

¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales?

Can knowledge management influence firms' performance?

JUAN JOSÉ TARÍ GUILLÓ¹

MARIANO GARCÍA-FERNÁNDEZ¹

Universidad de Alicante (España)

Recibido el 13 de octubre de 2010, aceptado el 30 de marzo de 2011

Nº de clasificación JEL: M10, M15, M21

DOI: 10.5295/cdg.100263jt

Resumen:

El objetivo de este artículo es analizar la influencia de la gestión del conocimiento en los resultados empresariales. En primer lugar, se ha realizado una revisión de la literatura, que ha permitido establecer las dimensiones más comunes de la gestión del conocimiento y de los resultados, para su posterior medición. Se han tomado como dimensiones de la gestión del conocimiento: la creación; el almacenamiento y la transferencia; y la aplicación y uso del conocimiento. La adquisición de información, la diseminación de ésta y la interpretación compartida se han utilizado como medidas para la creación de conocimiento. Asimismo, se han utilizado como medidas de la aplicación y uso del conocimiento, el empowerment, el trabajo en equipo y el compromiso con el conocimiento. Como dimensiones de los resultados se han utilizado resultados operativos, financieros y de innovación. La metodología utilizada se basa en el estudio del caso, a través de datos primarios y secundarios. Los resultados obtenidos muestran que la gestión del conocimiento influye en los resultados tanto operativos, como financieros y de innovación. De este modo, las empresas analizadas que tienen un mayor grado de gestión del conocimiento, a través del trabajo en equipo, incremento del empowerment, flexibilización en la toma de decisiones y una visión global de la empresa, entre otras prácticas, obtienen mayores resultados, tanto operativos, como financieros y de innovación.

Palabras clave:

Gestión del conocimiento, Aprendizaje organizativo, Organización de aprendizaje, Conocimiento organizativo, Resultados, Innovación.

Abstract:

The aim of this paper is to analyze the influence of knowledge management in business performance. First, there has been a review of the literature, which enabled most common dimensions of knowledge management and results for subsequent measurement. Were taken as the dimensions of knowledge management, creation, storage and transfer and the application and use of knowledge. Information acquisition, dissemination and interpretation of this shared, were used as measures for the creation of knowledge. Have also been used as measures of implementa-

¹ Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de organización de Empresas. Universidad de Alicante. Ap. Correos 99. 03080 Alicante. jj.tari@ua.es, mgarcia.fernandez@ua.es

tion and use of knowledge, empowerment, teamwork and commitment to knowledge. As dimensions of the results have been used operating results, financial and innovation. The methodology used is based on case study, through primary and secondary data. The results show that knowledge management influences the operating results both as financial and innovation. Thus, the surveyed companies have a higher degree of knowledge management through teamwork, increased empowerment, flexibility in decision-making and an overview of the company, including practices, get more results both operational and financial and innovation.

Keywords:

Knowledge management, organizational learning, learning organization, organizational knowledge, Performance and Innovation.

1. INTRODUCCIÓN

El proceso de gestión del conocimiento es un factor de producción decisivo (Hagemeyer y Lertxundi, 2007) y llega a ser muy importante para muchas empresas que realizan esfuerzos para ser más eficientes en todo lo relativo a su gestión del conocimiento, y por ende posibilitar una mejora en sus resultados. Diferentes estudios han analizado la gestión del conocimiento basándose en marcos teóricos divergentes (Argyris y Schön, 1978; Senge, 1992; Nonaka y Takeuchi, 1995; Crossan *et al.*, 1999; Moreno-Luzón *et al.*, 2000), lo que ha dificultado la identificación de unas dimensiones claras, su posterior medición y su posible influencia en los resultados.

Asimismo, la literatura ha estudiado la influencia de la gestión del conocimiento en los resultados operativos (Koh *et al.*, 2007; Zack *et al.*, 2009) y financieros (Huang y Shih, 2009; Wei y Hooi, 2009), y en menor medida, en los resultados de innovación (Andreou *et al.*, 2007; Lundvall y Nielsen, 2007). Prácticas de gestión del conocimiento como el *empowerment* y el trabajo en equipo, influyen de manera positiva en los resultados operativos (Davenport y Prusack, 1998; Love *et al.*, 2009; Zack *et al.*, 2009). Asimismo, la capacidad para gestionar el conocimiento en relación a clientes y directivos aumenta los resultados financieros (Tanriverdi, 2005). Por otro lado, la gestión del conocimiento permite mejorar la recopilación de datos y la interpretación compartida de éste, a través del trabajo en equipo y el *empowerment*, lo que facilita el desarrollo de la innovación en las empresas. De este modo, capturar y compartir permiten innovar (Baptista *et al.*, 2006).

A partir de los párrafos anteriores, se puede observar que, al haber diversos marcos teóricos, las mediciones son diferentes. Este estudio pretende aportar una base común de medición y contribuir, por un lado, a completar la base de información existente sobre la relación entre gestión del conocimiento y resultados, y por otro, a establecer el cómo y el por qué la gestión del conocimiento impacta en los resultados.

En este sentido, el objetivo de este artículo es identificar las relaciones existentes entre la gestión del conocimiento y los resultados operativos, financieros y de innovación, para ayudar a investigadores y directivos a delimitar con claridad estas relaciones en las empresas analizadas, así como a dotar a otras empresas no analizadas en esta investigación de prácticas de referencia en gestión del conocimiento.

Para ello, en primer lugar, se han definido los conceptos relativos a la gestión del conocimiento y las relaciones existentes en ellos, y se ha analizado la influencia de la gestión del conocimiento en los resultados. A continuación se ha expuesto la metodología utilizada y los resultados obtenidos. Por último, se muestran las principales conclusiones e implicaciones directivas así como las limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La literatura delimita conceptos que estudian diferentes aspectos de la gestión del conocimiento: aprendizaje organizativo (Crossan *et al.*, 1999), conocimiento organizativo (Nonaka y Takeuchi, 1995) y organización de aprendizaje (Senge, 1992). No obstante, no hay una clara diferenciación entre estos tres conceptos y sus interrelaciones, pudiéndose

observar autores que no establecen diferencias entre los mismos (Senge, 1992) y otros que sí realizan estas diferencias aunque difieren en su definición (Crossan *et al.*, 1999; Moreno-Luzón *et al.*, 2000; Moreno-Luzón, 2001; Molina *et al.*, 2007).

2.1. Aprendizaje organizativo

El aprendizaje organizativo se estudia como un conjunto de procedimientos para que una empresa aprenda. Asimismo, unos autores expresan el aprendizaje como un proceso, como explica la escuela de proceso (Fugate *et al.*, 2009; Huang y Shih, 2009) y otros como un resultado, expuesto por la escuela de contenido (Senge, 1992; Kim, 1993).

Los estudios miden el aprendizaje como: eliminación de conocimiento obsoleto y creación de nuevo conocimiento (Hedberg, 1981), creación de aprendizaje (Kolb, 1984; Senge, 1992; Cook y Yanow, 1993; Dodgson, 1993; Kim, 1993; Schein, 1993; Takeuchi, 2001; Pérez *et al.*, 2004; Andreu *et al.*, 2005), capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990; Veugelers, 1997; Zahra y George, 2002; Arbussá y Coenders, 2007; Rodríguez *et al.*, 2010) y desarrollo de conocimiento (Fiol y Lyles, 1985; Levinthal y March, 1993; Barnett, 1994; Slater y Narver, 1995; Moreno *et al.*, 2000 y 2001; Lloria, 2001; Martínez y Ruiz, 2003). A partir de esta revisión, se entiende aprendizaje organizativo como el proceso dinámico de creación y desarrollo de conocimiento a través del aprendizaje. Esto es lo que se ha denominado “creación de conocimiento”.

2.2. Conocimiento organizativo

La literatura mide el conocimiento organizativo como recogida, almacenamiento y, distribución del conocimiento (Davenport *et al.*, 1998; O’Dell y Grayson, 1998; Bhatt, 2001; Takeuchi, 2001; Bounfour, 2003; Pérez *et al.*, 2004; Maqsood y Walter, 2007). En este trabajo, el conocimiento organizativo es el resultado de la transformación de la información a partir de una interpretación compartida. En este sentido, el conocimiento puede almacenarse y/o transferirse. Si éste se transfiere, puede crear nuevo conocimiento.

2.3. Organización de aprendizaje

El término ha sido considerado en la literatura por diferentes autores, entendiéndose éste como aplicación, creación y diseminación de nuevo conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995; Senge, 1992; Leonard-Barton, 1992 y 1995; Garvin, 1993; Mayo y Lank, 1994; Swieringa y Wierdsma, 1995; Nevis *et al.*, 1996; Spender, 1996; Maqsood y Walter, 2007). A partir de estos autores, se define organización de aprendizaje como la empresa capaz de aplicar y usar el conocimiento, explotar y explorar sus recursos, adaptarse y cambiar el entorno y, aprender y desarrollar su conocimiento para así, transformarlo en nuevo conocimiento. En este sentido y a partir de la literatura, tomamos el término “organización de aprendizaje” como “la organización que aplica y usa correctamente el conocimiento”.

2.4. Proceso de gestión del conocimiento

A partir del análisis de los diferentes términos estudiados, y siguiendo la literatura, la gestión del conocimiento es un proceso que se establece en diferentes etapas. Por ejemplo capturar, elaborar, transmitir, almacenar y compartir conocimiento (Arostegui, 2004) o por otro lado, capturar, almacenar, compartir y, distribuir conocimiento según Baptista *et al.* (2006). Descubrir, capturar, codificar, validar, transferir y convertir la información accionable en conocimiento, según Calabrese y Orlando (2006). Asimismo, otros autores observan la gestión del conocimiento como un proceso de identificación y captura, creación, clasificación y almacenamiento, circulación y distribución, aplicación de conocimiento (Tikhomirova *et al.*, 2008) o, creación, normalización y, aplicación de conocimiento (Sheffield, 2008). Por otro lado, Fugate *et al.* (2009), proponen la gestión del conocimiento como un proceso de generación, diseminación, compartir e interpretar conocimiento. Por último, el término es delimitado como creación, almacenamiento, distribución y utilización de conocimiento (Huang y Shih, 2009).

Considerando los tres apartados anteriores y las diferentes nomenclaturas a la hora de interpretar el proceso de gestión del conocimiento, en este trabajo se ha identificado la gestión del conocimiento como el proceso dinámico de creación, almacenamiento y transferencia, y aplicación y uso del conocimiento, con el fin de mejorar los resultados de una organización.

2.5. Gestión del conocimiento y resultados

La literatura teórica muestra que las prácticas de gestión del conocimiento, como el *empowerment*, trabajo en equipo y compromiso con el conocimiento, influyen de manera positiva en los resultados operativos (Davenport y Prusack, 1998; Massey *et al.*, 2002). Esta teoría es apoyada por diferentes estudios empíricos (Choi y Lee, 2003; Darroch y McNaughton, 2003; Lee y Choi, 2003; Schulz y Jobe, 2001; Simonin, 1997; Tanriverdi, 2005; Llonch *et al.*, 2007; Wadhwa *et al.*, 2008; Love *et al.*, 2009; Zack *et al.*, 2009). Esto indica una influencia positiva de la gestión del conocimiento sobre los resultados operativos.

Asimismo, la literatura también señala la influencia positiva de la gestión del conocimiento sobre los resultados financieros (Darroch y McNaughton, 2003; Chadam y Pastuszak, 2005; Tanriverdi, H. 2005; Huang y Shih, 2009). La gestión del conocimiento sugiere que la capacidad para gestionar el conocimiento en relación a clientes y directivos aumenta los resultados financieros (Tanriverdi, 2005).

De esta forma, se observa que la gestión del conocimiento tiene un efecto positivo sobre la innovación (Forcadell y Guadañillas, 2002; Andreou *et al.*, 2007). A partir de aquí, el proceso de gestión del conocimiento puede ser una herramienta para la innovación (Cantner *et al.*, 2009) y/o una práctica clave para su desarrollo (Scherer, 2000). En este sentido, la gestión del conocimiento permite mejorar la recopilación de datos y la interpretación compartida del conocimiento, a través del trabajo en equipo y el *empowerment*, lo que facilita el desarrollo de la innovación en las empresas. De este modo, capturar, almacenar, compartir y distribuir conocimiento permiten innovar (Baptista *et al.*, 2006).

A partir de esta revisión de la literatura, el objetivo de este artículo es identificar las relaciones existentes entre la gestión del conocimiento y los resultados operativos, financieros y de innovación. De este modo, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Influye la gestión del conocimiento en los resultados operativos, y si es así, cómo?
2. ¿Influye la gestión del conocimiento en los resultados financieros, y si es así, cómo?
3. ¿Influye la gestión del conocimiento en los resultados de innovación, y si es así, cómo?

3. METODOLOGÍA

Para responder a estas tres preguntas se ha utilizado el método del caso (Eisenhardt, 1991; Hamel, 1992; Bonache, 1999; Chiva y Camisón, 1999; Oltra, 2003; Cepeda, 2006; Villarreal y Landeta, 2010), a partir de las evidencias de cinco empresas (tabla 1). Se seleccionaron siguiendo los siguientes criterios: ser exponentes destacados en su actividad, como se plantea respecto de este tipo de investigación (Yin, 1994); no competidoras entre sí, con el fin de que dieran la máxima información sin sentirse amenazadas; de diferentes tamaños, para realizar comparaciones; y crecimiento estable en los últimos cinco años, para que el estudio no se viera condicionado por el mercado. Asimismo, se seleccionó al responsable de recursos humanos como el directivo con mayor información sobre gestión del conocimiento, ya que en las empresas estudiadas no había ningún puesto con especificaciones definidas en gestión del conocimiento.

Tabla 1

Organizaciones del estudio y características

Empresa	Tamaño	Actividad	Nº de contactos	Duración contactos	Persona de contacto
GECACO	Grande	Ensayos de calidad del suelo en la construcción	5	5 horas	Responsable de RRHH
CADEAH	Grande	Caja de ahorros	3	5 horas	Responsable de RRHH
GEME	Pequeña	Gestión medioambiental	5	5 horas	Responsable de RRHH
COORTEMA	Pequeña	Consultoría en ordenación del territorio y medio ambiente	3	4,5 horas	Responsable de RRHH
DIMACODE	Mediana	Materiales de construcción y decoración	2	4 horas	Responsable de RRHH

Con relación a los criterios de calidad en la investigación utilizados, para obtener la validez del constructo se ha realizado una revisión de la literatura. Para conseguir la validez interna se ha utilizado la triangulación de datos como técnica de investigación. Asimismo, se incrementó la validez externa por medio de la réplica de la investigación en los dife-

rentes casos y la comparación de resultados entre éstas. Por otro lado, con relación a la fiabilidad, se diseñó y aplicó un protocolo detallado de estudio de caso.

3.1. Análisis de los datos

Para el análisis de datos se utilizó un protocolo de investigación con diferentes etapas, llevadas a cabo en el siguiente orden: objetivos y preguntas, criterios de selección de casos, fuentes de recogida de datos, acceso a las organizaciones, caso piloto y aplicación al resto de casos, presentación de informes y resultados, planteamiento de conclusiones y límites al estudio.

Con relación a la recogida de datos, el estudio utiliza tres fuentes de datos: entrevistas en profundidad, observación directa y acceso a documentos internos y externos.

Las entrevistas en profundidad fueron grabadas, para posteriormente volver a oírlas y completar la información obtenida *in situ*. Cada una de las entrevistas en profundidad consistió en una entrevista personal con una serie de preguntas abiertas, y un cuestionario basado en preguntas cerradas, que permitió ampliar y depurar la información obtenida de las entrevistas basadas en preguntas abiertas.

Con relación a la observación directa, se realizó a través de visitas guiadas a las empresas y explicación de los diferentes procesos y productos de la firma. Ésta se utilizó para dar al investigador una visión sistémica de la idiosincrasia de la cultura de la empresa a la hora de entender su compromiso con el conocimiento.

Respecto del acceso a documentos internos y externos de las empresas, se analizaron los siguientes documentos: planes de negocio, informes anuales de las empresas, certificados de calidad, información de la base de datos SABI y páginas Web de las diferentes empresas.

3.2. Medidas

Las dimensiones de la gestión del conocimiento se identificaron a partir de una revisión de la literatura (tablas 2 y 3).

Tabla 2

Dimensiones de la gestión del conocimiento

Dimensiones teóricas

Creación de conocimiento

1. Adquisición de información, disseminación de información e interpretación compartida (Slater y Narver, 1995)
2. Intuición, interpretación, integración e institucionalización (Crossan *et al.*, 1999)
3. Trabajo en equipo, relaciones organizativas (Benavides y Escribá, 2001)
4. Equipos de trabajo (Escribá y Roig, 2002)

5. Aprendizaje dinámico, transferencia de la organización, *empowerment*, dirección de conocimientos y aumento de la tecnología (Marquardt, 2002)
6. Capacidad de absorción (Zahra y George, 2002)
7. Mejora continua, apertura e interacción con el entorno, aceptación del error y riesgo, comunicación, formación continua, delegación y participación, trabajo en equipo, deseos de aprender, liderazgo, estructura flexible, conocimiento de objetivos y estrategias y accesibilidad de la información (Chiva y Camisón, 2003)
8. Adquisición de información, diseminación de la información, interpretación compartida, memoria declarativa y memoria procesual (Tippins y Sohi, 2003)
9. Compromiso con el aprendizaje, visión compartida y mentalidad abierta (Andreu *et al.*, 2005)
10. Aprendizaje de explotación, aprendizaje de exploración, conocimiento tácito y conocimiento explícito (Chao *et al.*, 2007)

Transferencia y almacenamiento de conocimiento

11. Crear, almacenar, distribuir y aplicar (Guadamillas, 2001)
12. Socialización, exteriorización, combinación e interiorización (Linderman *et al.*, 2004)

Aplicación y uso de conocimiento

13. Solucionar problemas de forma sistemática, aprendizaje basado en la experiencia pasada, aprendizaje externo y transferencia de conocimiento (Garvin, 1993)
14. *Entrepreneurship*, orientación al mercado, estructura, liderazgo facilitador y planificación estratégica (Slater y Narver, 1995)
15. Modelos mentales, dominio personal, aprendizaje en equipo, idea de sistemas y visión compartida (Terziovski *et al.*, 2000)

Dimensiones empíricas

Creación de conocimiento

16. Capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990; Veugelers, 1997; Arbussá y Coenders, 2007; Rodríguez *et al.*, 2010)
17. Misión, liderazgo comprometido, transferencia de conocimiento, trabajo en grupo y resolución de problemas (Goh y Richards, 1997)
18. Orientación de equipo, orientación de sistemas, orientación de aprendizaje, orientación a la memoria (Hult y Ferrell, 1997)
19. Compromiso con conocimiento, visión compartida, pensamiento abierto y compartir conocimiento intraorganizacional (Calantone *et al.*, 2002)
20. *Stocks* de aprendizaje a nivel individual, *stocks* de aprendizaje en niveles de grupo y organizativo, flujos de aprendizaje; *feed-forward* y *feed-back* (Crossan y Hulland, 2002)
21. Acumulación de experiencia, articulación y codificación de conocimiento (Balbastre, 2004)
22. Compromiso directivo, visión de sistema, apertura y experimentación, transferencia e integración del conocimiento para que una organización aprenda (Jerez-Gómez *et al.*, 2005)
23. Adquisición interna y externa, distribución e interpretación del conocimiento y memoria organizativa (Pérez *et al.*, 2004)
24. Capacidad de aprendizaje, estructura y cultura organizativa (Martínez y Ruiz, 2004)
25. Flujos y clima de aprendizaje (Prieto y Revilla, 2004)

Transferencia y almacenamiento de conocimiento

26. *Stocks* de conocimiento (Prieto y Revilla, 2004)

27. Conocimiento interno, de los clientes y de los proveedores (Molina *et al.*, 2007)

Aplicación y uso de conocimiento

28. Pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo (Senge, 1992)

A partir de la tabla 2, se han identificado las dimensiones más comúnmente utilizadas por los estudios analizados previamente, como muestra la tabla 3.

Tabla 3

Dimensiones propuestas de la gestión del conocimiento

Dimensiones de la gestión del conocimiento	Estudios teóricos	Estudios empíricos	Total
<i>Creación</i>			
Adquisición de información	1,6,7,8,10,11,12	16,22,23	10
Diseminación de la información	6,7,8,10,11,12	16,22,23	9
Interpretación compartida	6,7,8,10,11,12	16,22,23	9
<i>Transferencia y almacenamiento</i>			
Almacenar conocimiento	11,12	21,26	4
Transferencia conocimiento	3,6,11,12,13	17,19,20,21,22,23,24,25	12
<i>Aplicación y uso</i>			
Trabajo en equipo	4,5,7,11,15	17,18,28	8
<i>Empowerment</i>			
Compromiso con el aprendizaje	2,4,6,7,8,9,11,13,14,15	17,18,19,22,23,28,	16

Considerando las dimensiones de la tabla 3, se elaboró un cuestionario para la entrevista personal formado por 40 preguntas abiertas para analizar el grado de desarrollo de la dimensión analizada en la empresa estudiada y un cuestionario cerrado (anexo 1), donde se han medido las 3 dimensiones de la gestión del conocimiento (Goh y Richards, 1997; Hult y Ferrel, 1997; Hule, 1998; Bontis *et al.*, 2002; Calantone *et al.*, 2002; Montes *et al.*, 2002; Templeton *et al.*, 2002; Goh, 2003; Martínez y Ruiz, 2003; Tippins y Sohi, 2003; Pérez *et al.*, 2004; Prieto y Revilla, 2004; Jerez-Gómez *et al.*, 2005), enumeradas anteriormente utilizando 39 ítems, en una escala de 7 puntos (totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo).

Respecto de las dimensiones utilizadas para medir los resultados operativos en los estudios de gestión del conocimiento, destacan los siguientes: flexibilidad, reducción del tiem-

po de producción, prevención, planificación de recursos y ahorro de costes y reducción del nivel de inventarios (Utterback, 1994; Bassi, 1997; Tauhert, 1998; Frey, 2001; Hollander and Mihaliack, 2002; Boomer, 2004; Koh *et al.*, 2007); mejora de la productividad (Stata, 1989: 71-72; Leonard-Barton, 1992a: 24; Dodgson, 1993: 376-377 y Levinthal y March, 1993: 108-109; Inkpen y Crossan, 1995; Davenport y Prusack, 1998; Lapre y Wassenhone, 2001; Combs *et al.*, 2005; Baptista *et al.*, 2006); satisfacción del cliente (Stata, 1989: 71-72; Argyris, 1991: 106; Leonard-Barton, 1992a: 24; Dodgson, 1993: 376-377; Levinthal y March, 1993: 108-109; Slater y Narver, 1995; Wu, 1998; Bontis *et al.*, 2002: 441; Martínez y Ruiz, 2003; Combs *et al.*, 2005; Fening, 2008; Zack *et al.*, 2009); satisfacción de los empleados (Salomann *et al.*, 2005; Lin *et al.*, 2006; Reichav y Weisber, 2009; Tseng, 2009), disminución de defectos y entrega a tiempo a los clientes (Kalling, 2003; Liao *et al.*, 2010), eficiencia, eficacia y diferenciación (Fugate *et al.*, 2009); mejora en los procesos operacionales (Ho, 2009); calidad del servicio, calidad del producto, costes operativos, confianza con el cliente, liderazgo de producto y excelencia operacional (Zack *et al.*, 2009). A partir del análisis de la literatura, se han tomado como dimensiones más comunes en el estudio de los resultados operativos: satisfacción de los clientes y de los empleados, productividad, disminución de defectos, calidad del producto y entrega a tiempo a los clientes.

Para medir estos resultados operativos, se han utilizado en la entrevista personal 18 preguntas abiertas y 6 ítems (ver anexo 2) en el cuestionario (Kaynak, 2003; Conca *et al.*, 2004; Martínez y Ruiz, 2004; García-Morales *et al.*, 2007; Sila, 2007).

Las dimensiones más utilizadas para medir los resultados financieros se basan principalmente en la rentabilidad (Slater y Narver, 1995: 66-67; Kaplan y Norton, 1996: 21; Martínez y Ruiz, 2003: 8), ROA, ROE (Germain *et al.*, 200; Erickson y McCall, 2008; Zack *et al.*, 2009); contabilidad (resultados sobre activos, resultados sobre recursos propios y resultados sobre ventas); resultados de mercado de valores y crecimiento, aumento de la cuota de mercado o mayor volumen de ventas (Germain *et al.*, 2001; Fening, 2008); ROI (Erickson y McCall, 2008); q de Tobin (Tanriverdi, 2005). De este modo, tras el análisis de la literatura, se han utilizado como medidas de los resultados financieros, por su amplia aceptación: ventas, cuota de mercado y rentabilidad de la empresa.

Estos resultados financieros se midieron a través de nueve preguntas realizadas en la entrevista personal y tres ítems (ver anexo 2) del cuestionario (Kaynak, 2003; Conca *et al.*, 2004; Martínez, 2005; García-Morales *et al.*, 2007; Sila, 2007).

Los diferentes estudios utilizan para la medición de los resultados de innovación los tipos de innovación (Trott, 2005): innovación de producto, de proceso, organizativa, administrativa o de gestión, en la producción, comercial o de marketing y, de servicio. Asimismo se utilizan variables de innovación (Germain *et al.*, 2001): de componentes, de procesos y de productos finalizados. En este sentido, para medir esta dimensión se han utilizado 8 preguntas abiertas en la entrevista y 3 ítems (ver anexo 2) en el cuestionario (García-Morales *et al.*, 2007; Alegre y Chiva, 2008; Prajogo *et al.*, 2008).

En las cuestiones tratadas en la entrevista personal, con preguntas abiertas sobre creación, almacenamiento, transferencia y aplicación y uso del conocimiento, se tratan diversos aspectos. Entre otros, podemos delimitar los siguientes: cómo se recaban datos, se realizan reuniones y de qué tipo, qué poder de decisión con base en la distribución del conocimiento tienen los empleados, qué y cómo se realiza la formación. Por otro lado, las preguntas realizadas en la entrevista personal, en relación con los resultados operativos, financieros

y de innovación, trataban sobre cómo y por qué la gestión del conocimiento había influido en los diferentes tipos de resultados.

4. RESULTADOS

4.1. Resultados operativos

A partir de los datos obtenidos, se puede observar que la gestión del conocimiento ha influido de forma positiva sobre la satisfacción de los clientes en las cinco empresas. Todas las empresas han mejorado su comunicación con el cliente porque realizan encuestas de satisfacción, para posteriormente adaptar su producto. Asimismo, han mejorado el sistema de información, a través de la actualización de su página Web, enviando a los clientes información sobre productos. Todas estas acciones han conseguido una mayor satisfacción de los clientes, medido a partir de encuestas de satisfacción, según señalan los directivos entrevistados. Con ello podemos desarrollar la siguiente proposición:

Proposición 1. La gestión del conocimiento influye positivamente sobre la satisfacción de los clientes.

Por otro lado, la gestión del conocimiento ha influido de forma positiva sobre la satisfacción de los empleados en cuatro de los casos estudiados. Por ejemplo, CADEAH y COORTEMA dan una mayor información a sus empleados sobre la empresa, a través de comunicados internos y la publicación de noticias y actuaciones a seguir por parte de la empresa en su Intranet. En este sentido, GEME ha obtenido una mejora en la eficiencia en la toma de decisiones del empleado, a partir de una mayor responsabilidad de éstos y por ende ha repercutido en un aumento de la satisfacción de los empleados, según el responsable de personal. Asimismo en la empresa DIMACODE, la gestión del conocimiento ha dado una visión global de la empresa por medio de reuniones y de formación. Estas prácticas han logrado una mejora de la satisfacción de los empleados porque éstos se sienten más integrados en la empresa, en palabras de la dirección de recursos humanos y asimismo, ha permitido mejorar en calidad y cantidad las sugerencias y la participación en planes de mejora de los empleados. A partir de estos datos, se expone la siguiente proposición:

Proposición 2. La gestión del conocimiento influye positivamente sobre la satisfacción de los empleados.

Otro de los resultados obtenidos es el incremento de la productividad a partir de la gestión del conocimiento en las 5 organizaciones. La empresa GECACO ha mejorado su productividad a través de la formación en el puesto de trabajo, actualización, creación y estandarización de procedimientos, y mejoras en la diseminación e interpretación de la información por medio de la dotación de un correo e-mail institucional a cada uno de los miembros de la empresa y la posterior introducción de una Intranet, con información diaria. A su vez la empresa CADEAH publica periódicamente un manual de errores, al cual pueden acceder todos los miembros de la organización. Las empresas GEME, COORTEMA y DIMACODE han disminuido sus tiempos de elaboración de servicios mediante una comunicación más flexible entre unidades, por medio del trabajo en equipo y reuniones

y, a través de mejoras en la política de formación realizando la formación en el puesto de trabajo. Todo esto ha derivado en la mejora de la productividad. Con los datos aportados por las empresas, se puede establecer la siguiente proposición:

Proposición 3. La gestión del conocimiento influye positivamente sobre la productividad.

Asimismo, la gestión del conocimiento ha influido de manera positiva sobre la disminución de defectos en cuatro de las empresas. CADEAH y DIMACODE han flexibilizado los canales de comunicación, por medio del aumento de la transferencia de conocimiento y el trabajo en equipo, dotando a éstos de una menor burocratización, que a su vez han derivado en una disminución de las duplicaciones y por ende de los errores. Anteriormente, “la información se duplicaba o llegaba al lugar oportuno pero no en el tiempo preciso”, según un responsable de recursos humanos. Asimismo la empresa GEME ha desarrollado un manual de procedimientos que ha posibilitado una mayor estructuración de éstos, a partir de reuniones de trabajo, dotando a los trabajadores de una herramienta de trabajo que pueden consultar constantemente. “Anteriormente, el trabajo realizado se basaba en prueba y error, cosa que hoy en día no ocurre. Todo el mundo sabe lo que tiene que hacer y si alguien tiene dudas las consulta en el manual de procedimientos”, según el responsable de recursos humanos. Ello ha derivado en una disminución de defectos. Por otro lado, la empresa COORTEMA ha medido sus procedimientos y posteriormente los ha analizado, para observar qué partes del proceso de producción tenían mayores problemas y disminuir éstos. A partir de aquí, se ha desarrollado la siguiente proposición:

Proposición 4. La gestión del conocimiento influye positivamente sobre la disminución de defectos.

La gestión del conocimiento también ha influido de forma positiva sobre el aumento de la calidad del producto en cuatro empresas. En la empresa GECACO existe un mayor conocimiento sobre los productos, mayor información, mejora en la visión global de la empresa, y aumento de la integración en la cultura empresarial, que ha posibilitado una mayor planificación de la calidad. Asimismo, la empresa CADEAH ha mejorado su sistema de información entre trabajadores-empresa-clientes y ha adaptado sus servicios a los diferentes públicos; se realizan productos financieros para diferentes tipos de empresas, que van a depender de su forma jurídica o tamaño. Esto ha proporcionado mejoras en el diseño del producto y en la gestión del cliente. Sin embargo, en GEME se han mejorado los sistemas de medición de procedimientos de producción por medio de una autoevaluación que realizan los propios trabajadores y se ha realizado un seguimiento de ésta. A partir de aquí, ello ha proporcionado una reducción de errores a la hora de elaborar el servicio y por ende, la calidad del producto, en palabras de la dirección de recursos humanos. La empresa COORTEMA, por otro lado, ha mejorado el rango de tiempo en la entrega a tiempo de los proyectos y ha aplicado un nuevo motor de búsqueda de información para trabajadores y clientes, que ha proporcionado una mayor planificación de la calidad. A partir de aquí, podemos observar que la transferencia de conocimiento es uno de los factores clave para el aumento de la calidad del producto. De este modo, a partir de los resultados expuestos se puede proponer lo siguiente:

Proposición 5. La gestión del conocimiento influye positivamente sobre el aumento de la calidad del producto.

Por último, la gestión del conocimiento ha influido de forma positiva sobre la entrega a tiempo a los clientes en tres de los casos. CADEAH está aplicando un nuevo *software* informático, en el cual introduce, responde y actualiza diariamente la información referente al cliente, retroalimentando ésta para una mayor confianza. Esta aplicación informática ha supuesto una mayor eficiencia en la transferencia y aplicación del conocimiento, que ha permitido mejoras en la gestión y administración de la información porque disminuye las operaciones, realiza cálculos más rápidos y tiene una mayor operatividad que el *software* anterior. Esto es lo que ha hecho reducir los tiempos de entrega en CADEAH, según la dirección de recursos humanos. Por otro lado, en las empresas GEME y COORTEMA se han mejorado los canales de comunicación e información y por ende la transferencia de conocimiento, obteniendo un menor tiempo en la búsqueda y clasificación de la información, mayor flexibilidad y un incremento de la adaptación de los productos, lo cual ha repercutido positivamente sobre la disminución de tiempo en la entrega a los clientes, según las correspondientes direcciones de recursos humanos. En este sentido, con los datos obtenidos de las empresas implicadas se podría decir que:

Proposición 6. La gestión del conocimiento influye positivamente sobre la entrega a tiempo a los clientes.

4.2. Resultados financieros

En relación con este tipo de resultados, la gestión del conocimiento influye de forma positiva sobre el aumento de las ventas en las cinco organizaciones. En la empresa GECACO viene determinado por un aumento de la calidad del producto, unida al de la flexibilidad y de la adaptación de la empresa y, una mayor comunicación con los clientes, a partir del trabajo en equipo que ha supuesto un aumento de las ventas, en palabras del responsable de personal. En CADEAH ha habido un aumento del grado de diferenciación del producto, a partir del trato con el cliente y con la introducción de éste en la cadena de valor: comisiones cero, que ha derivado en un aumento de las ventas. En GEME se han introducido servicios postventa y más concretamente el servicio telefónico directo para gestión de incidentes derivados del producto. De este modo, los clientes han aumentado la confianza en la empresa y ello ha supuesto un aumento de las ventas, en palabras de la dirección de recursos humanos.

La empresa COORTEMA ha aumentado la comunicación a partir de la transferencia de conocimiento entre los empleados y el servicio postventa. Esto ha supuesto mejorar la eficiencia productiva en el caso de los empleados, e incrementar la calidad del producto con el servicio postventa, lo que ha derivado en aumento de las ventas, según el responsable de personal. En este sentido, en DIMACODE se ha realizado un mejor producto por medio de la aplicación y uso del conocimiento, y más concretamente por medio del trabajo en equipo y el *empowerment*, y se ha facilitado al cliente la realización de pedidos a través de la aplicación informática; como consecuencia, ha habido un aumento de las ventas. A partir de aquí, la observación de los resultados ha permitido obtener la siguiente proposición:

Proposición 7. La gestión del conocimiento influye positivamente sobre las ventas.

La gestión del conocimiento ha influido también de forma positiva sobre la cuota de mercado en las cinco empresas. En los casos de GECACO y CADEAH, la gestión del conocimiento ha supuesto un mayor almacenamiento y transferencia de conocimiento en-

tre empresa-cliente, que ha dado más confianza a éste y lo ha fidelizado. Asimismo, esta confianza en la empresa ha supuesto su mejor promoción, en palabras de las direcciones de recursos humanos, que ha derivado en un aumento de sus cuotas de mercado. Por otro lado, en las empresas GEME y DIMACODE se ha mejorado la transferencia y el almacenamiento del conocimiento a partir de que los clientes tienen una mayor facilidad para obtener lo que buscan. Asimismo, han mejorado la capacidad de respuesta ante peticiones del cliente. Asimismo, en COORTEMA se ha mejorado el plan de formación, haciendo más eficiente éste. Esto ha derivado en nuevas ideas sobre nuevos productos y la introducción en otros mercados, obteniendo más clientes. De este modo, y a la vista de los resultados, se ha establecido lo siguiente:

Proposición 8. La gestión del conocimiento influye positivamente sobre la cuota de mercado.

Por otro lado, la gestión del conocimiento ha influido de forma positiva sobre la rentabilidad de las cinco empresas. En el caso de GECACO, se ha mejorado a través del trabajo en equipo y el *empowerment*, por medio de reuniones de trabajo y un aumento de la flexibilidad en la toma de decisiones, respectivamente. Estas prácticas han derivado en un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa. En este sentido, además de ser más eficientes en costes y reducir así el precio del producto, se ha aumentado la capacidad de respuesta de los empleados en la atención directa con el cliente: ahora pueden tomar decisiones que antes tenían que consultar, lo que ha supuesto un aumento de la confianza de los clientes, según la dirección de recursos humanos.

En las empresas CADEAH y GEME se ha dado una mayor validez a los errores cometidos, estableciendo las empresas manuales que son distribuidos a los diferentes departamentos. Asimismo, se han potenciado las herramientas de almacenamiento y transferencia de conocimiento, como el correo electrónico, la Intranet o el trabajo en equipo. Todo ello ha supuesto un impacto positivo en la rentabilidad, principalmente por la reducción de costes que han supuesto estas prácticas.

DIMACODE y COORTEMA, por otro lado, han mejorado sus correspondientes sistemas de transferencia, y aplicación y uso de conocimiento, lo que ha permitido la fidelización de clientes, lo que ha derivado en una disminución de recursos en la captación de clientes perdidos, así como una mayor potenciación de los recursos hacia otras áreas de la empresa; esto ha hecho más rentables las inversiones realizadas, porque ha supuesto una disminución de costes. Por tanto, se puede plantear lo siguiente:

Proposición 9. La gestión del conocimiento influye positivamente sobre la rentabilidad.

4.3. Resultados de innovación

Se observa a través de las evidencias la existencia de innovaciones en los cinco casos. Todas las empresas estudiadas han introducido nuevos métodos de producción y/o nuevos productos, pero ninguna de ellas dispone de patentes o licencias de fabricación. Asimismo, se ha observado que las empresas introducen y actualizan el diseño de procesos para implantar efectivamente su estrategia de innovación. En este sentido, la empresa GECACO

tiene una incubadora de proyectos donde se mejoran o se modifican los ya existentes, es el “cerebro” de su innovación, según el responsable de recursos humanos. Asimismo, CA-DEAH introduce casi a diario nuevos productos y realiza proyectos para fomentar ideas innovadoras en la empresa, donde todos los años se obtiene alguna innovación. GEME es pionera en nuevos servicios, como por ejemplo estudios de paisaje, y COORTEMA ha potenciado su nuevo producto, “estudios de inundabilidad”, el cual incluye un nuevo método de trabajo.

Por último, DIMACODE ha hecho realidad nuevas ideas empresariales, que le han supuesto mayores beneficios, como son los “centros de venta”: centros de acercamiento al cliente, donde compiten en precios con otras empresas del sector.

Todos los datos indican que las empresas estudiadas innovan. En este sentido, las innovaciones provienen de la creación de conocimiento, como puede ser la incubadora de proyectos, y de la aplicación de éste a través del trabajo en equipo (diferentes servicios, como son los estudios de paisaje e inundabilidad), *empowerment* (premios por ideas innovadoras), y compromiso con el conocimiento (disponibilidad de la empresa para la innovación y el desarrollo del conocimiento). De este modo, todos estos resultados nos indican que:

Proposición 10. La gestión del conocimiento influye positivamente sobre la innovación.

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES DIRECTIVAS

Con respecto al objetivo inicial de medir la influencia de la gestión del conocimiento en los resultados operativos, y respecto de la primera pregunta de investigación: ¿influye la gestión del conocimiento en los resultados operativos, y si es así, cómo?, se puede decir, a partir de los datos, que sí influye. Ello coincide con los resultados de estudios previos (Simonin, 1997; Davenport y Prusack, 1998; Schulz y Jobe, 2001; Massey *et al.*, 2002; Choi y Lee, 2003; Darroch y McNaughton, 2003; Lee y Choi, 2003; Tanriverdi, 2005; Baptista *et al.*, 2006; Wadhwa *et al.*, 2008; Fugate *et al.*, 2009; Love *et al.*, 2009; Zack *et al.*, 2009).

Con relación a los efectos de la gestión del conocimiento sobre los resultados operativos, se observa que son diferentes prácticas de gestión del conocimiento las que ayudan a obtener mejores resultados operativos. En este sentido, entre las prácticas más habituales se encuentran el desarrollo de encuestas de satisfacción, dar una visión global de la empresa, mayor *empowerment* y eficiencia en la toma de decisiones de los empleados, medición, seguimiento y disminución de errores en la realización de las tareas, reuniones de equipos de trabajo y planes de formación.

En este sentido, de la investigación se desprende, a raíz de las empresas estudiadas, que existe un vínculo mayor entre la gestión del conocimiento y los resultados operativos, en especial la satisfacción de los clientes y la productividad, y en menor medida con resultados tales como la satisfacción de los empleados, disminución de defectos, calidad del producto y entrega a tiempo de los clientes.

Respecto del objetivo de observar las relaciones existentes entre gestión del conocimiento y resultados financieros, y en relación con la segunda pregunta: ¿influye la gestión del conocimiento en los resultados financieros, y si es así, cómo?, se puede corroborar

con los resultados obtenidos en la investigación que sí está relacionada de forma positiva, coincidiendo así mismo con los diferentes estudios analizados (Darroch y McNaughton, 2003; Chadam y Pastuszak, 2005; Tanriverdi, H. 2005; Erickson y McCall, 2008; Huang y Shih, 2009).

Con relación a los efectos de la gestión del conocimiento sobre los resultados financieros, se puede indicar que el proceso de gestión del conocimiento influye sobre los resultados financieros por medio de la creación del conocimiento (a través de la diversificación de productos), el almacenamiento y transferencia de conocimiento (por medio de la fidelización que se obtiene del cliente y el impacto positivo que tiene en la comunicación cliente-empresa, respectivamente) y, la aplicación y uso del conocimiento (obteniendo un mayor autocontrol sobre el trabajo realizado).

Por otro lado, se puede afirmar que la gestión del conocimiento tiene una alta relación con las ventas, la cuota de mercado y la rentabilidad.

Con relación al tercer objetivo de la investigación, identificar las relaciones existentes entre gestión del conocimiento y los resultados de innovación y en relación con la tercera pregunta: ¿influye la gestión del conocimiento en la innovación, y si es así, cómo?, se puede indicar que sí, coincidiendo con la literatura (Johannessen *et al.*, 1999; Scherer, 2000; Darroch y McNaughton, 2003; Christensen y Lundvall, 2004; Baptista *et al.*, 2006; Calabrese y Orlando, 2006; Cantner *et al.*, 2009).

Respecto de los efectos de la gestión del conocimiento sobre los resultados de innovación, se ha comprobado que ésta facilita la creación de nuevos productos o nuevos métodos de producción, porque desarrolla escenarios para la introducción y mejora del diseño de procesos. Asimismo, fomenta la creación de nuevos proyectos por medio de la creación, almacenamiento y transferencia, y aplicación y uso del conocimiento, y por ende, influye de manera positiva sobre la innovación empresarial.

Estas ideas indican que si los directivos siguen el proceso de gestión del conocimiento o aplican alguna de sus prácticas, pueden mejorar sus resultados. A partir de aquí, las empresas pueden crear conocimiento por medio de la adquisición de la información, que a su vez se puede desarrollar a través de la observación de las necesidades del cliente y del trabajador, así como de la percepción que tienen éstos sobre la empresa. Esto se puede conseguir con encuestas de satisfacción, tanto a los empleados como a los clientes.

Una vez recabada esa información, las diferentes organizaciones han de diseminarla a las diferentes unidades, para su posterior interpretación compartida y posterior creación de conocimiento. Otras prácticas que pueden utilizarse son reuniones periódicas y manuales de calidad y/o de procedimientos. El conocimiento creado por las diferentes empresas ha de poder almacenarse en bases de datos, sistemas de información y/o rutinas individuales. Por otro lado, se han de poder transferir las prácticas utilizadas por medio de la formación, y creación de espacios virtuales, como una Intranet.

Asimismo, para mejorar sus resultados operativos, financieros y de innovación, las empresas pueden utilizar prácticas como el trabajo en equipo, *empowerment*, por medio de la flexibilización en la toma de decisiones, la mejora de la comunicación horizontal y diagonal. Estas prácticas se pueden desarrollar a partir de diferentes políticas, como la formación, medición de procedimientos, visión global de la empresa, actualización de espacios virtuales, y actualización y creación de nuevos procedimientos.

6. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La investigación tiene diferentes limitaciones. La primera limitación consiste en que los resultados no se pueden extrapolar. No obstante, el estudio puede servir a otras empresas para identificar acciones para gestionar el conocimiento y saber cómo pueden influir en los resultados. En futuros estudios se pretende solucionar esta limitación realizando un análisis empírico con una muestra amplia de empresas.

Una segunda limitación, se basa en la escala de medida de gestión del conocimiento, que no ha sido validada mediante pruebas psicométricas. A partir de aquí se plantea una investigación futura para analizar la fiabilidad y validez de estas dimensiones y subdimensiones, utilizando una muestra amplia de empresas, y observar su correlación con el resto de dimensiones utilizadas, con el fin de obtener una escala óptima de medición.

La tercera limitación incluye que los estudios de caso pueden ser poco eficaces, dado su carácter exploratorio cuando el objeto de estudio está ya muy desarrollado, así como el hecho de que la triangulación de datos como técnica elegida pueda mejorarse con una triangulación de informantes entre distintas áreas. Por último, existe una dificultad para aislar la influencia de factores externos en la mejora de los resultados.

En próximos trabajos, para superar las limitaciones en este tipo de estudios de caso se realizará un estudio empírico, de carácter cross seccional, realizado sobre una muestra representativa y aleatoria de empresas, para medir los diferentes resultados en función de sus diferentes grados de avance en la gestión del conocimiento, identificando qué dimensiones de la gestión del conocimiento tienen mayor influencia sobre cada tipo de resultados analizados. Asimismo, otra posible línea futura de investigación es un análisis longitudinal de las variaciones de los resultados obtenidos.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARBUSSÁ, A. Y COENDERS, G. (2007): "Innovation activities, use of appropriation instruments and absorptive capacity: Evidence from Spanish firms", *Research Policy*, Vol. 36, pp. 1545-1558.
- ALEGRE, J. Y CHIVA, R. (2008): "Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test", *Technovation*, Vol. 28, pp. 315-326.
- ANDREOU, A.N.; GREEN, A. Y STANKOSKY, M. (2007): "A framework of intangible valuation areas and antecedents", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8 No. 1, pp. 52-75.
- ANDREU, J.; LÓPEZ, M^a P.; BELBEZE Y ROSSANO, E. (2005): "La relación entre la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado", *XV Congreso Anual de ACEDE*. San Cristóbal de la Laguna (Tenerife), 25-27 de septiembre.
- ARGYRIS, C. Y SCHÖN, D. (1978): *Organizational learning: A theory of action perspective*, Addison Wesley, Reading, MA.
- AROSTEGI, A. (2004): "La gestión del conocimiento en la gestión pública. Compartir, cooperar y competir", *Cuadernos de Gestión*, Vol. 4, No. 2, pp.121-124.
- BALBASTRE, F. (2004): *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización: una investigación de carácter exploratorio*, Tesis doctoral, Universidad de Valencia.
- BAPTISTA, M.; ANNANSINGH, F.; EAGLESTONE, B. Y WAKEFIELD, R. (2006): "Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs", *Journal of Documentation*, Vol. 62, No. 1, pp. 101-119.

- BARNETT, C.K. (1994): *Organizational learning and continuous quality improvement in an automotive manufacturing organization*, Tesis doctoral Universidad de Michigan.
- BASSI, L.J. (1997): "Harnessing the power of intellectual capital", *Training & Development*, Vol. 51, No. 12, pp. 25-30.
- BENAVIDES, M.M. Y ESCRIBÁ, M.A. (2001): "La dirección y el trabajo en equipo como impulsores del aprendizaje organizativo", *Revista electrónica CEPADE*, No. 26, pp. 34-41.
- BHATT, G.D. (2001): "Knowledge management in organisations: examining the interaction between technologies and techniques", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 68-75.
- BONACHE, J. (1999): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, No. 3, enero-junio, pp. 123-140.
- BONTIS, N.; CROSSAN, M.M. Y HULLAND, J. (2002): "Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows", *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 4, pp. 437-469.
- BOOMER, J. (2004): "Finding out what knowledge management is—and isn't", *Accounting Today*, Vol. 18, No. 14, pp. 9-22.
- BOUNFOUR (2003): *The management of intangibles. The organisation's most valuable assets*, Routledge, London.
- CALABRESE, F.A. Y ORLANDO, C.Y. (2006): "Knowledge Organizations in the Twenty-First Century. Deriving a 12-step process to create and implement a comprehensive knowledge management system", *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, Vol. 36 No. 3, pp. 238-254.
- CALANTONE, R.; CAVUSGIL, S.T. Y ZHAO, Y. (2002): "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 6, pp. 515-524.
- CANTNER, U.; JOEL, K. Y SCHMIDT, T. (2009): "The use of knowledge management by German innovators", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 No. 4.
- CEPEDA, G. (2006): "La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 29, pp. 57-82.
- CHADAM, J. Y PASTUSZAK, Z. (2005): "Marketing aspects of knowledge-based management in groups of companies: case of Poland", *Industrial Management + Data Systems*, Vol. 105, No. 3/4, pág. 459.
- CHAO, A; LINDERMAN, K. Y SCHOROEDER, R. (2007): "Method and context perspectives on learning and knowledge creation in quality management", *Journal of Operations Management*, Vol. 25, pp. 918-931
- CHASTON, I.; BADGER, E; MANGLES, T. Y SADLER-SMITH, E. (2002): "Knowledge-based services and the Internet: an investigation of small UK accountancy practices", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9, No. 1, 2002, pp. 49-60.
- CHIVA, R. Y CAMISÓN, C. (1999): "Estilos de aprendizaje, valores organizativos y competitividad en el sector cerámico: un estudio de casos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, No. 1, pp. 41-62.
- CHIVA, R. Y CAMISÓN, C. (2003): "Aprendizaje organizativo: implicaciones en la gestión estratégica de los recursos humanos", *Revista Dirección y Organización*, No. 29, pp. 42-49.
- CHOI, B. Y LEE, B. (2003): "An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance", *Information and Management*, Vol. 40, No. 5, pp. 403-17.
- CHRISTENSEN, J.L. Y LUNDVALL, B.A. (EDS) (2004): *Product Innovation, Interactive Learning and Economic Performance*, Elsevier, Amsterdam.
- COHEN, W. M. Y LEVINTHAL, D. A. (1990): "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 128-152.

- COMBS, J., CROOK, R. Y SHOOK, C. (2005): "The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research", *Research Methodology in Strategy and Management*, Vol. 2, pp. 259-286.
- CONCA, F.; LLOPIS, J. Y TARÍ, J.J. (2004): "Development of a measure to assess quality management in certified firms", *European Journal of Operation Research*, Vol. 156, No. 3, pp. 683-697.
- COOK, S.D. Y YANOW, D. (1993): "Culture and organizational learning", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 2, No. 4, pp. 373-390.
- CROSSAN, M. Y HULLAND, J. (2002): "Managing an Organizational Learning system by aligning stocks and flows", *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 4, pp. 437-469.
- CROSSAN, M.; LANE, H. Y WHITE, R., (1999): "An organizational learning framework: from intuition to institution", *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, pp. 522-537.
- DANNEELS, E (2002): "The Dynamics of Product Innovation and firm competences", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 12, pp. 1095-1121.
- DARROCH, J. Y MCNAUGHTON, R. (2003): "Beyond market orientation: Knowledge management and the innovativeness of New Zealand firms", *European Journal of Marketing*; 2003; 37, 3/4, pp. 572-593.
- DAVENPORT, T.H. Y PRUSAK, L. (1998): *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- DAVENPORT, T.H.; DE LONG, D.W. Y BEERS, M.C. (1998): "Successful knowledge management projects", *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 2, pp. 43-57.
- DODGSON, M. (1993): "Organizational learning: a review of some literatures", *Organization Studies*, Vol. 14, No. 3, pp. 375-395.
- EISENHARDT, K. M. (1991): "Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, pp. 620-627.
- ESCRIBÁ, M^a. A. Y ROIG, S. (2002): "La influencia de los equipos en el aprendizaje organizativo", *Documentos de Trabajo*, Universidad de Valencia. R.E. 56197.
- FENING, F.A. (2008): "Relationship between quality management practices and the performance of small and medium size enterprises (SMEs) in Ghana", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 25 No. 7, pp. 694-708.
- FIOL, M. Y LYLES, M.A. (1985): "Organizational Learning", *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 803-813.
- FORCADELL, J.F. Y GUADAMILLAS, F. (2002): "A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to innovation", *Knowledge and Process Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 162-71.
- FREY, R.S. (2001): "Knowledge management, proposal development, and small businesses", *Journal of Management Development*, Vol. 20, No. 1, pp. 38-54.
- FUGATE, B.S.; STANK, T.P. Y MENTZER, J.T. (2009): "Linking improved knowledge management to operational and organizational performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 27, pp. 247-264.
- GARCÍA-MORALES, V.J.; LLORÉNS-MONTES, F.J. Y VERDÚ JOVER, A. (2007): "Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs", *Technovation*, Vol. 27, pp. 547-568.
- GARVIN, D.A. (1993): "Building a learning organization", *Harvard Business Review*, Vol. 96, No. 4, pp. 78-91.
- GERMAIN, R.; DRÖGE, C. Y CHRISTENSEN, W. (2001): "The mediating role of operations knowledge in the relationship of context with performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 19, pp. 453-469.
- GOH, S.C. (2003): "Improving organizational learning capability: Lessons from two case studies", *The Learning Organization*, Vol. 10, No. 4, pp. 216-227.

- GOH, S.C. Y RICHARDS, G. (1997): "Benchmarking the learning capability of organizations", *European Management Journal*, Vol. 15, No. 5, pp. 575-583.
- GUADAMILLAS, F. (2001): "La gestión del conocimiento como recurso estratégico en un proceso de mejora continua", *Alta Dirección*, Vol. 217, pp. 199-209.
- HAGEMEISTER, M. Y LERTXUNDI, A. (2007): "Las estrategias de la gestión internacional: el conocimiento como componente clave para su clasificación", *Cuadernos de Gestión*, Vol. 7. No. 2, pp. 29-37.
- HAMEL, J. (1992): "The case method in Sociology, Introduction: New Theoretical and Methodological Issues", *Current Sociology*, Vol. 40, No. 1, pp. 1-7.
- HEDBERG, B. (1981): "How organizations learn and unlearn?", en Nystrom, P.C. y Starbuck, W.H. (Eds.): *Handbook of organizational design. Vol. 1*, Oxford University Press, pp. 3-27, London.
- HO, C.T. (2009): "The relationship between knowledge management enablers and performance", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109, No. 1, pp. 98-117.
- HOLLANDER, D.P. Y MIHALIAK, C.E. (2002): "Tech helps deliver innovation in claims", *National Underwriter*, Vol. 106, No. 48, pp. 26-7.
- HUANG, P.S. Y SHIH, L.H. (2009): "Effective environmental management through environmental knowledge management", *International Journal of Environmental Science and Technology*, Vol. 6, No. 1, pp. 35-50.
- HULT, G. Y FERELL, O.C. (1997): "A global learning organization structure and market information processing", *Journal of Business Research*, Vol. 40, No. 2, pp. 155-166.
- HULT, G.T.M. (1998): "Managing the international strategic sourcing process as a market-driven organizational learning system", *Decision Science*, Vol. 29, No. 1, pp. 193-216.
- INKPEN, A. Y CROSSAN, M. (1995): "Believing is seeing: joint ventures and organization learning", *Journal of Management Studies*, Vol. 32, No. 5, pp. 595-618.
- JASIMUDDIN, S.M.; CONELL, C. Y KLEIN, H. (2005): "The Challenges of Navigating a Topic to a Prospective Researcher: The Case of Knowledge Management Research", *Management Research News*, Vol. 28, No. 1, pp. 62-76.
- JEREZ-GÓMEZ, P.; CÉSPEDES-LORENTE, J. Y VALLE-CABRERA, R. (2005): "Organizational learning capability: a proposal of measurement", *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 6, pp. 715-725.
- JOHANNESSEN, J.A., OLSEN, B. Y OLAISEN, J. (1999): "Aspects of innovation theory based knowledge management", *Journal of International Management*, Vol. 19, pp. 121-39.
- KALLING, T. (2003): "Knowledge management and the occasional links with performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No. 3, pp. 67-81.
- KAPLAN, R.S. Y NORTON, D.P. (1996): "Strategic learning & the Balanced Scorecard", *Strategy & Leadership*, Vol. 24, No. 5, pp. 18-24.
- KAYNAK (2003): "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 21, pp. 405-435.
- KIM, D.H. (1993): "The link between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Vol. 35, No. 1, pp. 37-50.
- KOH, S.C.L.; DEMIRBAG, M.; BAYRAKTAR, E.; TATOGLU, E. Y ZAIM, S. (2007): "The impact of supply chain management practices on performance of SMEs", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, No. 1, pp. 103-124.
- KOH, S.C.L.; GUNASEKARAN, A.; THOMAS, A. Y ARUNACHALAN, S. (2005): "The application of knowledge management in call centres", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 4, pp. 56-69.
- KOLB, D.A. (1984): *Experimental learning: experience as the source of learning and development*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- LAPRE, M.A. Y WASSENHOVE, L.N.V. (2001): "Creating and transferring knowledge for productivity improvement in factories", *Management Science*, Vol. 47, No. 10, pp. 1311-25.

- LEE, H. Y CHOI, B. (2003): "Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 20, No. 1, pp. 179-228.
- LEONARD-BARTON, D. (1992): "The Factory as a Learning Laboratory", *Sloan Management Review*, Vol. 34, No. 1, pp. 23-38.
- LEONARD-BARTON, D. (1995): *Wellspring of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- LEVINTHAL, D.A. Y MARCH, J.G. (1993): "The myopia of learning", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Winter Special Issue, pp. 95-112.
- LIAO, S.H.; CHEN, Y.J. Y DENG, M.D. (2010): "Mining customer knowledge for tourism new product development and customer relationship management", *Expert Systems with Applications*, Vol. 37, pp. 4212-4223.
- LIN, Y., SU, H.Y. Y CHIEN, S. (2006): "A knowledge-enabled procedure for customer relationship management", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, pp. 446-456.
- LINDERMAN, K.; SCHROEDER, R.; ZAHEER, S.; LIEDTKE, C. Y CHOO, A. (2004): "Integrating quality management practices with knowledge creation processes", *Journal of Operations Management*, No. 22, pp. 589-607.
- LLORIA, M^a.B. (2000): "Una revisión crítica de los principales modelos de gestión de conocimiento", *X Congreso Nacional de ACEDE*, Oviedo, pp. 1-28.
- LLORIA, M^a.B. (2001): "Conocimiento, memoria e información: una muestra de su limitación conceptual y sus interrelaciones", *Documentos de trabajo*, Universidad de Valencia. R.E. 55094.
- LONCH, J; LÓPEZ, M.P. Y EUSEBIO, R. (2007): "Orientación al aprendizaje, orientación al mercado, resultados y el efecto moderador de la procedencia funcional del Director General", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, No. 33, diciembre, pp. 063-094.
- LOVE, P.; EDWARDS, D.J.; STANDING, C. Y IRANI, Z. (2009): "Beyond the Red Queen syndrome: CRM technology and building material suppliers, Engineering", *Construction and Architectural Management*, Vol. 16 No. 5, pp. 459-474.
- LUNDEVALL, B.A. Y NIELSEN, P. (2007): "Knowledge management and innovation performance", *International Journal of Manpower*, Vol. 28, No. 3/4, 2007, pp. 207-223.
- MAQSOOD, T Y WALKER, D. (2007): "Extending the "knowledge advantage": creating learning chains", *The Learning Organization*, Vol. 14, No. 2, pp. 123-141.
- MARQUARDT, M. (2002): "Five elements of learning", *Executive Excellence*, Vol. 19, No. 9, pág. 15.
- MARTÍNEZ, I. Y RUIZ, J. (2003): "Diseño de una escala para medir el aprendizaje en las organizaciones", *XIII Congreso Nacional de ACEDE*, Salamanca.
- MARTÍNEZ, I. Y RUIZ, J. (2004): "Medida de aprendizaje en las organizaciones y su influencia en los resultados", *XIV Congreso Nacional ACEDE*, Murcia.
- MASSEY, A.P., MONTOYA-WEISS, M.M. Y O'DRISCOLL, T.M. (2002): "Knowledge management in pursuit of performance: insights from Nortel Networks", *MIS Quarterly*, Vol. 26, No. 3, pp. 269-89.
- MAYO, A. Y LANK, E. (1994): *The power of learning. Institute of personnel and development, Londres*. Traducción en castellano: *Las organizaciones que aprenden (The power of learning): una guía para ganar ventaja competitiva*. Aedipe, Barcelona, 2000.
- MOHRMAN, S.A., FINEGOLD, D. Y MOHRMAN, A.M. (2003): "An empirical model of the organization knowledge system in new product development firms", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 20, No. 1-2, pp. 7-38.
- MOLINA, L.M.; LLORENS-MONTES, J. Y RUIZ-MORENO, A. (2007): "Relationship between quality management practices and knowledge transfer", *Journal of Operations Management*, pp. 682-701.
- MONTES, J.M.; PÉREZ, S. Y VÁZQUEZ, C.J. (2002): "Influencia de la cultura organizativa sobre el aprendizaje: Efectos sobre la competitividad", *XII Congreso Nacional de ACEDE*, Palma de Mallorca.

- MORENO-LUZÓN, M.D.; BALBASTRE, F.; ESCRIBÁ, M^a.B.; MARTÍNEZ, J.F.; MÉNDEZ, M.; OLTRA, V. Y PERIS, F.J. (2000): “Los niveles de aprendizaje individual, grupal y organizativo y sus interacciones: Un modelo de generación de conocimiento”, *X Congreso Nacional de ACEDE*, Oviedo.
- MORENO-LUZÓN. (2001): “La generación de conocimiento en la organización: Propuesta de un modelos integrador de los distintos niveles ontológicos de aprendizaje”, *Cuadernos de Trabajo*, Universidad de Valencia, No. 126.
- NEVIS, E.C.; DIBELLA, A.J. Y GOULD, J.M. (1996): “Understanding Organizational Learning capability”, *Journal of Management Studies*, Vol. 33, No. 3, pp. 361-379.
- NONAKA, I. Y TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York-Oxford.
- O'DELL, I. Y GRAYSON, C.J. (1998): *If Only We Know*, The Free Press, New York.
- OLTRA, V. (2003): “Hacia la gestión del conocimiento: el papel clave de la Dirección de recursos Humanos. Una investigación empírica cualitativa”, *XIII Congreso ACEDE*, Salamanca.
- PÉREZ, S.; MONTES, J.M. Y VÁZQUEZ, C.J. (2004): “Managing knowledge: the link between culture and organizational learning”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 6, pp. 93-104.
- PRAJOGO, D.; MCDERMOTT, P. Y GOH, M. (2008): “Impact of value chain activities on quality and innovation”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28, No. 7, pp. 615-635.
- PRIETO, I.M^a. Y REVILLA, E. (2004): “Una investigación de las iniciativas de gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje”, *Documentos de Trabajo*, Universidad de Valencia.
- REYCHAVA I. Y WEISBERGB, J. (2009): “Going beyond technology: Knowledge sharing as a tool for enhancing customer-oriented attitudes”, *International Journal of Information Management*, Vol. 29, pp. 353-361.
- RODRÍGUEZ CASTELLANOS, A., HAGEMEISTER, M. Y RANGUELOV, S. (2010): “Absorptive capacity for R&D: The identification of different firm profiles”, *European Planning Studies*, Vol. 18, No. 8, pp 1267- 1283.
- SALOMANN, H., DOUS, M., KOLBE, L. Y BRENNER, W. (2005): “Rejuvenating Customer Management: How to Make Knowledge For, From and About Customers Work”, *European Management Journal*, Vol. 23, No. 4, pp. 392-403.
- SCHEIN, E.H. (1993): “How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room”, *Sloan Management Review*, Vol. 34, No. 2, pp. 85-92.
- SCHERER, E. (2000): “The knowledge network: knowledge generation during implementation of application software packages”, *Logistics Information Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 210-217.
- SCHULZ, M. Y JOBE, L.A. (2001): “Codification and tacitness as knowledge management strategies: an empirical exploration”, *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 12, No. 1, pp. 139-65.
- SENGE, P.M. (1992): *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Granica, Barcelona. Versión traducida del libro: *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday, USA, 1990.
- SILA, I. (2007): “Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study”, *Journal of Operations Management*, Vol. 25, pp. 83-109.
- SIMONIN, B.L. (1997): “The importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization”, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 5, pp. 1150-74.
- SLATER, S.F. Y NARVER, J.C. (1995): “Market orientation and the learning organization”, *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, pp. 63-74.

- SPENDER, J.C. (1996): "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue, pp. 45-62.
- STATA, R. (1989): "Organizational learning. The key to management innovation". *Sloan Management Review*, vol. 30, n° 1, pp. 63-74.
- SWIERINGA, J. Y WIERDSMA, A.F. (1995): *La organización que aprende*, Addison-Wesley Iberoamericana, Estados Unidos. Traducción del libro: *Becoming a Learning Organizations: beyond the learning curve*, Addison-Wesley, Massachusetts, 1992.
- TAKEUCHI, H. (2001): "Towards a Universal Management Concept of Knowledge", en Nonaka, I. Y Teece, D. J., *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*. SAGE, Londres, págs. 315-329.
- TANRIVERDI, H. (2005): "Information Technology Relatedness, Knowledge Management Capability", *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 2, pág. 311.
- TEMPLETON, G.F.; LEWIA, B.R. Y SNYDER, C.A. (2002): "Development of a measure for the organizational learning construct", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 19, No. 2, pp. 175-218.
- TERZIOVSKI, M.; HOWEL, A.; SOHAL, A. Y MORRISON, M. (2000): "Establishing mutual dependence between TQM and the learning organization: a multiple case analysis", *The Learning Organization*, Vol. 7. No. 1, pág. 23.
- TIKHOMIROVA, N.; GRITSENKO, A Y PECHENKIN, A. (2008): "Executive Interview University approach to knowledge management", *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, Vol. 38, No. 1, pp. 16-21.
- TIPPINS, M. Y SOHI, R. (2003): "IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 8, pp. 745-761.
- TSENG, S.M. (2009): "A study on customer, supplier, and competitor knowledge using the knowledge chain model", *International Journal of Information Management*, Vol. 29, pp. 488-496.
- UOTILA, T., MELVAS, H. Y HARMAAKORPI, V. (2005): "Incorporating futures research into regional knowledge creation and management", *Futures*, Vol. 37, No. 8, pp. 849-866.
- UTTERBACK, J.M. (1994): *Mastering the Dynamics of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- VEUGELERS, R. (1997): "Internal R&D expenditures and external technology sourcing", *Research Policy*, Vol. 26, No. 3, pp. 305-315.
- VILLARREAL, O. Y LANDETA, J. (2010): "El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16, No. 3, pp. 31-52.
- WADHWA, S.; DUCQ, Y. Y SAXENA, A. (2008): "Supply Chain as a Flexible System: A KM Focused Competence", *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 9, No. 2 & 3, pp. 15-30.
- WEI, I. Y HOOI, H. (2009): "Intellectual capital performance of financial institutions in Malaysia", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10, No. 4, pp. 588-599.
- WIIG, K.M. (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking. How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge*, Schema Press, Arlington, Tx.
- WU, S.H. (1998): "The impact of knowledge circulation on industrial innovation", *Symposium on Industry Management*, Taipei.
- YIN, R.K. (1994): *Case study research: design and methods*, Sage, Thousand Oaks.
- ZACK, M.; MCKEEN, J. Y SINGH, S. (2009): "Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13, No. 6, 2009, pp. 392-409.
- ZAHRA, S. Y GEORGE, G. (2002): "Absorptive capacity: A review, re-conceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 2, pp. 185-203.

ANEXO I: CUESTIONARIO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Creación de conocimiento

Adquisición de información

1. Se recaba, regularmente, información de trabajadores.
2. Se recaba, regularmente, información de clientes.
3. La empresa realiza estudios de mercado.
4. Los archivos y bases de datos de la empresa proporcionan la información necesaria para la realización del trabajo.

Diseminación de la información

5. En la empresa se comparte información formal, frecuentemente y sin trabas.
6. En la empresa se comparte información informal, frecuentemente y sin trabas.
7. La empresa elabora periódicamente informes que distribuye a los trabajadores donde se informa de los avances producidos en la misma.
8. Los sistemas de información facilitan que los individuos compartan información.

Interpretación compartida

9. Los directivos, normalmente, están de acuerdo en cómo la nueva información afecta a nuestra empresa.
10. Los trabajadores tienen una comprensión común de los temas de la unidad en la que trabajan.
11. La empresa es capaz de desechar la información obsoleta y buscar nuevas alternativas.
12. Existe algún tipo de ordenamiento laboral o protocolo para realizar las funciones de la organización.

Almacenamiento y transferencia del conocimiento

Almacenar conocimiento

13. Los empleados tienden a acaparar el conocimiento como fuente de poder y se resisten a compartirlo con otros empleados.
14. La rotación de personal no supone una pérdida de conocimiento o habilidades importantes para la empresa.
15. En la empresa existen procedimientos para recoger las propuestas de los empleados y agregarlas a la empresa como conocimiento.
16. Tiene bases de datos para almacenar las experiencias y conocimientos, que son utilizadas posteriormente.

Transferencia de conocimiento

17. La empresa dispone de mecanismos formales que garantizan que las mejores prácticas sean compartidas.
18. En la empresa existen procedimientos para distribuir las propuestas de los empleados, una vez evaluadas y/o diseñadas.
19. Se puede acceder a las bases de datos y documentos de la organización a través de algún tipo de red informática.
20. El conocimiento se encuentra disperso en la organización.

Aplicación y uso del conocimiento

Trabajo en equipo

21. La dirección incita el trabajo en equipo.
22. Los equipos y/o grupos de trabajo interfuncionales son utilizados con frecuencia.
23. Nuestra empresa normalmente resuelve problemas mediante el trabajo en equipo.
24. Los equipos proponen soluciones innovadoras mediante el diálogo, a cuestiones que afectan a toda la organización.
25. La organización adopta las recomendaciones de los grupos.
26. Se realizan periódicamente reuniones donde se informa a todos los empleados de las novedades que ha habido en la empresa.

Empowerment

27. Las personas de nuestra organización ayudan a redefinir la estrategia de la empresa.
28. Los trabajadores controlan y son responsables de su trabajo.
29. La autonomía de los trabajadores en la toma de decisiones ha aumentado.
30. Las sugerencias de los empleados han aumentado.

Compromiso con el conocimiento

31. Se establecen alianzas y redes externas con otras empresas para fomentar el conocimiento.
32. Se establecen acuerdos de cooperación con universidades o centros tecnológicos para fomentar el conocimiento.
33. Es frecuente que las sugerencias aportadas por clientes se incorporen a los productos o servicios.
34. Existen mecanismos o herramientas para potenciar el conocimiento en la organización.
35. La dirección brinda suficiente instrucción y guía a los trabajadores para lograr sus objetivos.
36. Se ofrecen oportunidades reales para mejorar habilidades y conocimientos de los miembros pertenecientes a la organización.
37. Existe una guía, intención o propósito estratégico que expresa la principal voluntad de la empresa.
38. Las bases de datos, en caso de que existan, son actualizadas de forma continua.
39. Los procesos organizativos son documentados a través de manuales, estándares o normas de calidad, entre otros.

ANEXO II. CUESTIONARIO SOBRE RESULTADOS

Resultados operativos

- 40. Incremento de la satisfacción de sus clientes.
- 41. Incremento de la satisfacción de sus empleados.
- 42. Incremento de Productividad.
- 43. Disminución de defectos (% volumen de producción).
- 44. Incremento de la calidad del producto o servicio.
- 45. Entrega a tiempo a los clientes.

Resultados financieros

- 46. Incremento de las ventas.
- 47. Crecimiento de la cuota de mercado.
- 48. Incremento de la rentabilidad de la empresa.

Innovación

- 49. Introduce rápidamente nuevos productos o servicios.
- 50. Introduce rápidamente nuevos métodos de producción o de servicios.
- 51. En comparación con sus competidores, ha sido más innovadora.
- 52. Su empresa utiliza las últimas innovaciones tecnológicas en la producción de sus productos y/o servicios.