

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO GENERADOR DE
VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA INDUSTRIA
ELECTRÓNICA: EMPRESA UBICADA EN GUADALAJARA,
JALISCO.

José Sánchez Gutiérrez*
Guillermo Vázquez Ávila**
Georgina González Uribe***

Resumen

El objeto de estudio de este trabajo de investigación es intentar mejorar la comprensión de la importancia que tiene la gestión del conocimiento y la capacidad de aprendizaje de cualquier organización para preservar su posición en el mercado y alcanzar un estado de mejora continua. Para ello se eligió una empresa líder del ramo electrónico, localizada en el Estado de Jalisco. En un primer momento se hace un diagnóstico de esta industria a nivel mundial, nacional, terminando en el plano regional, para enseguida tomando como objeto de estudio a la empresa seleccionada, hacer un análisis sobre el impacto logrado con la aplicación del concepto de la gestión del conocimiento, con el fin primordial y con base en los resultados obtenidos de ésta, destacar la importancia de este concepto para alcanzar las metas de la organización.

Investigadores del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales del CUCEA de la Universidad de Guadalajara. *jsanchez@cucea.udg.mx **gvazquez@cucea.udg.mx ***guribe@cucea.udg.mx

Palabras clave: Gestión del conocimiento, ventajas competitivas, competitividad

Abstract

The object of this work is to improve the comprehension of the importance that has the management of the knowledge and the capacity of learning of any organization to preserve its position in the market and to reach a state of continuous improvement. To accomplish this goal a company leader of the electronic branch of Jalisco, Mexico was chosen. Initially, a diagnosis is made of this industry at world-wide, national level, finishing in the regional plane, for immediately make an analysis on the impact obtained with the application of the concept of the management of the knowledge, with the fundamental aim of emphasize the importance of this concept to reach the goals of the organization.

Key words: Knowledge management, Competitive advantages, competitiveness

Introducción

En la era actual y dentro de un contexto económico y empresarial, que se caracteriza por fenómenos como la globalización, los crecientes grados de competitividad, la evolución de tecnologías y la naturaleza del dinamismo en los mercados, no parece existir ninguna duda acerca de que el conocimiento representa uno de los valores mas críticos para lograr el éxito en cualquier organización. En verdad se vive en una economía del conocimiento en la que este se compone del conjunto de información, inteligencia y experiencia práctica que, transforma en capacidad de acción, constituye la base de las cualidades que atesoran las organizaciones.

Así pues, a la habilidad de adquirir y transformar información, transformarla en conocimiento, incorporarla como aprendizaje, compartirla rápidamente y ponerla en práctica dónde, cómo y cuándo sea necesario, constituye la capacidad organizativa más importante para enfrentarse a los cambios en el entorno empresarial. (Prieto, 2003).

El papel que el conocimiento y el aprendizaje desempeñan para el éxito de las organizaciones se ha convertido en un área de investigación tanto en el ámbito empresarial como educativo. Ahora bien, se ha hablado del vínculo entre el conocimiento y el éxito de una organización, todavía está sin determinar cómo tiene lugar la sinergia entre ambos tópicos para lograr esa meta. La respuesta a esta cuestión no es simple ni única y, aunque existen variedad de aportaciones teóricas al respecto, frecuentemente ofrecen un punto de vista limitado tanto del conocimiento y los procesos administrativos para que la organización determine su competitividad.

Lo que resulta indispensable es buscar un vínculo entre el conocimiento y la administración del mismo, y analizar el impacto que éste genera sobre la efectividad y la eficiencia de las organizaciones.

Actualmente la gestión del conocimiento se ha convertido en uno de los temas principales para los directivos, el concepto es definido de múltiples formas, incluso se manejan diferentes significados y denominaciones para referirse a ello. Independientemente de cómo se quiera llamar la gestión del conocimiento es un activo de la empresa que siempre ha existido, con matices diferentes ya que son las condiciones necesarias para la generación, acumulación y desarrollo del conocimiento como fuente de valor para la organización. Y es que, si bien todas las organizaciones aprenden de manera (espontánea o formal, mejor o peor) para sobrevivir en el mercado, existe una gran probabilidad de conseguir el éxito si consigue gestionar el conocimiento y los procesos de aprendizaje que lo hacen posible.

La atención suscitada por la Gestión del Conocimiento ha generado una variedad de descripciones y enfoques analíticos, pero tampoco existe conformidad en cuanto a su alcance y contenido, en ocasiones se pueden encontrar contradicciones. Algunos autores representan la gestión del conocimiento como un conjunto de procesos y prácticas sistematizadas y estructuradas que permiten adquirir, organizar y comunicar la información y el conocimiento a los empleados de una organización, de tal forma que estos puedan utilizarlo haciendo más eficiente y productivo su trabajo. Otros autores mencionan que la Gestión del Conocimiento está relacionada con los facilitadores de índole cultural, interpersonal o experimental, que estimulan el desarrollo del conocimiento y su impacto en el rendimiento. Determinando la importancia de la Gestión del Conocimiento sin dejar de lado los diferentes conceptos, se puede decir que el aspecto central de la misma, es encontrar las mejores formas de desarrollar, producir y aplicar el conocimiento en los diferentes niveles en los que está presente dentro de la organización, ya sea en el individuo, en los grupos o en la propia organización.

En otras palabras, la administración del conocimiento debe asegurar la disponibilidad del conocimiento necesario para las personas correctas, en el momento oportuno y en el lugar adecuado, ayudando a los miembros de la organización a compartir y poner en acción el conocimiento en formas que conduzcan a mejorar el rendimiento organizativo. Por lo tanto, si bien el conocimiento por sí mismo no necesariamente conduce a mejores resultados, la Gestión del Conocimiento modera y facilita esta asociación entre el conocimiento y los resultados, transformando el conocimiento en fuente efectiva de ventajas y logros sostenibles. (Robbins, 2007).

Con base en lo antes mencionado, el objeto de estudio en este trabajo de investigación, es intentar mejorar la comprensión de la im-

portancia que tiene la Gestión del Conocimiento y la capacidad de aprendizaje de cualquier organización para preservar su posición en el mercado y alcanzar un estado de mejora continua. Aplicando el método de estudio de caso, para lo cual se eligió una empresa líder del ramo electrónico

Diagnóstico de la industria electrónica a nivel mundial

La tecnología de información ha sido uno de los desarrollos científicos y tecnológicos que más transformaron al mundo en la segunda mitad del siglo XX. El grado de innovación e incorporación de conocimiento del sector de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) ha sido sorprendente y se ha llevado a cabo de forma extraordinariamente rápida. El gran auge de las actividades científico-tecnológicas obedece al carácter mundial del capitalismo orientado por las necesidades del capital industrial de reducir costos de producción.

A nivel mundial, la industria electrónica se ha transformado en un sector altamente globalizado y estratégico, ya que participa en los procesos de producción de productos fabricados, que van desde la industria juguetera hasta la automotriz y electrodomésticos.

El sector de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) experimentó un fuerte crecimiento que estimuló al desarrollo de nuevas tecnologías. El auge de esta industria en los noventa se debió a la alta penetración de las telecomunicaciones en todos los sectores de la economía, gracias a la reducción de los precios de los productos motivada por una alta productividad del sector y la expectativa que generó en los fabricantes y proveedores la corrección y programación computacional para el año 2000, lo que implicó grandes innovaciones en software especializado y renovación de equipos e instalaciones.

En el año 2000 las exportaciones de productos electrónicos, representaron el 15% del valor total de las mercancías comerciadas en el mundo, lo que equivale a 1,129 miles de millones de dólares; casi el doble de otros sectores tradicionales como textil y vestido, automotriz y químico.

Las altas tasas de crecimiento del sector de tecnología de la información, tanto en los países industrializados como en los países emergentes, llevo a un crecimiento constante de los flujos de inversión extranjera directa (IED) principalmente en los subsectores de software, computadoras, equipo periférico e inversión en procesamiento de información, cuyo mayor éxito ha sido el crecimiento sin precedente de la red mundial (Internet).

Se estima que en la presente década las distintas ramas de la industria electrónica mantendrán elevadas tasas de crecimiento a nivel mundial, además de que su desarrollo continuará impulsando a otros sectores. Este impulso será mayor en tanto más acertadas sean las estrategias de cada país para integrar las cadenas productivas que intervienen en la fabricación y desarrollo de nuevos productos electrónicos.

Diagnóstico de la industria electrónica en México.

La industria electrónica es un pilar central de la industria manufacturera en México, como se hace patente a través de indicadores económicos como son el empleo, exportaciones e inversión extranjera directa. Es una industria claramente dominada por empresas multinacionales que han establecido subsidiarias en México desde hace más de cinco décadas. Cinco sectores integran a la industria electrónica: electrónica de consumo, computadoras personales, equipo de telecomunicaciones, componentes electrónicos, y equipo industrial y médico (Abdel 2005).

En la segunda mitad de la década de los noventa, la industria electrónica en México se vio fuertemente beneficiada por la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN): el valor agregado creció a una tasa media anual de 16.4% entre 1994 y 2000. De manera similar, el personal directo ocupado por la industria creció de 192,000 empleados en 1994 a 384,000 en 2000. El periodo entre 2001 y 2003 fue de franca contracción debido a la menor demanda global y la fuerte competencia de otros países - principalmente asiáticos - entre otros factores.

En 2004 la industria electrónica en México representó 0.9% del valor agregado nacional y 4.8% del de la industria manufacturera, y empleó 298,000 trabajadores de manera directa. Las exportaciones totales de la industria en el mismo año fueron 42,908 millones de dólares y por primera vez en 10 años presentó un saldo negativo en la balanza comercial: las importaciones sumaron 45,697 millones de dólares. Por su parte, la inversión extranjera totalizó 696 millones de dólares en 2004.

Los principales sectores de la industria electrónica en México son electrónicos de consumo, computadoras personales y equipo de telecomunicaciones, pero equipo industrial y médico ha estado creciendo a tasas mayores que el promedio de la industria. Más del 75% de las empresas están localizadas en estados fronterizos del norte del país, principalmente en Baja California y Chihuahua. Jalisco es el estado del interior del país con el mayor número de empresas de la industria electrónica.

Cuatro participantes principales integran la industria electrónica. Dos grupos de empresas, los llamados estandartes globales, liderean la industria: los manufactureros de equipo original (OEMs) o líderes de marca y los manufactureros por contrato (CMs). El tercer grupo

está integrado por proveedores líderes y secundarios. Las casas de diseño comprenden el cuarto y último grupo. Las principales OEMs del mundo en diversos sectores de la industria electrónica tienen subsidiarias en territorio mexicano. También hay una fuerte presencia de CMs, especialmente en Chihuahua y Jalisco.

En Jalisco la industria electrónica tenía mayores capacidades tecnológicas de producto y proceso, mayor uso de fuentes externas de conocimientos (universidades, centros de investigación, etc.) y mayor intensidad de recursos humanos calificados, que su contraparte en Baja California.

Se han identificado transformaciones tecnológicas que están teniendo lugar en la industria. Por un lado, en algunas regiones se está transitando gradualmente hacia actividades de mayor valor agregado como son la manufactura y ensamble de pequeñas cantidades de muchos productos distintos (conocido como “bajo volumen, alta mezcla”), mayor participación en el diseño de productos, y desarrollo de equipo y software. En otras regiones las transformaciones responden a la introducción de nuevas tecnologías, por ejemplo la incorporación de tecnologías digitales en electrónica de consumo.

Las principales tendencias internacionales son:

- Creciente importancia de las redes globales. La creciente competencia global, la liberalización y la convergencia digital han incentivado el surgimiento de las redes globales de producción. Es posible distinguir dos modelos globales de especialización vertical: las redes globales de producción y las redes globales de diseño.
- Ciclos de producto cada vez más cortos. En la industria electrónica global se observa una creciente tendencia de reducción de ciclos de producto. El tiempo promedio de lanza-

miento de nuevos modelos de computadoras es de tres meses y en electrónica de consumo es seis meses.

- Importante crecimiento de las exportaciones y de la participación en el mercado global de la industria electrónica en Asia. Los países del este y sudeste asiático, principalmente China, han ganado importantes cuotas de mercado en los últimos años. Además de los países que tienen una industria electrónica consolidada como Corea del Sur, Hong Kong, Singapur y Taiwán otros como Filipinas, Malasia, y Tailandia han aumentado importantemente su participación en el mercado global de exportaciones de productos electrónicos.
- Surgimiento de nuevos nichos o sectores ya existentes cobran mayor importancia relativa. Se espera que el sector de componentes tenga el mayor crecimiento en los próximos años, explicado en gran medida por el incremento en el uso de tecnologías electrónicas en otras industrias. Los segmentos de equipo aeroespacial y militar, autopartes electrónicas, comunicación óptica y equipo médico son algunos de los que tendrán mayores tasas de crecimiento.
- Presiones fuertes y constantes por reducir costos. Los distintos sectores de la industria electrónica son mercados oligopólicos y en muchos de ellos existe una relativa baja diferenciación de productos. Como consecuencia se trata de mercados sumamente competidos donde precio, calidad, innovación y entrega son centrales.
- Estas tendencias internacionales, junto con el análisis de la problemática competitiva de la industria electrónica en México y de los determinantes de competitividad, constituyen los tres ejes para la construcción de estrategias y recomendaciones.

Existen tres ventajas competitivas que le han permitido a México colocarse como un centro estratégico de producción y negocios a nivel mundial:

1. Dinámica demográfica.

La fuerza laboral en México, con una edad promedio de 22 años, es mucho más joven que la de nuestros principales socios comerciales; lo que permite al país contar con una masa crítica de capital humano, con gran potencial de ser adaptado a las nuevas condiciones de los mercados internacionales.

2. Posición geográfica.

Bajo los esquemas actuales de operación de las empresas a nivel mundial, resulta esencial la entrega de productos justo a tiempo (just in time), lo que coloca a México en una situación privilegiada respecto a otros países por su cercanía al mercado más importante del mundo: Estados Unidos.

3. Red de Tratados Comerciales (vinculación comercial).

Situación actual de una empresa de la industria electrónica ubicada en Guadalajara Jalisco

La empresa electrónica, objeto del estudio, es una compañía líder en soluciones y servicios de informática e imagen, tiene como objetivo que la tecnología y sus beneficios sean accesibles a particulares y empresas a través de dispositivos personales y sencillos de utilizar, servicios electrónicos útiles y una infraestructura para Internet que esté siempre a su disposición.

La empresa cuenta con una plantilla de más de 88.000 personas localizadas en Medio Oriente, Latinoamérica y Canadá. La compañía comercializa sus productos y servicios a través de 600 oficinas de ventas y de soporte, y los distribuye, por medio de mayoristas y distribuidores en más de 120 países. Su sede central está en Palo Alto, California.

La empresa está formada por seis grupos de negocio:

- Sistemas Informáticos, ayuda a mejorar la forma en la que las personas y las organizaciones crean, acceden, utilizan y comunican la información desde cualquier lugar.
- Informática Empresarial, transforma la Red en un suministro de información que ayuda a las personas de forma significativa, útil y eficaz.
- Informática de Consumo, abarca productos para el hogar y el profesional, incluyendo PCs, dispositivos de información, impresoras, consumibles y servicios asociados.
- Sistemas de Imagen e Impresión, es el fabricante líder de productos para el hogar y la empresa en tecnología de imagen digital.
- Sistemas Personales e Integrados, que trabajan con los laboratorios para desarrollar y fabricar los dispositivos y las soluciones integradas más innovadoras.
- Investigación y Desarrollo en Laboratorios, principal centro de investigación de la empresa, es el segundo centro de investigación más grande del mundo. En su sede de Palo Alto y también en los laboratorios del Reino Unido, Japón, Francia e Israel, los investigadores desarrollan y aplican tecnologías avanzadas que contribuyen al éxito de los negocios actuales y crean nuevas oportunidades para el futuro.

La empresa electrónica que será objeto de estudio, opera en nuestro país desde 1966, las operaciones en Guadalajara iniciaron en 1982.

Metodología

Actualmente existe gran variedad de metodologías a utilizar, sin embargo para saber el significado de cómo el conocimiento es adquirido

o cuando se intenta generar uno nuevo, se hará mención de Liebowitz (2000) y O'Dell (1996). Liebowitz recomienda varios pasos relacionados con el conocimiento, comenzando con la transformación de la información en conocimiento. Mientras que O'Dell comienza con la identificación del conocimiento y después a recolectarlo, adaptarlo, aplicarlo a la organización y compartir el conocimiento.

Para este caso de estudio la metodología ha utilizar será Knowledge Center (2000), una organización especializada en la gestión del conocimiento. Se basa en la aplicación de encuestas como herramienta para medir la gestión del conocimiento en diferentes propuesta y dimensiones:

- Actividades y difusión que debe realizarse para la Gestión del Conocimiento en la organización.
- Resultados esperados al compartir la información y resultados esperados con dicha actividad.
- Que resultados esperados cuando se trabaja en equipo bajo metas y apoyo mutuo.
- Que tecnología es la apropiada para la buena Gestión del Conocimiento.
- Elementos de métrica a considerar para analizar el éxito de la Gestión del conocimiento.

La encuesta fue aplicada a 20 personas que actualmente laboran en la empresa de estudio, todas con diferentes actividades y en diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización, esto con la finalidad de obtener una muestra homogénea de sus respuestas, con base a los elementos que ellos consideran importantes en la Gestión del Conocimiento.

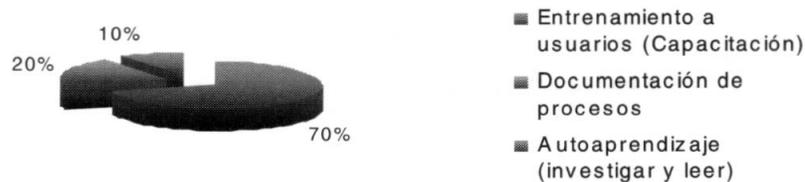
Las preguntas que se plantearon fueron tomadas del Knowledge Center y adaptadas a la situación de la empresa, ya que su estructura coincide con lo que se está desarrollando.

Los resultados obtenidos se presentan en la información que se detalla a continuación.

Como se puede observar en la gráfica 1, el 70% de los participantes creen que en la organización es necesario dar entrenamientos a los usuarios para que se desarrolle adecuadamente la Gestión del Conocimiento. La documentación de procesos se considera como segunda alternativa y con un 10% el autoaprendizaje.

Gráfica 1

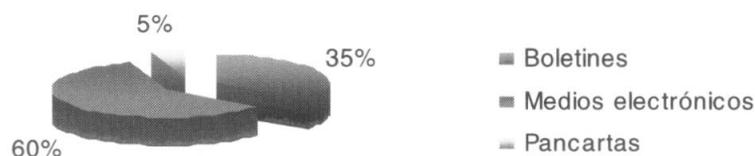
Actividades consideradas necesarias para el desarrollo de la Gestión del Conocimiento



Fuente: elaboración propia

En la gráfica 2, la forma de difundir el conocimiento se dividió en tres tipos: medios electrónicos 60%, boletines con un 35% y por ultimo pancartas con 5%.Lo cual significa que el uso de la tecnología influye en la manera de dar a conocer el conocimiento dentro de la organización.

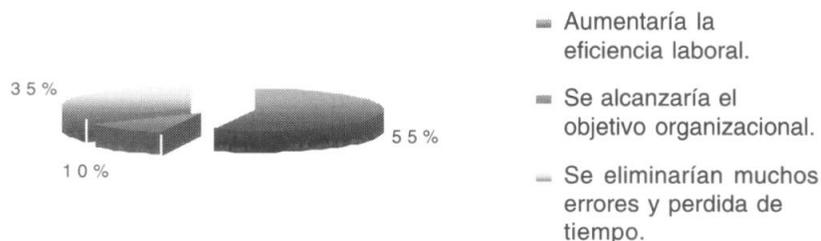
Gráfica 2
Como se debe de dar a conocer el conocimiento en una organización



Fuente: elaboración propia

En la gráfica 3, se percibe lo que esperan los empleados al compartir el conocimiento con otros, 55% cree que con dicha actividad aumentaría la eficiencia laboral, el 35% opina que se eliminarían muchos errores y con ello la pérdida de tiempo y el 10% expresa que se alcanzarían los objetivos organizacionales.

Gráfica 3
Resultados esperados al compartir el conocimiento



Fuente: elaboración propia

Respecto a las acciones que se realizan cuando se hace lo correcto en la organización, la gráfica 4 muestra que el 80% de los encuestados opinaron que la mejor manera de llevar un control de los procesos sería documentándolos y difundirlos, sin embargo el otro 20% estuvo

divido en dos situaciones, la primera fue evitarlo nuevamente y el otro sólo documentarlo sin darle una difusión.

Gráfica 4

¿Que acción debería realizarse cuando no se hace lo correcto en la organización?

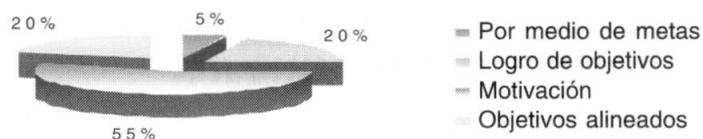


Fuente: elaboración propia

Para la generación de metas con base en el trabajo en equipo, se observa en la gráfica 5, que más del 50% opinó que la motivación es fundamental para lograrlo y el 20% expresó que con base en metas o el logro de objetivos podría ayudar a desarrollar la Gestión del Conocimiento.

Gráfica 5

El trabajo en equipo como genera metas para desarrollar la Gestión del Conocimiento

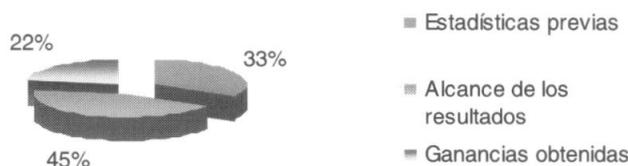


Fuente: elaboración propia

La gráfica 6, refleja que el alcance de los resultados como elemento de métrica alcanza el nivel más alto con un 45% lo que significa que esta medición es de suma importancia para darse cuenta del nivel de avance

que se tiene con la Gestión de Conocimiento, en segundo lugar se encuentran las estadísticas previas que también sirven como punto de partida y base a los resultados comparando el nivel de aprovechamiento, por último se encuentra las ganancias obtenidas que no es más que el resultado de los dos anteriores.

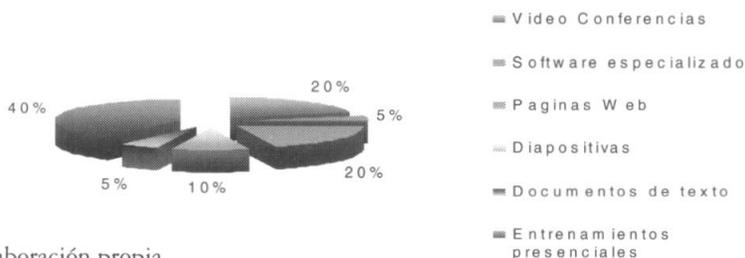
Gráfica 6
Elementos de métrica o medición para
analizar las metas exitosas de la Gestión del
Conocimiento



Fuente: elaboración propia

Como se observa en la gráfica 7, el resultado con mayor representación para difundir el conocimiento en la organización, fue los entrenamientos presenciales, seguidos por video conferencias y paginas web, un 10% con diapositivas y por último documentos de texto y software especializado.

Gráfica 7
¿Que tipo de tecnología debería utilizarse para la
Gestión del Conocimiento?



Fuente: elaboración propia

Propuesta de un Modelo de Gestión del Conocimiento

Para sobrevivir y competir en la sociedad del conocimiento, las compañías deben aprender a manejar los activos intelectuales con que cuentan. El conocimiento es el único recurso que aumenta con el uso.

El alcance y la estructura de la base del conocimiento de la organización cambian como resultado del aprendizaje de la organización.

La Gestión del Conocimiento es un nuevo concepto dentro de la organización que involucra a las personas, a la tecnología y los procesos.

Entre los diversos conceptos sobre la Gestión del Conocimiento se presentan los siguientes:

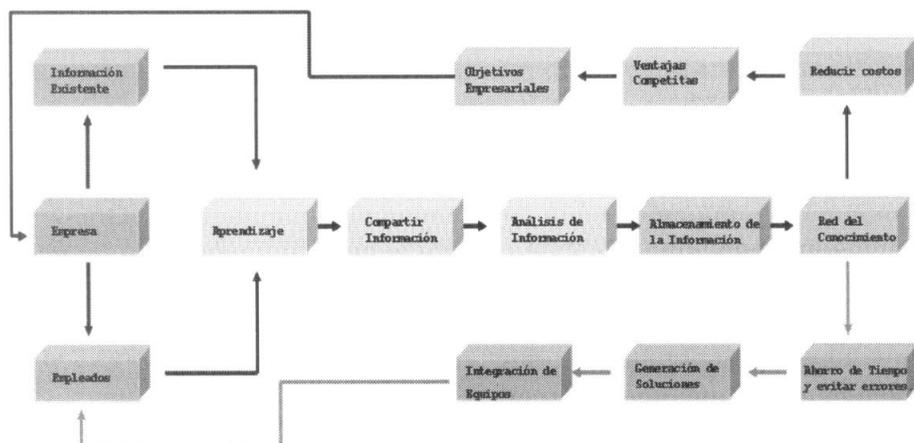
Para Hibbard (1997) la Gestión del Conocimiento, es el proceso de recolectar el conocimiento en donde éste existe, bases de datos, en papel, en las manos de las personas y distribuirlo hacia donde se generen los mejores resultados.

Mientras que Bedrow y Lane (2003) mencionan que la Gestión del Conocimiento es la administración activa y conciente de crear, diseminar, evolucionar y aplicar el conocimiento con fines estratégicos. Es un proceso dinámico e interactivo apoyado por la tecnología con el propósito de elevar la ventaja estratégica.

Considerando las aportaciones de los autores antes mencionados y con el sustento de la información recopilada, se logró diseñar un modelo (diagrama 1) que plasma en forma general las principales actividades que se deben realizar en la empresa para obtener una ventaja

competitiva sobre las demás y a la vez mantener un ambiente laboral satisfactorio.

Diagrama 1
Modelo de Gestión del Conocimiento



Fuente: elaboración propia

El modelo propuesto visualiza cómo la organización encontrará un mejor aprovechamiento de sus activos para generar con ello ventajas competitivas y metas a corto y mediano plazo. El diagrama comienza con la empresa la cual está formada por empleados y una basta información existente ya sea en bases de datos, páginas web, share point o archivos electrónico almacenados en computadoras personales, al complementar dicha información con los empleados estos generan un aprendizaje propio, por lo cual si cada uno de ellos pudiera compartir este conocimiento adquirido con otros colaboradores, se crearía una sinergia importante en la empresa, este conocimiento cuando es compartido será conveniente analizarlo para evitar con ello provocar redundancia de información así como contar con conocimiento falso o erróneo.

Una vez analizada y filtrada la información será forzoso tener una base de datos para almacenar cada proceso o actividad documentada, con ello se alcanzará un acervo de conocimiento disponible en cualquier momento de fácil acceso.

El modelo también propone contar con una red de conocimiento, esto se obtendría manteniendo en continua comunicación a todos los participantes involucrados en la Gestión del Conocimiento, para permanecer en estrecho vínculo con las actividades y áreas de mejoras que fueron documentadas o que están en proceso de documentar y de esta forma estar actualizado el tipo de información así como cualquier dato que haya cambiado o simplemente introducir nuevos procesos documentados.

Una vez alcanzada esa meta, se pueden reducir costos, ya que se evitará la pérdida de tiempo y a la vez se impedirán errores que en otras ocasiones por la falta de la documentación de todos los procesos ocurrirán ocasionalmente; los empleados tendrán la capacidad de auto aprender y encontrar la información necesaria de una manera más rápida al saber que la información proporcionada es 100% veraz. Esta ventaja competitiva aparenta una simplicidad y de poco impacto, sin embargo a la empresa la posiciona en un nivel avanzado en cuanto a su capacidad de respuesta, y para las exigencias actuales del mundo globalizado es necesario contar con una actividad que esté Gestionando el Conocimiento, sin esta fase o actividad se puede decir que la empresa está condenada a un desastre colaborativo y riesgoso en el momento de tomar decisiones significativas para la organización.

Si se valoran las ventajas que la Gestión del Conocimiento le aporta al empleado, se pueden resumir en tres principales: la primera, es el ahorro de tiempo, otra puede ser que ayuda a evitar errores, ya que al tener información disponible relacionada con su desempeño

laboral pueden estar validando la forma en que se van desarrollando en sus actividades evitando con ello errores y alcanzando un nivel de profesionalismo más eficaz.

Conclusiones

Conforme a los resultados obtenidos, se pretende dar una guía de acción dirigida a mantener a la organización en un estado de mejora continua en el desarrollo de su capacidad de aprendizaje y por ende de su competitividad.

Una de las conclusiones fundamentales que se extrae de la investigación es que si bien cada organización aprende en base a sus actividades y procesos internos así como a su entorno; el principal reto que se afronta en el desarrollo de la capacidad de aprendizaje es el equilibrar dos aspectos fundamentales del conocimiento: la existencia de una base de datos donde se consolide toda la información relevante para la empresa y el desarrollo de flujos de conocimiento para la renovación y transformación de dicha información. En este sentido, se puede constatar que esta base de datos debe ser establecida a partir de los conocimientos de los individuos, los grupos y la propia organización con el objeto de obtener sinergias que no se obtienen si el conocimiento está aislado. Así mismo el desarrollo de flujos de conocimiento conducirá a la complementación de información ya existente generando una exploración y explotación del conocimiento en la organización.

Para lograr estos retos se necesita generar iniciativas de Gestión del Conocimiento, el uso de tecnologías para llevar un control de la información será fundamental, también será necesario desarrollar procedimientos estructurados para llevar una revisión adecuada de toda la información que se obtenga, así como sistemas para el desarrollo

eficaz del comportamiento organizativo de los miembros de la organización que estarán al servicio de la Gestión del Conocimiento.

Recomendaciones.

Con base en los resultados obtenidos, se sugieren algunas propuestas que se considera conveniente que sean tomadas en cuenta por los mandos directivos al abordar alguna iniciativa encaminada a Gestionar el Conocimiento y así ayudar a desarrollar la capacidad de aprendizaje de la organización.

La investigación también proporciona el sustento para que el aprendizaje se dé, de manera apropiada en la organización, se requiere de sistemas y procedimientos necesarios para obtener y analizar información relevante e introducirla a lo procesos de decisión, coordinación y control. Los sistemas o procesos utilizados para el seguimiento de la gestión del conocimiento deben estar dirigidos a adquirir información de las actividades de la organización para que no se pierda el rumbo del objetivo.

Actualmente en la organización objeto de estudio, existe gran cantidad de información disponible, sin embargo ésta no se encuentra en un sólo punto, se encuentra diseminada por toda la red y principalmente se ubica en la experiencia y conocimiento individual, es por ello que se propone crear una visión compartida que coordine la actuación organizativa donde se desarrolle una cultura de aprendizaje y de colaboración hacia toda la organización, ya sea documentando procesos, compartiendo información o conocimiento individual y grupal. Con la concentración del conocimiento en un solo lugar, en el que cualquier colaborador pueda tener acceso y mejorar su capacidad profesional en la organización.

Cabe señalar que el modelo propuesto representa una oportunidad de mejora y no un obstáculo que hay que evitar. Es recomendable llevar una vigilancia de los procesos para impedir que la carencia de datos pueda bloquear el desarrollo del conocimiento en la organización y por ende su capacidad de aprendizaje. Así pues, debe establecerse una red de conexiones y alianzas con los empleados, comprometiéndolos para aportar conocimiento y a la vez lo adquieran.

Se recomienda tener algún sistema de evaluación, mismo que resulta necesario para poder ser conscientes de lo que se sabe y valorar si la organización está aprendiendo de una forma cada vez más rápida y eficaz. Los directivos deben de estar concientes que los sistemas de evaluación y seguimiento sean utilizados como apoyo para dirigir el aprendizaje y no como un medio de control o presión. Estos sistemas podrán ayudar a determinar en qué medida se está logrando los objetivos de la organización y con ello proponer áreas de mejora o modificación de conductas dependiendo del caso.

Del presente estudio también se desprende que, con objeto se hacer extensivo a las personas el compromiso con el aprendizaje, la confianza, la creatividad y la innovación, todas ellas están relacionadas de manera intrínseca y ayudan a la absorción del conocimiento. Es necesario fomentar las iniciativas creativas de los individuos o los grupos. Para obtener ventaja de este potencial, la organización debe seleccionar trabajadores con un alto potencial creativo para conducirlos al área donde favorezcan con nuevas ideas y estas puedan ser implementadas en la organización.

Rerefencias Bibliográficas y Documentales

Abdel, G. (2005), "*La industria electrónica en México; diagnóstico, prospectiva y estrategia.*", México D.F., Instituto Tecnológico Autónomo de México.

- Argyris, C. and Schön, D. (1996) *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Addison Wesley.
- Alavi, M. y Leidner, D. (2003). *Sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios, en Sistemas de gestión del conocimiento*. España. Editorial Thompson Editores.
- Berdrow, I. y H. W. Lane, (2003). "International joint ventures: creating value through successful knowledge management". *Journal of World Business*. Vol. 38, no.1:15-30
- Davenport, T. H. Y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en Acción: Como las organizaciones manejan lo que saben*. México. Prentice Hall.
- Darroch, J. (2003). "Developing a measure of knowledge management behaviors and practices". *Journal of Knowledge Consulting*. Vol. 7: 41-54
- Drucker, P. F. (1959). *Landmarks of Tomorrow*. New York. Editorial HarperCollins Publisher, Inc.
- KnowledgeCenter (2000). *Worksheet & Descriptions*. eKnowledgeCenter.
- Herrera, Amílcar O. (2004). *¿Catástrofe o Nueva Sociedad? Modelo Mundial Latinoamericano 30 Años Después. El modelo mundial latinoamericano*. Editorial: IDRC/CRDI.
- Hibbard, J. (1997). "Knowing What We Know". *Information Week*. Oct, 20.
- Kim, S. (2000), "The roles of knowledge professionals for knowledge management", *Inspel*, Vol. 34 No.1, pp.1-8
- Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Nueva York. Oxford University Press.
- Polanyi, M. (1997). *Personal Knowledge*. London. Editorial Routledge.
- Robbins, A. (2007). *Poder sin límites. La nueva ciencia del desarrollo*. México. Editorial Planeta
- Sánchez, J. (2008). "Knowledge management in small companies in Tepic, Mexico". *Mercados y Negocios*. 15: 63-76.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*. London.
- Sveiby, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Intangible Assets*. San Francisco.
- Taft, W. (1999). "Anthropological Perspectives on Cultural Knowledge and its management". *KM ANSI*. isoSpring, MD.
- Shockley, W. III (2000). "Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina". *Quality Progress*, vol. 33, no. 3: 57-62

- Stewart, T. A. (1991). "The brain power." Fortune Magazine. Editorial T.Rowe
- Strassmann, P. A. (1997). *The Politics of Information Management. How to define goals and principles of information management.*
- Valhondo, D. (2002). *Gestión del Conocimiento. Del mito a la realidad.* España. Ediciones Díaz de Santos, 2004. p 29-50
- Whiston, T. (1999), *La organización que aprende, en: Manual de Gestión en Tecnología.* Colombia. Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A.,

Fuentes Electrónicas

- Alter, A.(2005). *Knowledge Workers Need Better Management*
<http://www.cioinsight.com/c/a/Expert-Voices/Knowledge-Workers-Need-Better-Management>.
Consultada el 8 de mayo de 2008
- Blanco, M. B. (2004). *La Gestión del Conocimiento: una actividad interdisciplinaria.* Universidad Argentina John F. Kennedy.
<http://www.inforosocial.net/ponencias/eje05/70.pdf>.
Consultada el 9 de mayo de 2008.
- Everett Rogers (1995). Diffusion of Innovations.
[http://www.stanford.edu/class/symbys205 / Diffusion%20of%20Innovations.htm](http://www.stanford.edu/class/symbys205/Diffusion%20of%20Innovations.htm)
Consultada el 05 mayo de 2008.
- La Jornada, 2008. La Industria manufacturera en el estado de Jalisco.
www.lajornada.com.mx.
Consultada el 14 Abril de 2008.
- Smith, M. K. (2001) 'Peter Senge and the learning organization', the encyclopedia of informal education.
www.infed.org/thinkers/senge.htm.
Consultada el 8 de mayo de 2008.
- Universidad Autónoma de Guadalajara (2008). La importancia de la industria electrónica en Jalisco.
<http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/cyt/industria>.
Consultada el 9 Abril de 2008