

La competitividad, un estudio en las PyMES desde la gestión del conocimiento

Marino Valencia Rodríguez¹

Artículo de investigación

Fecha de recepción: 25-03-09

Fecha de aceptación: 05-06-09

Abstract

This article comes from the research “Knowledge Generation and Transfer Model for PYMES* Management and Human Resource processes in the Meat sector in Cali” which has the objective of designing a model so that these companies reach significant competitive and development levels. For this research three stages are defined, but this paper shall focus on one: description of theoretical and practical fundamentals in the knowledge management approach and knowledge generation and transfer processes, analyzed with the company resources and capacities theory. An explanatory quantitative methodology is used and the technique is a survey. The empirical results show that organizational culture capacities and training are related to strategic development of knowledge. Thus for PYMES to successfully reproduce their know how, it is necessary to have mechanisms that allow them to quickly and efficiently share their knowledge, i.e. this transfer should be included in the company’s strategic management in the same way as any other important activity.

Key words

Knowledge management, organizational abilities, competitiveness.

1. Magíster en Administración de Empresas, MBA de la Universidad del Valle; Magíster en Ciencias de la Organización, MSc (c) de la Universidad del Valle; Especialista en Finanzas de la Universidad del Valle; Especialista en Marketing Estratégico de la Universidad del Valle; Licenciado en Ciencias de la Educación con Especialidad en Literatura e Idiomas, de la Universidad Santiago de Cali; Asesor de Marketing y Planeación Estratégica; Profesor Universitario; Docente Investigador de la Universidad Libre Seccional Cali, adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Programa de Contaduría Pública. Grupo de Investigación Alternativas Contables “ALCON”, Reconocido por Colciencias año 2005 - COL 0040144

Resumen

Este artículo surge de la investigación “Modelo de Generación y Transferencia de Conocimiento para los procesos de Dirección y Gestión Humana en PyMES del sector Cárnico de la ciudad de Cali”, la cual tiene como objetivo diseñar el modelo para que estas empresas alcancen niveles significativos de desarrollo y competitividad. Para esta investigación se definen tres etapas, pero este artículo se centra en una: describe los fundamentos teóricos y prácticos sobre el enfoque de la gestión del conocimiento y los procesos de generación y transferencia del conocimiento, los cuales se analizan desde la teoría de los recursos y capacidades de la empresa.; se utiliza una metodología cuantitativa de tipo explicativo y como técnica la encuesta. Los resultados empíricos muestran que las capacidades organizativas de cultura organizacional y formación están relacionadas con el desarrollo estratégico del conocimiento, y para que las PyMes puedan realizar con éxito la reproducción de su *know how* requieren mecanismos que les permitan compartir con rapidez y eficiencia su conocimiento, es decir su transferencia debe estar incluida y prevista en el direccionamiento estratégico de la empresa de la misma manera que las demás actividades importantes.

Palabras clave

Gestión del conocimiento, capacidades organizativas, competitividad.

Introducción

Algunos problemas de las PyMES están relacionados con las deficiencias y dificultades para generar y transmitir su conocimiento, lo cual impide que su personal sea autónomo, creativo, innovador y motivado para trabajar en busca de los objetivos y misión de la organización. Este estudio presenta la teoría de los recursos y capacidades, cuyo énfasis son los pilares en los que se sustenta la ventaja competitiva de la empresa y se constituyen en una habilidad para desplegar y aprovechar los recursos en busca de fines empresariales y el logro de un desempeño superior (Amit y Schoemaker, 1993; Lado y Wilson, 1994), por tanto el conocimiento es considerado uno de estos recursos. En este sentido, el estudio identifica las capacidades centrales competitivas de las PyMES del sector industrial: Producción, transformación y conservación de carne y derivados cárnicos, a saber la cultura organizacional y la formación.

La revisión de la literatura especializada y los resultados empíricos muestran que estas capacidades organizacionales están asociadas al cambio. Motta (2001), señala que el cambio se ha convertido en una variable estratégica en el desarrollo de las organizaciones. También, se revisa el enfoque de la gestión del conocimiento y sus procesos de generación y transferencia del conocimiento, los cuales a través de la técnica de la encuesta aplicada a 20 directivos de las PyMES del sector Cárnico de la ciudad de Cali, muestran que estas empresas necesitan desarrollar políticas claras que enfatizen la importancia de la formación como herramienta que permita mejorar los resultados en la empresa y así, ir creando una cultura de aprendizaje continuo.

El objetivo de este documento es contribuir a consolidar teórica y prácticamente la gestión del conocimiento en las PyMES del sector Cárnico de la ciudad de Cali. Esta investigación hace parte del proyecto doctoral “Modelo de Generación y Transferencia de Conocimiento para los procesos de Dirección y Gestión Humana en PyMES del sector Cárnico de la ciudad de Cali”, adscrito al grupo de investigación Gestión Organizacional de la Universidad Libre Seccional Cali.

1. Antecedentes

1.1 La teoría de los recursos y las capacidades de la empresa.

Esta teoría tiene sus raíces en el clásico trabajo de Penrose (1962), *La teoría del Desarrollo de la empresa*, pero surge en 1984 con el trabajo de Wernerfelt. La teoría, es un punto de referencia importante para explicar que los recursos y las capacidades de la empresa son las bases en las que se sustenta la ventaja competitiva de la misma y por tanto, el conocimiento es considerado uno de esos recursos. López y Sabater (2002), explican que esta teoría define a la empresa como una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado (Conner, 1991; Rumelt, 1987; Wernerfelt, 1984), y se enmarca dentro del denominado análisis estratégico interno de la organización (determina fortalezas y debilidades), en este contexto, explica el cómo y porqué las empresas alcanzan una ventaja competitiva sostenible y son capaces de mantenerla, es decir, bajo la premisa de heterogeneidad.²

Los recursos y capacidades de las organizaciones pueden considerarse y analizarse mediante su división en áreas, aspectos o funciones, de forma que la partición permita identificar ventajas o diferencias sostenibles positivas o negativas las cuales deben ser modificadas o al menos esto se debe intentar (Garrido, 2006).

1.1.1 Concepto de recursos y capacidades

Las empresas a través de su ciclo de vida acumulan un conocimiento propio e idiosincrásico que determina la capacidad de la empresa para explotar y combinar todos los recursos para la producción específica de sus productos y servicios (Knudsen, 1995: 207, citado en Zapata, 2004). Es decir, la teoría considera que los recursos son valiosos cuando permiten a la organización mejorar la efectividad, aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas. El conocimiento como recurso, se centra en el rol de las *capacidades dinámicas* (Helfat, 1997; Teece *et al.*, 1997; citados en López & Sabater, 2002), entendidas como la habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar su dotación de recursos y capacidades para responder rápidamente a los cambios del entorno (Teece *et al.*, 1997). Es así como el conocimiento puede ser considerado el recurso estratégico más importante, y las habilidades para adquirirlo, integrarlo, compartirlo y utilizarlo son capacidades dinámicas

2. Heterogeneidad: la teoría de Recursos y Capacidades supone que las diferencias entre los resultados de las empresas del mismo sector se originan por los diferentes niveles de eficiencia logrados por los recursos heterogéneos de la misma. Las organizaciones que posean una combinación de recursos y capacidades superiores a otras, obtendrán resultados superiores.

para construir una ventaja competitiva sostenible (Zack, 1999:128; Eisenhardt, 2000:101; citados en Zapata, 2004).

Las capacidades dinámicas pueden ser formales, como los sistemas de la organización para desarrollar nuevos productos o los procedimientos estándar para autorizar un gasto, o adoptar la forma de importantes movimientos estratégicos. También pueden ser informales, como la forma de tomar decisiones o, tal vez podría adoptar la forma de un conocimiento organizativo arraigado sobre cómo se resuelven determinadas circunstancias que afronta la organización, o cómo se innova (Johnson *et al.*, 2006).

Para Cuervo (1995), las capacidades son consecuencia de la acción gerencial para movilizar recursos mediante la generación de rutinas organizativas y una cultura abierta al cambio, resultado de un proceso de aprendizaje colectivo. Asimismo, Cruz y Calderón (2006) después de una revisión teórica exponen que existe evidencia empírica para pensar que capacidades organizativas como: gestión del capital humano y aprendizaje organizacional están relacionadas con el cambio organizacional. Las capacidades se crean gradualmente y se refuerzan durante largos periodos (Ghetwat, 2000) y están relacionadas con el entorno, por tanto la generación de capacidades es provocada por el ambiente en el cual se insertan las organizaciones y sus miembros (Motta, 2001), pero a su vez ambientes turbulentos demandan capacidades de anticipación y adaptación (Jiménez, 2002).

1.2 Enfoque de la gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento es un área compleja, de límites difusos: aprendizaje y desarrollo, tecnología de la información, recursos humanos, etc. (Collison y Parcell, 2003), es una herramienta indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone la globalización, difundiendo continuamente información entre todos los miembros de la organización, a los clientes, proveedores y a la sociedad en general (Valencia, 2007). Según Davenport, Long y Beers, (1998 citados en Gottschalk, 2002, p. 99), “la gestión del conocimiento se introduce para ayudar a las empresas a crear, intercambiar y hacer uso del conocimiento de forma eficaz”. Todas las contribuciones teóricas de la gestión del conocimiento tienen un punto en común: analizar las empresas desde una perspectiva basada en los conocimientos que éstas poseen (Foss, Knudsen y Montgomery, 1995, citado en Zapata, 2004). Honeycutt (2001) señala que “Los sistemas de gestión del conocimiento dependen de las culturas de las empresas y en la medida en que esas culturas facilitan el esfuerzo de las personas que producen la información en ellas” (p. 17). Es decir, la gestión del conocimiento exige que los empleados tengan interiorizado el valor de compartir con otros miembros de la organización, constituyéndose en un imperativo moral cuya ruptura implique un efecto emocional.

Bueno (1999), presidente de Euroforum Escorial, define la gestión del conocimiento como “la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales”. Por consiguiente, la gestión del conocimiento es una estrategia empresarial que garantiza que el conocimiento adecuado vaya a las personas apropiadas en el momento oportuno y, además, les ayude a compartir y a utilizar la información para que la empresa pueda mejorar su acción organizativa.

1.2.1 Concepto de conocimiento

Muñoz y Riverola (2003 citado en Flores, 2005) definen el conocimiento como la capacidad para resolver un determinado conjunto de problemas. Para Alavi y Leidner (2002 citado en Flores, 2005) el conocimiento es la información que el individuo posee en su mente. Información personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser útiles o no, precisos o estructurables. La información se transforma en conocimiento una vez procesada en la mente del individuo y luego nuevamente en información una vez articulado o comunicado a otras personas mediante textos, formatos electrónicos, comunicaciones orales o escritas, o por cualquier otro medio.

El conocimiento, a diferencia de la información, implica análisis, valoración e inteligencia, es propio de las personas; por esta razón, el conocimiento significa más que recopilar datos e información, organizarlos e incluso, analizarlos. Sin embargo, el conocimiento puede tener una transición regresiva a la información y de ésta a los datos.

El conocimiento en el contexto de la empresa es lo que los empleados necesitan saber (y poder hacer) a fin de cumplir con su trabajo con la máxima eficacia (Beazley *et al.*, 2003). En el campo organizacional el conocimiento y el aprendizaje pueden ser vistos como conceptos estrechamente relacionados.

1.2.2 La generación de conocimiento

Este proceso tiene lugar dentro de la comunidad de interacción de la empresa, desde el nivel del individuo, pasando por comunidades más amplias y complejas, cruza los límites de las secciones, las áreas funcionales y las divisiones de la empresa, así como sus propios límites para ser creado y diseminado (Nonaka y Takeuchi, 1995, citado en Rodríguez, 2005). La generación de conocimiento no se reduce a procesar datos, se trata más bien de saber aprovechar las percepciones, ideas e intuiciones de los empleados que, con frecuencia, son los únicos medios de los que disponen las empresas para aprovechar el conocimiento (Fernández, 2005).

La creación de conocimiento ocurre en un proceso dinámico que involucra el conocimiento tácito y explícito, y mediante el diseño de procesos sociales que crean nuevo conocimiento al convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito. Polanyi (1962, citado en Zapata, 2004) señala que “el conocimiento tácito es la clave para la empresa y se centra en un nivel individual bajo la forma de habilidad técnica, esto es, el *know how* de los individuos. El conocimiento en forma de *know how* implica saber cómo hacer algo y posee la naturaleza o carácter de procedimiento, el cual consiste en un estado de descripción de lo que pudiera definir las prácticas actuales de la empresa (Kogut y Zander, 1992)”.

Nonaka y Takeuchi (1999), argumentan acerca de la interacción entre estos dos tipos de conocimiento, a lo cual denominan: *Conversión de Conocimiento*, sugieren cuatro formas para la creación de conocimiento: Socialización (de Tácito a Tácito), Exteriorización (de Tácito a Explícito), Combinación (de Explícito a Explícito), e Interiorización (de Explícito a Tácito). Esta interacción se lleva a cabo por los individuos, y no por la organización misma. Pero, es necesario que el conocimiento se comparta con otros o sea ampliado en el nivel grupal o divisional para que forme el espiral organizacional.

1.2.3 La transferencia de conocimiento

Es el proceso mediante el cual el conocimiento propiedad de una persona, grupo o entidad, es comunicado a otra persona, grupo o entidad, quien tiene una base común o conocimiento similar. La transferencia puede ser directa cuando el conocimiento se transfiere por medio de interacciones directas entre las personas. Es indirecta cuando el conocimiento especializado es transformado en información que pueda ser comprendida por otros. El proceso clave es la intermediación del conocimiento a través de su captura en información presentada en documentos, planos, instructivos y otros medios impresos o digitales (Dawson 2000, citado en Rodríguez, 2005). En consecuencia, la transferencia de conocimiento está íntimamente relacionada con el aprendizaje organizativo, dado que una de las manifestaciones prácticas más predominantes y efectivas del mismo es precisamente la transferencia de conocimientos.

1.3 La competitividad

La competencia le permite a las organizaciones adaptarse al entorno y poder, consecuentemente mejorar la posición en una situación de competencia (Garrido, 2006). Porter (2003) indica que la competitividad surge de la productividad con la que las empresas emplean en una ubicación los factores (mano de obra o capital) para producir bienes y servicios valiosos. La productividad y prosperidad que se pueden alcanzar en una ubicación determinada dependen no de los sectores en los que compiten las empresas, sino de la forma en que compiten. El acceso a la mano de obra, capital y recursos naturales no determina la prosperidad, porque en la actualidad esos recursos son accesibles a todos.

Para competir las organizaciones, es necesario centrarse en capacidades distintivas, es decir en “maneras de hacer” propias que resulten difíciles de imitar por los competidores. En las empresas, las capacidades distintivas tienen siempre una raíz en las personas, que son quienes las desarrollan y las aplican basándose en “lo que saben”. Por esta razón el desarrollo de conocimiento idiosincrático propio es cada vez más importante para las empresas: un conocimiento que estructure y dé sentido a esas maneras de hacer, distintivas y difíciles de imitar (Bell, 1973; Drucker, 1994).

2. Objetivos de investigación

El objetivo de este estudio es: Diagnosticar los procesos de generación y transferencia de conocimiento y determinar alternativas de desarrollo estratégico para las PyMES del sector Cárnico de la ciudad de Cali.

3. Metodología

Se delimitó como unidad de análisis las pequeñas y medianas empresas del sector Cárnico de la ciudad de Cali y como unidad de observación los gerentes, directores de recursos humanos y empleados de estas empresas. En este sentido, se define: La Agroindustria es el conjunto de actividades de adaptación, conservación, transformación y comercialización de productos originados en materias primas agrícolas, pecuarias, forestales o pesqueras.

Para la presente investigación se ha considerado como unidad de análisis dentro de las actividades agroindustriales a las PyMES pertenecientes a la División 15: Código CIIU 1511, que corresponde a la producción, transformación y conservación de carne y de derivados cárnicos.

Se adoptó un enfoque cuantitativo de tipo explicativo. Para recolectar la información se aplicó un cuestionario sobre los procesos de generación y transferencia de conocimiento, con preguntas cerradas tipo Likert de escala 1 - 5 (5- completamente de acuerdo (CA), 4- de acuerdo (A), 3- ni de acuerdo, ni en desacuerdo (R), 2- en desacuerdo (D), 1- completamente en desacuerdo (CD)), a un total de 20 PyMES del sector Cárnico. Las preguntas se desarrollaron apoyadas en estudios anteriores realizados por el autor del documento sobre la generación y la transferencia de conocimiento. Para cada caso, se realizó una encuesta a un directivo de alto nivel que tiene estrecha relación con el personal en la empresa.

La variable generación de conocimiento se analiza a partir de la adquisición de conocimiento externo y la creación interna de conocimiento. La variable transferencia de conocimiento se examina a través de los mecanismos de comunicación formal e informal. Con base en los fundamentos teóricos se escogieron para el proceso de *generación de conocimiento* las siguientes variables: i) cultura organizacional, ii) motivación personal y iii) oportunidad de aprender; y para el proceso de *transferencia de conocimiento*: i) cultura organizacional, ii) distribución del espacio físico, iii) disponibilidad de tiempo y iv) riqueza de medios de comunicación.

Sistema de evaluación de la evidencia: una vez analizada la información se asigna una puntuación entre 1 y 5. La magnitud de cada concepto se evaluó en términos de presencia o ausencia de evidencia relacionada con el mismo, para lo cual se partió de una clasificación de tres niveles de evidencia: alto (abundante evidencia sobre el concepto objeto de evaluación), medio o neutro (evidencia insuficiente para considerar el concepto en un nivel alto o en un nivel bajo y bajo (ausencia de evidencia respecto al concepto evaluado):

Nivel de evidencia	BAJO		MEDIO			ALTO	
Representación	B-	B	M-	M	M+	A	A+
Puntuación	1	2	2.5	3	3.5	4	5

4. Análisis de datos

El análisis se presenta desde dos perspectivas:

1) *La adquisición de conocimiento externo* en determinadas ocasiones depende medianamente de la motivación personal (con puntuación: 3,83) y de la oportunidad de aprender del empleado (puntuación de 3,30); es decir es más relevante el nivel organizativo que el nivel individual, esto es evidente, ya que las empresas de este sector consideran muy importante la experiencia con los clientes (puntuación de 4,6). En la creación interna de conocimiento, las reuniones (3,7) y el auto aprendizaje (3,45) están a un nivel medio. El auto aprendizaje, es clave para la generación del conocimiento organizativo (Toro, 1992), ya que permite que el individuo a través de su motivación personal tenga una oportunidad de aprender y aplicar sus conocimientos en las actividades que realiza en la empresa (Muñoz-Seca y

Riverola, 1997, citado en Lloria, 2003), esto es apoyado por la cultura organizativa (3,71) (Nonaka y Takeuchi, 1999; Toro, 1992), y por la motivación personal (3,83). La motivación es el aspecto energético del comportamiento y del desempeño laboral y su acción debe analizarse articuladamente a las demás variables, pues cada variable contribuye a promover altos niveles de rendimiento acompañados de altos niveles de satisfacción, de calidad de vida y de desarrollo humano.

2) *La transferencia del conocimiento*, en el caso de los mecanismos formales de comunicación, las reuniones (3,05), el uso de datos por computador (2,6), y los documentos (2,75) no tienen relevancia en la organización como medio para transferir el conocimiento. Es necesario prestarle atención a estos mecanismos, ya que son importantes para transmitir el conocimiento utilizando un lenguaje formal y sistemático (Nonaka & Takeuchi, 1999).

Los mecanismos informales surgen espontáneamente, siendo la comunicación cara a cara (3,6) y el acudir a la persona que la realiza la actividad sin cita previa (3,55), son formas en que se transfiere el conocimiento, este mecanismo esta medianamente apoyado por la cultura organizacional (3,34 - M). La cultura organizativa suele alentar a los empleados a compartir su conocimiento de forma exitosa, y facilita la comunicación entre los miembros de la empresa (Honeycutt, 2001). Es necesario mejorar el nivel de evidencia de la variable cultura organizativa, para transferir el conocimiento que conlleve un mejor desempeño laboral. Es importante para la creación de conocimiento organizacional, el nivel de conocimiento grupal, para lo cual la empresa debe facilitar las condiciones necesarias. Nonaka y Takeuchi (1999), señalan que: "Cuando ese modelo mental es compartido por la mayoría de los miembros de la organización, el conocimiento tácito se vuelve parte de la cultura organizacional".

5. Resultados

Los resultados muestran que existe evidencia empírica para pensar que capacidades organizativas como: cultura organizacional y formación están relacionadas con el cambio. En este sentido, se puede señalar que las PyMES del sector Cárnico de la ciudad de Cali, necesitan desarrollar políticas claras que enfatizen la importancia de la cultura organizacional y la formación como capacidades clave que permitan mejorar los resultados en la organización y que genere recompensas a las personas que, de manera real, apliquen lo aprendido en el puesto de trabajo y así, ir creando una cultura de aprendizaje continuo (Álvarez, 1999).

Lo anterior se evidencia con la puntuación de la variable: oportunidad de aprender del empleado (3,30), fomento de asistencia a cursos de actualización (3,30) y el tener una biblioteca y/o bibliografía que apoye el desarrollo de las actividades prioritarias (2,65). Dichas variables son relevantes para la generación y la transferencia del conocimiento organizacional.

La cultura organizacional: es un fuerte factor condicionante de éxito para implementar programas de gestión del conocimiento a lo largo del tiempo en la organización y le da una identidad organizacional a los empleados; es decir, una visión que define lo que la organización representa (Newstrom, 2007). Es la fuente invisible donde estrategias, estructuras y sistemas adquieren su energía, pero, depende del talento y de la aptitud de la dirección

para cambiar la cultura matriz de la empresa a tiempo y, de acuerdo con las estrategias, las estructuras y los sistemas formales de gerencia (Allaire y Firsirotu, 1992). Schein (1998) señala que la productividad es un fenómeno cultural por excelencia y una cultura débil provoca el estancamiento y la decadencia de las empresas, e induce a fenómenos como la desmotivación, la insatisfacción laboral, la fluctuación de personal, y por ello, empresas improductivas. Muchas veces, el adoctrinamiento de la cultura empresarial define un conjunto de normas y reglas generales para sustituir a la Formalización o a la Formación en la organización (Paniagua, López *et al.*, 2007). La cultura no es estática. La cultura de la organización surge y cambia a medida que cambia la organización (Hodge *et al.*, 1998).

Se entiende por cultura organizacional el conocimiento de la organización que establece el conjunto de creencias, ideologías, hábitos, costumbres, principios, prácticas, valores, normas y reglas que contribuían a la identificación e implicación del personal con la organización y sus objetivos, y que surgen de la interrelación social (Molina y Marsal, 2002; Méndez, 2006; Chiavenato, 2006; Aktouf, 2001; Kast y Rosenzweig, 1998; Thevenet, 1986; Koontz y Weihrich, 1998; Newstrom, 2007; Jackson, 1992; Denison, 1991; Gibson, *et al.*, 2003) por lo general, definido por el Núcleo Estratégico. En las mejores circunstancias, los valores de los empleados coinciden con los que requiere el trabajo. Cuando se da esta congruencia, es probable que sea mejor el desempeño (DuBrin, 2008). La cultura debe estimular la generación de nuevas ideas y soluciones para mejorar el proceso, así como el hecho de compartir esas ideas con otros grupos de la empresa (Kaplan y Norton, 2004). Para que los individuos de una organización compartan sus conocimientos sin miedo es necesario que encuentren grandes ventajas en hacerlo, fundamentalmente en: el cambio de cultura institucional y en infraestructura técnica adecuada (Del Moral *et al.*, 2007).

La formación: tiene como principal objetivo la capacitación, preparación y actualización de las competencias (Cuesta, 2008) (conocimientos técnicos, habilidades y aptitudes) de los empleados y personal en general, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas para ejecutar sus funciones de manera eficiente y eficaz. Por eso, dedicar tiempo y recursos a adquirir, mantener y desarrollar las competencias de las personas en la empresa pasa a ser un objetivo estratégico fundamental (Gómez *et al.*, 2001). La capacitación ofrece oportunidades para comprender que las condiciones de trabajo y la calidad de los productos y servicios, por un lado, y la productividad y competitividad, por el otro, son conceptos estratégicos para el desarrollo de las empresas y que están estrechamente vinculados entre sí (Hiba, 1997). La importancia de la capacitación radica en que ésta ayuda a la organización, al individuo y a las relaciones humanas en el grupo de trabajo (Rodríguez, 2007). La relación con la estrategia es lo que convierte a la formación en una variable estratégica y elemento de competitividad (Baltanás, 1996).

6. Conclusiones

- Esta investigación contribuye al *diseño de un modelo de generación y transferencia de conocimiento para los procesos de Dirección y Gestión Humana en PyMES del sector Cárnico de la ciudad de Cali.*

- El tener un modelo que describa el alcance de las posibilidades de nuestra gestión del conocimiento puede ser una forma positiva de controlar y comunicar los límites de su enfoque. Igualmente, contribuirá a que las empresas puedan realizar con éxito la reproducción de su *know how* (saber cómo son los procesos, trámites, técnicas y herramientas que se emplean para hacer algo), el obtener mecanismos que les permitan compartir con rapidez y eficiencia su conocimiento y los motive a crear nuevos conocimientos porque así, tienen la oportunidad de aprender de la aplicación de estos conocimientos en el medio empresarial. La oportunidad de aprender los motiva a autoformarse, a buscar nuevas maneras para hacer las cosas en beneficio propio y de la organización, lo cual se refleja en la calidad de los productos o servicios y en el beneficio que esta ofrece a la comunidad usuaria o consumidora.
- La encuesta aplicada a un total de 20 directivos de las PyMES del sector Cárnico, arrojó como resultado la necesidad de una cultura organizacional que motive a los empleados a buscar nuevas formas de hacer las cosas y la interacción entre ello facilita esa búsqueda. Asimismo, la cultura organizacional debe ser abierta, para permitir al director animar a los empleados a compartir su conocimiento y facilitar la comunicación entre los miembros de la organización, y la necesidad de formar a las personas; en este sentido, la experiencia que pueden obtener los empleados y la posibilidad de aplicar sus conocimientos en las actividades de la organización los motiva a aprender nuevas herramientas y a crear nuevos procesos o formas de realizar la tarea.
- Los procesos de generación y transferencia del conocimiento no pueden observarse como actividades meramente secuenciales, deben concebirse como actividades sistémicas (Bertalanfy, 1976; Johansen, 1982; Kast y Rosenzweig, 1998;), es decir, cada una de ellas afecta a la otra como un todo; visualizarlas de forma aislada no tiene ningún significado, pues la información obtenida no implica conocimiento; el conocimiento acumulado y no transferido no genera ventajas competitivas, y la transferencia de conocimiento que no estimule de nuevo los procesos de generación, da cuenta de la divulgación de conocimientos obsoletos que no traen consigo innovación y desarrollo.

Bibliografía

- Aktouf, O. *La Administración: entre Tradición y Renovación*. 3ª ed. en español. Colombia: Artes Graficas del Valle, 2001.
- Álvarez L., H. *Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual en la Organización*. Bogota: Universidad de los Andes, facultad de Ingeniería, 1999
- Allaire, Y. y Firsirotu, M. E. *Revoluciones culturales en las grandes organizaciones*. En Abravanel, H. et al. *Cultura Organizacional* (pp.163-186). Colombia: Fondo Editorial Legis, 1992.
- Amit, R. y Schoemaker, P. J. H. *Strategic assets and organizational rent*. *Strategic Management Journal*, 1993.

- Baltanás G. J. *La formación en la empresa*. Madrid: Fundación Universidad Carlos III, Monografías de Desarrollo Profesional, 1996. En Fernández O, Ruben; Castresana R, Jose I. & Fernández L., Nicolas, *Los recursos humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad*. Cuadernos de Gestión, Vol. 6. No. 1, (2006): 63-80.
- Beazley, H.; Boenisch, J. y Harden, D. *La Continuidad del Conocimiento en las Empresas*. Bogota: Grupo Editorial Norma, 2003.
- Bell, D. *The coming of post-industrial society: A venture in forecasting*. New York, Basic Books, 1973.
- Bertalanfy L. Von. *Teoría de los sistemas*. México, F.C.E., 1976.
- Bueno C., E. *Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual*. Madrid: Boletín del Club Intellect, No. 1, enero, 1999. En línea. Internet. 25 septiembre 2007. Disponible en: <http://www.sedic.es/bueno.pdf> -
- Collison, Ch. y Parcell, G. *La gestión del conocimiento*. Barcelona – España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A., 2003.
- Cruz M., P. A. y Calderón H., G. Cambio y Generación de capacidades competitivas. Revista EAN, No. 5, (2006): 27-44
- Cuervo, A. *La dirección estratégica de la empresa: Dirección de empresas de los noventa*. Madrid: Editorial Civitas, 1995.
- Cuesta S., A. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento*. Colombia: Editorial: Artes Gráficas del Valle Ltda., 2008.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 3ª ed. México: Editorial McGraw Hill, 2006.
- Del Moral, A; Pazos, J; Rodríguez, E; Rodríguez P., A. y Suárez, S. *Gestión del Conocimiento*. España: Thomson Editores., 2007
- Denison, D. R. *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Colombia: Legis Editores, 1991.
- Drucker, P. F. *La sociedad postcapitalista*. Colombia: Grupo editorial Norma, 1994.
- DuBrin A., J. (2008). *Relaciones humanas: comportamiento humano en el trabajo*. 9ª. ed. México: Editorial Pearson Educación.
- Fernández L., J. *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. España: Prentice Hall, 2005.
- Flores U., M. Gestión del conocimiento organizacional en el taylorismo y en la teoría de las relaciones humanas. Espacios V. 26 No. 2, Caracas Mayo 2005, p. 2. En línea. Internet 15 febrero 2007. Disponible: <http://www.revistaespacios.com/a05v26n02/05260241.html>
- Garrido B., S. *Dirección estratégica*. 2ª. ed. España: Editorial McGraw Hill, 2006.

- Ghetwat, P. *La estrategia en el panorama de los negocios: textos y casos*. México, Prentice Hall, 2000.
- Gibson, J.L.; Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. H. (Jr.). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. 10ª ed. Mexico: Editorial McGraw Hill, 2003.
- Gómez M., L. R.; Balkin, D. B. y Cardy, R. L. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 3ª ed. España: Editorial Prentice Hall, 2001.
- Gottschalk, P. Gestión del conocimiento en las empresas de servicios profesionales: estudio de la utilidad de las TI en los bufetes de abogados. En Barnes, Stuart (Ed.). *Sistemas de Gestión del Conocimiento* (pp. 97-110). España: Thomson Editores, 2002.
- Hiba, J. C. Capacitación empresarial para mejorar las condiciones y medio ambiente de trabajo de pequeñas y medianas empresas. 1997. Boletín Cinterfor, No. 138. En línea. 01 abril 2009. Disponible: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/138/pdf/bol138e.pdf>
- Hodge, B. J.; Anthony W. P. y Gales, L. M. *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. 5ª. ed. España: Editorial Prentice Hall, 1998.
- Honeycutt, J. *Así es la gestión del conocimiento*. España: Editorial McGrawHill, 2001.
- Jackson, T. *Evaluación del desempeño: como medir resultados*. Colombia: Legis Editores S. A., 1992.
- Jiménez, A. Modelo de análisis de competitividad de la empresa. *Revista Economía y administración*, No. 58, (2002): 7-20
- Johansen B., O. *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. 1ª. Edición, México: Editorial Limusa S.A., 1982.
- Johnson, G.; Scholes, K. y Whittington, R. *Dirección Estratégica*. 7ª. ed. España: Editorial Pearson Educación S.A., Madrid, 2006.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. *Mapas Estratégicos*. España: Ediciones Gestión 2000, 2004.
- Kast E., F. y Rosenzweig, J. E. *Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias*. México: McGraw-Hill, 1998.
- Koontz, H. y Weihrich. *Administración: una perspectiva global*. 11ª ed. México: McGraw-Hill, 1998.
- Lado, A. y Wilson, M. *C.Human resource system and sustained competitive advantage: A competency – based perspective*. *Academy of Management review*, 19(4). 1994.
- López Y, J. A. y Sabater S., R. La Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa. Una Revisión. 2002. Departamento de organización de Empresas. Universidad Murcia, pp. 1-30. En línea. Internet. 23 febrero 2007. Disponible: <http://www.um.es/fee/documentos/dt2-00.pdf>
- Lloria A., M. B. Diseño organizativo, facilitadores y creación de conocimiento. Un estudio empírico en las grandes empresas españolas. Tesis Doctorado Departamento de

- Dirección de Empresas. Universidad de Valencia. Facultad de Economía, 2003. En línea. Internet. 21 febrero 2007. Disponible: http://www.tdx.cbuc.es/tesis_uv/available/tdx-0125105-132214//lloria.pdf
- Méndez Á., C. E. *Transformación cultural en las organizaciones: Un modelo para la gestión del cambio*. Colombia: Editorial Limusa S.A. de C.V. y Universidad del Rosario, 2006.
- Molina, J. L. y Marsal S., M. La gestión del conocimiento en las organizaciones. Colección de Negocios, Empresa y Economía. Libro en red., 2002.
- Motta, P. R. *Transformación organizacional*. Bogotá: Alfaomega S.A., 2001.
- Newstrom, J. W. *Comportamiento humano en el trabajo*. 12ª. ed. México: Ed. McGraw-Hill, 2007.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. *La Organización Creadora de Conocimiento*. México: Oxford University Press. 1999.
- Schein, E. *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza y Janés, 1998.
- Paniagua, E.; López, B.; Martín, F.; Campos, M.; Cárcelos, A.; Rodríguez, A.; et al. *La Gestión tecnológica del Conocimiento*. España: Ediciones Edit.um, 2007.
- Porter, M. E. *Ser Competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. España: Ediciones Deusto, 2003.
- Rodríguez, H. A. *Transferencia de conocimiento en las relaciones inter-organizacionales de Marketing*. Colombia: Universidad del Valle, Artes Gráficas del Valle Editores-Impresores, 2005.
- Rodríguez V., J. *Administración moderna de personal*. 7ª. ed. México: Editorial Thomson, 2007.
- Thevenet, M. *Auditoria de la Cultura Empresarial*. Ediciones Díaz de Santos, 1986.
- Toro Á., F. *Desempeño y Productividad*. 2ª. ed. Colombia: CINCEL Ltda. Medellín, 1992.
- Valencia R., M. *La Relación entre el Capital Humano (Activo Intangible) y la Capacidad Competitiva Empresarial*. Tesis Maestría en Ciencias de la Organización, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia., 2007.
- Zapata C., L. E. (2004). *Los Determinantes de la Generación y la Transferencia del Conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas del Sector de las Tecnologías de la Información de Barcelona*. Tesis Doctorado. Universidad Autónoma de Barcelona. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento Economía de la Empresa. – En línea. Internet. 25 febrero 2007. Disponible: http://selene.uab.es/dep-economia-empresa/tercer_cicle/doctorats/documents/Treball_Recerca_L_Zapata.pdf.