management*. VOL. 9, No. 2, pp. 19-30.
- Caplan, N., Morrison, A., Stanbaugh, R.J. (1975), *The Use of Social Knowledge in Public Policy Decisions at the National Level*, Institute for Social Research, Ann Arbor, MI, .
- Craig, T. and Janice R. (1999). "Group Cohesiveness and Creative Performance." *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*. 3 (4): pp 234-256.
- Daft, R. and Macintosh, N. (1981). "A tentative exploration into the amount and equivocality of information processing in organizational work units". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 26, June, pp.207-24.
- Deshpandé, R. and Zaltman, G. (1982). "Factors affecting the use of market research: a path analysis". *Journal of Marketing research*. Vol. XIX, February, pp. 14-31.
- Drucker, P. (1992). "The new society of organizations". *Harvard Business Review*. Vol. 70, pp. 95-105.
- Drucker, P. (1995). *Managing in Time of Great Change*. Truman Talley Books, New York.
- Earl, M. (1994). "*Knowledge as strategy: Reflections on Skandia international and Shorko*". John Wiley & Sons, Inc, New York, USA
- Frankfort, C. and Nachmias, D. (1992). "*Research Methods in the Social Sciences*", Edward Arnold, London.
- Chen, L. (2004). "An examination of the relationships among leadership behaviors, knowledge sharing, and organization's marketing effectiveness in professional service firms that have been engaged in strategic alliances". *H. Wayne Huizenga school and entrepreneurship nova southeastern university, Florida, North America*.
- Chen L. (2006). "Effects of knowledge sharing to organizational marketing effectiveness in large accounting firms that are strategically aligned". *Journal of American academy of business, Cambridge*. Vol. 9, No.1, pp. 176-181.
- Grundvan O. and Gronhaug K. (2004). "Barriers to practical use of academic marketing knowledge". *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 22 No. 5 pp. 520-530.
- Huber, G. (1991). "Organizational learning: The contributing process and the literatures". *Organization Science*. Vol. 2, No. 1 pp. 88-115.
- Jonscher, C. (1994). "An economic study of the information technology revolution, in: *Information technology and the corporation of the 1990s*". T.J, Allen and M.S Scott Morton, eds, Oxford University Press New York, pp. 5-42.
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management Analysis, Planning, and Control*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Kleindl, B. (2003). *Strategic Electronic Marketing*, 2nd ed., Thomson Learning, Mason, OH.
- Martínez, M. and Martínez, R. (2006). “Dirección, organización, y control de gestión de la información y del conocimiento de la empresa”, *Revista iberoamericana e contabilidad de gestión*, No. 7 pp. 9-46
- Maturana, H. and Varela, F. (1987). *The tree of Knowledge*. Shambhala Publications, Inc Boston.
- Merriam Webster (1996). *Merriam Webster’s Collegiate Dictionary*. 10th ed., Springfield, MA. Merriam-Webster.
- Mitchell, A. (2004). “Personal knowledge banks will be marketing’s oxygen”. *Marketing Week* 27 No.46 N 11 Pp. 30.
- McKenna, R. (1995). “Real-time marketing”. *Harvard Business Review*. Vol. 73, pp 96-104.
- Pelz, D. (1978). “*Some expanded perspectives on use of social science in public policy*”. Free Press, New York, NY.
- Smith, M. (2002). “Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning”. Disponible en: www.infed.org/thinkers/argyris.htm. Acceso 08 Septiembre 2008.
- Simonin, B. (1999). “Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20 No.7, pp. 595-623.
- Sveiby, K. (2000). *Capital Intelectual. La nueva riqueza de las empresas*. Barcelona, Gestión 2000.
- Szyperski, N. (2000). *Was ist wirklich neu an der New Economy?*, ZfW.
- Teece, D. (1998). “Capturing Value from Knowledge Assets: THE NEW ECONOMY, MARKETS FOR KNOW-HOW, AND INTANGIBLE ASSETS”. *California Management Review*. Vol. 40 No. 3 pg. 55.
- Wigand, (1997). “Electronic commerce: definitions, theory, and context”. *The information Society*. Vol. 13, No 1, pp 1-16.
- Wild, J. (1971). *Zur Problematik der Nutzenbewertung von Informationen*. ZfB.
- Zeleny, M. (1989a). “Knowledge as a new form of capital, Part. 1. Division and reintegration of knowledge”. *Human Systems Management*, Vol. 8, pp. 45-58.
- Zeleny, M.(1989b). “Knowledge as a new form of capital, Part. 2. Knowledge –based management systems”. *Human Systems Management*, Vol. 8, pp. 45-58.

ANEXO

Este cuestionario ha de aplicarse a mandos medios para reunir información y poder determinar cómo influyen los factores de la estructura organizacional en los conocimientos de la empresa. Esta información únicamente será usada para clasificar propósitos y ninguna de las categorías será identificada por sus responsables.

INSTRUCCIONES

Favor de responder cada una de las cuestiones de manera veraz

- 1. Edad:**
- 2. Género:**
- 3. Nivel más alto de educación que ha completado:**

SECCION 1

Esta sección contiene preguntas acerca del intercambio del conocimiento y la forma en que usted percibe estas actividades dentro de su empresa.

Por favor para las siguientes preguntas conteste con la siguiente tabla de respuestas según sea el caso.				
Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo o desacuerdo	de Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

4. Mi organización se enfoca en capturar el conocimiento de las interacciones (o de la “socialización”) con los clientes más valiosos. 1 2 3 4 5
5. Mi organización crea una cultura de lugar de trabajo la cual se mueve hacia el cliente central. 1 2 3 4 5
6. Mi organización desarrolla apropiadamente los suficientes apoyos para la generación de conocimiento. 1 2 3 4 5
7. Mi organización crea técnicas para coleccionar e intercambiar el conocimiento de sus clientes. 1 2 3 4 5
8. En mi organización se aplica el conocimiento competitivo creado para resolver problemas y la toma de decisiones. 1 2 3 4 5
9. Mi organización crea procesos para gestionar los datos del cliente y traducirlos en conocimiento. 1 2 3 4 5

10. Mi organización alienta a los empleados a intercambiar sus experiencias de trabajo, como lo son sus experiencias en la interacción con el cliente. 1 2 3 4 5
11. Mi organización transfiere las experiencias de trabajo de los empleados a “recursos” que pueden utilizarse por otros empleados. 1 2 3 4 5
12. Mi organización crea un espacio para los empleados, como lo es una biblioteca, para investigar el conocimiento que necesiten. 1 2 3 4 5
13. Mi organización apoya el liderazgo de las actividades relacionadas con el intercambio de conocimientos. 1 2 3 4 5
14. Los empleados de mi organización reciben nuevos trabajos relacionados con el conocimiento por medio de programas de capacitación o conferencias. 1 2 3 4 5
15. Con el fin de desarrollar productos y servicios competitivos, mi organización crea e intercambia conocimiento con socios de otras organizaciones. 1 2 3 4 5
16. Mi organización regularmente lleva a cabo juntas de trabajo con el propósito de comunicar, desarrollar y compartir conocimiento. 1 2 3 4 5
17. Mi organización ha creado una comunidad la cual permite a los miembros de la misma intercambiar y crear conocimiento. 1 2 3 4 5
18. Mi organización ha creado claros objetivos estratégicos y una clara visión. 1 2 3 4 5
19. Mi organización alienta a los empleados para trabajar juntos e intercambiar el conocimiento. 1 2 3 4 5
20. Mi organización ha empleado programas de capacitación, conferencias, o consultoría interna para el propósito de transferir e intercambiar conocimiento. 1 2 3 4 5

SECCION 2

Esta sección contiene preguntas acerca de los procesos en el flujo del conocimiento y la forma en que usted percibe estas actividades dentro de su empresa.

Por favor para las siguientes preguntas conteste con la siguiente tabla de respuestas según sea el caso.				
Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo o desacuerdo	de Acuerdo	Totalmente de acuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 21. El aprendizaje es una meta declarada de mi organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. El aprendizaje es actualmente enfatizado en mi organización en las rutinas de liderazgo y gestión. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. La cultura organizacional enfatiza en la retención de información para ser utilizada como conocimiento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. La estructura organizacional es propicia para intercambiar el conocimiento existente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Mi organización considera que es importante avanzar en el conocimiento individual de los empleados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Existen sistemas adecuados para ayudar al aprendizaje del empleado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. La cultura corporativa enfatiza en el aprendizaje personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Los Empleados, en su conjunto toman ventaja de las oportunidades de aprendizaje en nuestra organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Es fácil de comunicar los conocimientos a otros miembros de la organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. En lo personal investigo fuera de mi organización para ayudar en los proyectos necesarios para mi empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Contribuciones individuales (ideas, sugerencias, etc.) son fácilmente integradas a los programas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Conocimiento personal, grupal y organizacional son combinados eficientemente para las necesidades de investigación y desarrollo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Los equipos de trabajo tienen acceso frecuente a la base de datos para suplementar sus necesidades de conocimiento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Cuando proyectos innovadores demandan nuevos procesos o materiales, nosotros los creamos por cuenta propia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Nuestra organización cuenta con bastante gente creativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Los empleados dentro de mi organización además de la retribución financiera, tienen un alto nivel de motivación interna para realizar tareas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Mi organización se compone de diversos talentos que se pueden utilizar para dar diferentes perspectivas a las soluciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Nosotros usualmente entendemos cuando existe una carencia interna de conocimiento y necesitamos cubrirla de manera externa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

39. Nosotros tenemos los medios correctos (procedimientos de adquisición) para obtener nuevo conocimiento cuando es necesario para los proyectos. 1 2 3 4 5