

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

José Sánchez Gutiérrez
Jorge Quiroz Rodríguez
José Adolfo Ramírez Magdaleno*

Resumen

Referida por diferentes autores como la nueva forma de capital, así como la única fuente de ventaja competitiva sostenible, la gestión de conocimiento es un proceso esencial para las empresas, las cuales hoy en día se ha desarrollan en entornos sumamente competitivos. Este trabajo analiza el grado de gestión del conocimiento en 112 pequeñas y medianas empresas de la zona metropolitana de Guadalajara, México. El estudio se efectuó aplicando una encuesta a los niveles directivos de las organizaciones. El resultado final, al que se llegó gracias al análisis multivariable de los datos obtenidos en las encuestas aplicadas, es que en las empresas analizadas no existe un grado aceptable de gestión del conocimiento, por lo que su nivel de competitividad es bajo. actividades de creación de conocimiento.

Abstract

Declared by different authors such as the new form of capital, and the only source of sustainable competitive advantage, knowledge management is an essential process for companies which today undoubtedly have been developed in highly competitive environments. This paper analyzes the degree of knowledge management in 112 small and medium businesses in the metropolitan area of Guadalajara, Mexico, the study was conducted applying a survey to the directive levels of organizations. The final result reached through the multivariable analysis of data from the surveys applied to the companies analyzed, is that doesn't exist an acceptable level of knowledge management, so the level of competitiveness of these proves to be low.

Palabras Clave: gestión del conocimiento, competitividad, flujo e intercambio de información.

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

* Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales. CUCEA, Universidad de Guadalajara.

Marco teórico

En el tipo de sociedad hacia el que 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 contemporánea actuara de acuerdo con las expectativas del *Just-in-time*. La competencia originada en 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 de la Information Week indicó que 94% 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 lo afirman 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, también 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 el *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 sobre el cual trabajar: los clientes tienen muchas relaciones financieras (y de otros tipos), 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 mismo, ya que sólo él abarca el panorama de todas sus interacciones con 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, 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 formulan 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 éstos deben ser nuevos para el usuario (Daft, 1981).

Para transformar datos en información se utilizan varios procesos: contextualizar, categorizar, calcular, corregir o condensar 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. En las empresas, el aprendizaje es visto como el corazón de la compañía y la administración se ha convertido en la esencia de la actividad productiva (Sitherland y Kaz, 2005). El aprendizaje organizacional alude a los intercambios intracomunitarios arraigados en la cultura y valores organizacionales dedicados al aprendizaje, se manifiesta a través del compromiso por el aprendizaje, compartir una visión común hacia el aprendizaje, así como el intercambio de conocimiento intracomunitario. El aprendizaje organizacional es un proceso dinámico de creación de conocimiento, generado en el corazón de la firma por medio de sus individuos y grupos, destinado a desarrollar competencias distintivas que permiten a la organización mejorar su desempeño. Tippins y Sohi (2003)

señalan una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la creación de conocimiento.

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 continuar su existencia en un determinado entorno empresarial, así como la forma en que se adaptará a futuros negocios (Maturana, 1987). The American National Standards Institute propuso definir 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 posee el conocimiento y la comprensión de varios ámbitos relacionados o teorías alternativas, cuenta con 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: 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 éste 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 del *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.

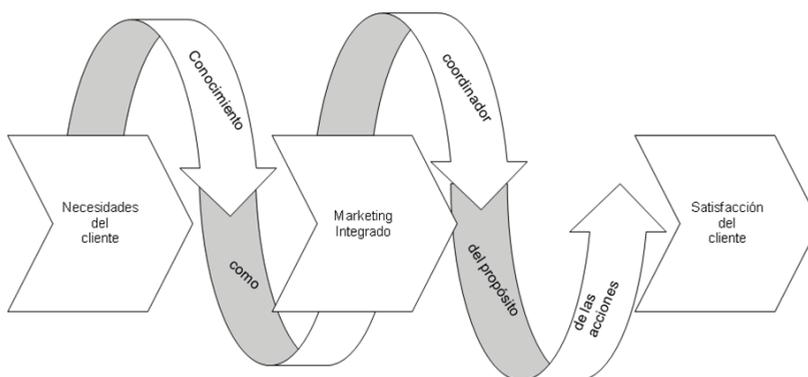
El concepto de *marketing* siempre ofrece una definición centrada en el cliente cuando el objetivo es rentable para satisfacer las necesidades de los clientes a través de las actividades de *marketing* integrado.

Al *marketing* se le conoce generalmente 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 proviene el concepto de orientación al cliente o atención total del cliente; 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.

Según Zeleny (1989b), los clientes son los poseedores del conocimiento y, por tanto, 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, a partir de lo cual los vendedores pueden conseguir una mejor imagen de las preferencias de los clientes. De ahí emerge el vínculo entre el conocimiento, el *marketing* y la orientación al cliente. 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* (figura 1).

Figura 1
El conocimiento basado en el concepto de *marketing*



Brannback (1997: 293).

El propósito final del concepto de *marketing* es asegurar que las empresas alcancen sus objetivos. Lo anterior se logra sólo al satisfacer las necesidades de los clientes y al hacerlo mejor que los competidores; las ganancias serán la consecuencia de un buen desempeño (Kotler, 1997). Esto sólo puede tener gracias al coordinador del propósito de las acciones, en otras palabras: a la gestión del conocimiento. Parece ser, por lo tanto, obvio que los profesionales del *marketing* deberían beneficiarse de varias maneras del uso de investigaciones basadas en el conocimiento. En primer lugar del conocimiento científico, el cual proporciona explicaciones, predicciones y permite la comprensión de los fenómenos (Frankfort-Nachmias, 1992).

En opinión de Grundvan (2004), el conocimiento orientado al mercado más importante es el uso conceptual. 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.

Según Call (2005), la exitosa gestión del conocimiento permite tener acceso a la información necesaria para hacer el trabajo mejor que en el pasado. La gestión del conocimiento no da la respuesta a los problemas, pero facilita el aprendizaje de la respuesta.

Este es un aspecto importante por aprender. El conocimiento es algo que todos buscamos. Todos los días, los miembros de una organización se enfrentan 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 pueden 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 sí misma basada sólo en la tecnología.

Cada acción se logra a partir 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 apunta: “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).

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. Modifica la manera en que las personas se dedican a

Figura 2
Aprendizaje de doble ciclo



Smith (2002).

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 involucran en las diferentes circulaciones entre individuos y el colectivo, entre el saber tácito y el explícito. Así, el conocimiento explícito o codificado es transmisible una vez que se le transforma en información, en la comunicación, mediante lenguajes. Un obstáculo a la eficiente transferencia del conocimiento es la complejidad de la información por 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 táctico 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 pueden ser transferidos de manera codificada (Teece, 1998).

El conocimiento tácito es 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 dé, es importante que el individuo pueda desarrollar su personalidad en la organización, lo que a veces —muchas— no se da, e incluso se impide como en las situaciones diversas del denominado acoso moral (Brockman, 2006). Para que una organización use su conocimiento efectivamente y obtenga información innovadora, debe fomentar la comunicación abierta y, más importante aún, la aceptación de nuevas ideas y perspectivas diferentes. La cultura organizacional afecta la manera en que es identificada por sus miembros, lo que a su vez incide sobre el desarrollo de la organización y los esfuerzos en la comercialización de nuevos productos.

La incertidumbre que rodea las relaciones entre el conocimiento existente, la innovación de la información y los productos innovadores, así como entre los

productos innovadores y el desempeño de nuevos productos, sugiere que los factores moderadores desempeñan un papel en estas asociaciones: existe 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.

El término “culturas de la cohesión” hace énfasis 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 y 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 ésta se necesita y en un formato en el que los miembros de una organización puedan entenderla es necesario para la creación del conocimiento y puede conducir a la innovación exitosa. En el caso de la adquisición de la información, los empleados actúan como un tipo de guardián, decidiendo cuál información será aceptada dentro de la empresa.

Gestión del conocimiento, en palabras de Sanghani (2008), es la administración sistemática del conocimiento por medio de los procesos de creación, almacenamiento, organización y difusión del uso del conocimiento; organización para crear valor empresarial y ventaja competitiva. 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), 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 metodología y técnicas utilizadas

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

Las encuestas 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 y se

descartaron 8 por estar incompletas. El cuestionario se aplicó a mandos medios y directivos, con la finalidad de conocer el grado de gestión del conocimiento en relación con el intercambio y flujo del mismo dentro de la organización.

La valoración se realizó mediante la aceptación o rechazo de nueve hipótesis. Las hipótesis presentadas en este trabajo se desarrollaron con base en las variables moderadoras (obtención, generación, intercambio y almacenamiento del conocimiento, aprendizaje y coercitividad 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. Para evaluar la veracidad de la opinión de los encuestados, se hizo uso de preguntas de control que integran factores predominantes de los procesos de gestión del conocimiento por analizar; sólo cuando éstas se perciben con una importancia similar a la de 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.

	<i>Enfoque en obtener conocimiento de las interacciones con el cliente</i>
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.

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

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

	<i>Mi organización alienta a los empleados a intercambiar el conocimiento de las interacciones con el cliente</i>
<p>Mi organización transfiere las experiencias de trabajo de los empleados a recursos que pueden ser utilizados por otros empleados</p>	<p>Pearson r = 52.695 Sig .000</p>

Hipótesis 4. A 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.

	<i>Se generan técnicas para almacenar e intercambiar el conocimiento de sus clientes</i>
<p>Con el fin de desarrollar productos y servicios competitivos, se crean e intercambian conocimiento con socios de otras organizaciones</p>	<p>Pearson r = 27.196 Sig. .003</p>

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

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

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

	<i>El aprendizaje es una meta declarada de mi organización</i>
El aprendizaje actualmente hace énfasis 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. A mayor esfuerzo de la organización en mejorar el conocimiento individual, mayor esfuerzo por parte de los empleados en aprovechar el aprendizaje.

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

Hipótesis 8. A mayor grado de creación de conocimiento de la organización, mayor grado de perspectivas talentosas para la solución de problemas

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

Hipótesis 9. A mayor grado de medios para la obtención de nuevo conocimiento, mayor grado de satisfacción de proyectos innovadores

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

Discusión

1. Los resultados mostrados en este estudio demuestran que la hipótesis número 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 la información obtenida de estas interacciones, desarrollando los procesos correctos para generar y transferir conocimiento.
2. La hipótesis número dos es rechazada ya que no hay significancia en Pearson, de lo que se puede concluir que en las empresas analizadas no hay un seguimiento dado 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 número tres es aceptada. Hay una cerrada relación entre la motivación dirigida a los empleados para 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 sólo se considera benéfico cuando 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 gran compenetración de la cultura organizacional y los individuos de la conforman, lo que les posibilita participar integralmente en la formación de la empresa; 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 aceptada 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 éstos aprovechen las diferentes oportunidades de aprendizaje en la organización (capacitaciones o conferencias).
8. De igual forma, la hipótesis número ocho no es aceptada. No existe una relación entre la creación interna de conocimiento y el talento cognoscitivo de los empleados.
9. La hipótesis nueve es rechazada por no encontrarse relación directa entre los medios (procedimientos) en la obtención de conocimiento para proyectos específicos y la creación de recursos que satisficieran el cumplimiento de proyectos innovadores.

Conclusiones

Las empresas valoradas manifiestan interés en aplicar la gestión del conocimiento como herramienta de 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 en el mercado; pero lamentablemente no existe un seguimiento puntual del proceso, ya que se comprueba que de las nueve hipótesis solo cuatro son aceptadas y cinco rechazadas, lo que revela el insuficiente intercambio y flujo del conocimiento 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 se reconoce la importancia de la gestión del conocimiento, identificándole como un proceso esencial para descubrir las necesidades de los clientes y volverse así empresas orientadas al mercado cuya finalidad será la satisfacción de éstos; el problema o falla de las empresas estudiadas radica, esencialmente, en la aplicación del proceso de gestión del conocimiento. Las hipótesis rechazadas son de índole operativa, 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 donde el proceso empieza a fragmentarse y no se logra completar. Este problema puede resolverse fortaleciendo o creando,

en el caso de que así fuese necesario, programas de capacitación y motivación. Para que los empleados de una organización tengan interés en cierto objetivo, meta o tarea, es necesario que lo entiendan y sepan cómo lograrlo o ejecutarlo; 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. Fecha de consulta: 08 de septiembre de 2008.
- Beyer, J. y H. Trice (1982). "The utilization process: a conceptual framework and synthesis of empirical findings", *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, diciembre, pp. 591-622.
- Brannback, M. (1997). "The knowledge-based marketing concept-a basis for global business", *Human Systems Management*, vol. 16, núm. 4, p. 293.
- Brockman, B. y M. Morgan (2006). "The moderating effect of organizational cohesiveness in knowledge use and new product development", *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 34, núm. 3, p. 295.
- Call, D. (2005). "Knowledge management – not rocket science", *Journal of Knowledge management*, vol. 9, núm. 2, pp. 19-30.
- Caplan, N., A. Morrison y R. J. Stanbaugh (1975). *The Use of Social Knowledge in Public Policy Decisions at the National Level*, Institute for Social Research, Ann Arbor, MI.
- Craig, T. y R. Janice (1999). "Group Cohesiveness and Creative Performance", *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, vol. 3, núm. 4, pp. 234-256.
- Daft, R. y N. Macintosh (1981). "A tentative exploration into the mount and equivocality of information processing in organizational work units", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, junio, pp. 207-224.
- Deshpandé, R. y G. Zaltman (1982). "Factors affecting the use of market research: a path analysis", *Journal of Marketing research*, vol. XIX, febrero, pp. 14-31.
- Drucker, P. (1992). "The new society of organizations", *Harvard Business Review*, vol. 70, pp. 95-105.
- (1995). *Managing in Time of Great Change*. Truman Talley Books, Nueva York.
- Earl, M. (1994). *Knowledge as strategy: Reflections on Skandia international and Shorko*. John Wiley & Sons, Inc, Nueva York, EU.
- Frankfort, C. y D. Nachmias (1992). *Research Methods in the Social Sciences*, Edward Arnold, Londres.

- 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 of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University, Florida, EU.
- (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, núm. 1, pp. 176-181.
- Grundvan, O. y K. Gronhaug (2004). "Barriers to practical use of academic marketing knowledge", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 22, núm. 5, pp. 520-530.
- Huber, G. (1991). "Organizational learning: The contributing process and the literatures", *Organization Science*, vol. 2, núm. 1, pp. 88-115.
- Jonscher, C. (1994). "An economic study of the information technology revolution", en T. J. Allen y M. S. Scott Morton (eds.) *Information technology and the corporation of the 1990s*. Oxford University Press, Nueva York, pp. 5-42.
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management Analysis, Planning, and Control*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kleindl, B. (2003, 2ª ed.). *Strategic Electronic Marketing*. Thomson Learning, Mason, OH.
- Martínez, M. y R. Martínez (2006). "Dirección, organización, y control de gestión de la información y del conocimiento de la empresa", *Revista iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, núm. 7, pp. 9-46.
- Maturana, H. y F. Varela (1987). *The tree of Knowledge*. Shambhala Publications, Inc., Boston.
- Merriam Webster (1996, 10ª ed.). *Merriam Webster's Collegiate Dictionary*. Springfield, MA. Merriam-Webster.
- Mitchell, A. (2004). "Personal knowledge banks will be marketing's oxygen", *Marketing Week*, vol. 27, núm. 46, p. 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, Nueva York, NY.
- Sanhani, P. (2008). "Does organization size matter for starting knowledge management program?". *The Icfai University Journal of Knowledge Management*, vol. 6, núm. 5, pp. 7-20.
- Simonin, B. (1999). "Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 20, núm. 7, pp. 595-623.
- Smith, M. (2002). "Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning". Disponible en: www.infed.org/thinkers/argyris.htm. Fecha de consulta: 08 de septiembre de 2008.

- Song Bo, L. (2008). "Research on organizational learning and knowledge creation", *China-USA Business Review*, vol. 7, núm. 2, febrero, pp. 25-28.
- 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, núm. 3, p. 55.
- Wigand (1997). "Electronic commerce: definitions, theory, and context". *The information Society*, vol. 13, núm. 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.
- (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.

La 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:

Sección 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, conteste las siguientes preguntas con la siguiente tabla de respuestas, según sea el caso.				
Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo o desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

1. 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
2. Mi organización crea una cultura de lugar de trabajo la cual se mueve hacia el cliente central.	1	2	3	4	5
3. Mi organización desarrolla apropiadamente los suficientes apoyos para la generación de conocimiento.	1	2	3	4	5
4. Mi organización crea técnicas para coleccionar e intercambiar el conocimiento de sus clientes.	1	2	3	4	5
5. En mi organización se aplica el conocimiento competitivo creado para resolver problemas y la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
6. Mi organización crea procesos para gestionar los datos del cliente y traducirlos en conocimiento.	1	2	3	4	5
7. 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
8. Mi organización transfiere las experiencias de trabajo de los empleados a “recursos” que pueden utilizarse por otros empleados.	1	2	3	4	5
9. Mi organización crea un espacio para los empleados (una biblioteca), para investigar el conocimiento que necesiten.	1	2	3	4	5
10. Mi organización apoya el liderazgo de las actividades relacionadas con el intercambio de conocimientos.	1	2	3	4	5
11. 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

12. 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
13. Mi organización regularmente lleva a cabo juntas de trabajo con el propósito de comunicar, desarrollar y compartir conocimiento.	1	2	3	4	5
14. Mi organización ha creado una comunidad, la cual permite a los miembros de la misma intercambiar y crear conocimiento.	1	2	3	4	5
15. Mi organización ha creado claros objetivos estratégicos y una clara visión.	1	2	3	4	5
16. Mi organización alienta a los empleados para trabajar juntos e intercambiar el conocimiento.	1	2	3	4	5
17. Mi organización ha empleado programas de capacitación, conferencias, o consultoría interna para el propósito de transferir e intercambiar conocimiento.	1	2	3	4	5

Sección 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, conteste las siguientes preguntas con la siguiente tabla de respuestas, según sea el caso.				
Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo o desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

18. El aprendizaje es una meta declarada de mi organización.	1	2	3	4	5
19. El aprendizaje es actualmente enfatizado en mi organización en las rutinas de liderazgo y gestión.	1	2	3	4	5
20. La cultura organizacional hace énfasis en la retención de información para ser utilizada como conocimiento.	1	2	3	4	5
21. La estructura organizacional es propicia para intercambiar el conocimiento existente.	1	2	3	4	5
22. Mi organización considera que es importante avanzar en el conocimiento individual de los empleados.	1	2	3	4	5
23. Existen sistemas adecuados para ayudar al aprendizaje del empleado.	1	2	3	4	5

24. La cultura corporativa enfatiza en el aprendizaje personal.	1	2	3	4	5
25. Los empleados en su conjunto obtienen ventajas de las oportunidades de aprendizaje en nuestra organización.	1	2	3	4	5
26. Es fácil comunicar los conocimientos a otros miembros de la organización.	1	2	3	4	5
27. En lo personal, investigo fuera de mi organización para ayudar en los proyectos necesarios para mi empresa.	1	2	3	4	5
28. Contribuciones individuales (ideas, sugerencias, etc.) son fácilmente integradas a los programas.	1	2	3	4	5
29. Conocimiento personal, grupal y organizacional son combinados eficientemente para las necesidades de investigación y desarrollo.	1	2	3	4	5
30. Los equipos de trabajo tienen acceso frecuente a la base de datos para satisfacer sus necesidades de conocimiento.	1	2	3	4	5
31. Cuando proyectos innovadores demandan nuevos procesos o materiales, nosotros los creamos por cuenta propia.	1	2	3	4	5
32. Nuestra organización cuenta con mucha gente creativa.	1	2	3	4	5
33. 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
34. Mi organización se compone de diversos talentos que se pueden utilizar para dar diferentes perspectivas a las soluciones.	1	2	3	4	5
35. Nosotros usualmente entendemos cuando existe una carencia interna de conocimiento y necesitamos cubrirla de manera externa.	1	2	3	4	5
36. Nosotros tenemos los medios correctos (procedimientos de adquisición) para obtener nuevo conocimiento cuando es necesario para los proyectos.	1	2	3	4	5